



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales

Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de
Empresas. Mención Administración de Negocios

Titulo: Procedimiento para el análisis de los
costos en función de la contabilidad de
gestión del Banco Popular de Ahorro.

Autora: Lic. Madyoris Leyva Remedio.

Tutora: Mercedes Marrero Marrero, Dr.C.

Matanzas Octubre del 2020

DECLARACION DE AUTORÍA

Declaro que soy la única autora de este trabajo y autorizo a la Universidad de Matanzas y los Centros de Educación Superior del BPA del país, para que hagan el uso que estimen pertinente con el trabajo y sus resultados.

Autora: Lic. Madyoris Leyva Remedio

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Pensamiento

“Lo que no se define, no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar.
Lo que no se mejora, se degrada siempre.”

William Thomson Kelvin; físico y matemático británico.

DEDICATORI
A

A LA VIDA

AGRADECIMIENTO

A mi esposo y mi familia,
por su apoyo incondicional, por sentirse orgullosos de mí y por perdonarme
el tiempo que no les dediqué.

A mi tutor Mercedes Marrero
por su dedicación y esfuerzo.

A mi amiga y profesora Karina por su ayuda para realizar esta investigación.

A mi equipo del Departamento de Contabilidad, en especial a Teresa del

Toro,

por su paciencia y su tiempo.

A mis amigos,

por los momentos que hemos compartido.

A Yamila y todos los que participaron en este proyecto,

porque sin su colaboración no hubiese sido posible.

A todos los profesores del claustro de la maestría,

los cuales contribuyeron a mi formación.

A la Revolución,

por hacer posible mi superación.

A todas las personas que de una forma u otra,

han ayudado a cumplir este anhelado sueño.

A todos siempre, muchas gracias

<u>Introducción</u>	<u>1</u>
<u>CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS RELACIONADOS CON EL SISTEMA BANCARIO Y LA CONTABILIDAD DE GESTION.</u>	<u>7</u>
<u>1.1 Sistema Bancario</u>	<u>7</u>
<u>1.1.1 Sistema Bancario Cubano</u>	<u>8</u>
<u>1.2 Contabilidad de Gestión</u>	<u>11</u>
<u>1.2.1- Evolución de la contabilidad de gestión</u>	<u>11</u>
<u>1.3 Contabilidad de costos</u>	<u>22</u>
<u>Conclusiones parciales del capítulo</u>	<u>32</u>
<u>CAPÍTULO 2. DISEÑO PARA EL ANÁLISIS DE LOS COSTOS EN FUNCIÓN DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN DEL BANCO POPULAR DE AHORRO</u>	<u>33</u>
<u>2.1 Caracterización del BPA.</u>	<u>33</u>
<u>2.2 Diseño del procedimiento.</u>	<u>40</u>
<u>2.3 Métodos, técnicas y herramientas empleadas en la investigación</u>	<u>47</u>
<u>Conclusiones parciales del capítulo:</u>	<u>53</u>
<u>Capítulo 3 Aplicación del procedimiento propuesto para el análisis de los costos en función de la contabilidad de gestión en el BPA.</u>	<u>54</u>
<u>3.1 Análisis del sistema actual de gestión del BPA.</u>	<u>54</u>
<u>Análisis Económico – Financiero.</u>	<u>57</u>
<u>3.2 Diagnóstico sobre el estado de la contabilidad de gestión en el BPA</u>	<u>62</u>
<u>Conclusiones parciales del capítulo:</u>	<u>78</u>
<u>CONCLUSIONES</u>	<u>79</u>
<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>80</u>
<u>Bibliografía</u>	<u>¡Error! Marcador no definido.</u>
<u>Anexos</u>	<u>87</u>

Resumen

El presente trabajo se realizó en el Banco Popular de Ahorro, tomando como referencia los resultados alcanzados en los periodos contables Diciembre 2018 y 2019. La debilidad que se aborda en este trabajo es la inexistencia de un sistema de contabilidad de gestión que permita medir los resultados y los costos por productos, clientes, oficinas y centros de responsabilidad en el BPA, además de considerar otros sistemas de planificación y control en función de la contabilidad de gestión. Por lo que el objetivo es proponer un procedimiento para el análisis de los costos en función de la contabilidad de gestión del BPA. En el documento se muestra un diagnóstico de la situación de la entidad a través de sus estados financieros, se resumen los resultados de métodos y técnicas aplicadas como la observación, el análisis de documentos, la encuesta, el método de selección de expertos y el de consenso, la tormenta de ideas y el diagrama Causa-efecto. Resultando así las fases, etapas y pasos con los cálculos de márgenes financieros, procedimientos de redistribución y distribución de ingresos y clasificación de costos no financieros en entidades bancarias, las que a su vez permitan perfeccionar el trabajo en el banco.

Palabras claves: Banco Popular de Ahorro, contabilidad de gestión, contabilidad de costos.

Abstract

The present work was carried out in the Banco Popular de Ahorro, taking as a reference the results achieved in the periods countable December of 2018 and 2019. The weakness that is approached in this work is the nonexistence of a system of administration accounting that allows to measure the results and the costs for products, clients, offices and centers of responsibility in the BPA, besides considering other systems of planning and control in function of the administration accounting. For what the objective is to propose a procedure for the analysis of the costs in function of the accounting of administration of the BPA. In the document a diagnosis of the situation of the entity is shown through its financial states, summary the results of methods and techniques applied as the observation, the analysis of documents, the survey, the method of experts' selection and that of consent, the storm of ideas and the diagram Cause-effect. Being this way the phases, stages and steps with the calculations of financial margins, procedures of redistribution and distribution of revenues and classification of non financial costs in bank entities, those that in turn allow to perfect the work in the bank.

Introducción

El entorno en que desarrollan sus actividades las entidades bancarias ha cambiado de forma dinámica, exigiendo de las mismas flexibilidad en sus procesos, novedad en los productos financieros que ofrecen, mayor calidad en su gestión, aspectos que señalan la necesidad imperiosa de utilizar una herramienta que les permita conocer, controlar, analizar resultados y tomar decisiones que las sitúen en la competencia, siendo este el papel de la Contabilidad de Gestión. López (S/A)

(López, 2001) en Mileti, y otros (2001) menciona: “Ciertamente es que la contabilidad, en las últimas décadas, ha seguido avanzando en sus aspectos normativos, en los ámbitos internacional y local, sin preocuparse mayormente del carácter descriptivo. Ello respondía, fundamentalmente, a las necesidades de preparación de estados contables para información de terceros”.

El sistema de contabilidad es el mayor sistema de información cuantitativa en casi toda la organización. Juega un papel decisivo, sus objetivos están orientados hacia la comunicación de información útil a los distintos usuarios de la misma (Contabilidad de Costos, 2007).

El propósito fundamental de la contabilidad es proporcionar información financiera referente a una entidad económica, así, la contabilidad se relaciona con la medición, el registro y el reporte de información financiera a varios grupos de usuarios (Contabilidad de Costos, 2007).

La normalización de la Contabilidad Cubana se fundamenta en disposiciones legales dictadas por diversos órganos del Estado y su Administración Central, así como otras que se dictan por entidades estatales a través de leyes, decretos-leyes, decretos y otras disposiciones de la Asamblea Nacional del Poder Popular (Parlamento Cubano), el Consejo de Estado y el Consejo de Ministros, Resoluciones e Instituciones de Finanzas y Precios, órganos rectores de la

Contabilidad en el país, Resoluciones e Instrucciones de los Ministerios Ramales para cumplimiento de las empresas y dependencias subordinadas o patrocinadas, y disposiciones complementarias de la Banca Cubana. Baujín (2005).

Las normas contables financieras (las cuales han ejercido una cierta presión sobre el ámbito interno), excluían del cálculo de costes. Evidentemente, estas razones hacían poco útil un cálculo de costes que solo incorporaba un porcentaje reducido de los totales de la empresa, además de no tener un tratamiento claro para los costes financieros, costes de recursos humanos, costes de Calidad, costes medioambientales o de investigación y desarrollo, entre otros. (Ripoll V., 1994).

Ahora bien, los profesionales de la contabilidad, que no afrontan los cambios importantes que están ocurriendo, tienen su justificación si pensamos que un porcentaje muy elevado de empresas aplican el método tradicional que en ocasiones le resulta de más utilidad, que el no disponer de ninguno.

La información, clasificación, anotación e interpretación de las transacciones económicas, no brinda a la dirección magnitudes significativas, tales como, el coste de los diferentes productos que fabrica la empresa, la rentabilidad de cada uno de ellos, la eficiencia en la utilización de la mano de obra, entre otros; que puedan ser útiles para la toma de decisiones, estas y otras limitaciones dieron origen a la contabilidad de gestión, según Vega (2000) encargada de la acumulación y el análisis de información oportuna y relevante para la toma de decisiones. La gerencia sólo puede ejercer un adecuado control si dispone en el momento preciso de las cifras detalladas del coste de los materiales, de la mano de obra y de los gastos indirectos década producto o servicio, así como los gastos de ventas y administración a ellos asociados, de los productos dañados, los desperdicios, el tiempo perdido, entre otros aspectos.

La contabilidad de gestión o contabilidad directiva, ayuda a la empresa a recabar

información financiera y no financiera, a clasificarla, ordenarla y presentarla para mejorar la toma de decisiones, el control, la planificación y la gestión en general de la sociedad. También permite una mejor imputación de los gastos por departamentos, por centros de coste, incluso por clientes y proyectos. Con esta información se puede saber cuánto se ha ganado por cada cliente en particular, cada encargo, etc. Esto también permite mejorar la eficiencia de la empresa: potenciar clientes o tipos de proyectos más rentables que otros, reorientar el negocio si es necesario, aumentar la rentabilidad con el análisis de los costes indirectos, etc. (Zanatta, 2018).

Los procesos de transformación de las organizaciones, la interrelación con el entorno tanto económico como social, el nuevo contexto competitivo y la incorporación de nuevas tecnologías han contribuido de forma positiva en el desarrollo de la contabilidad de gestión. A través del marco teórico dado por Burns y Scapens (2000) se integra la Teoría Institucional en la Contabilidad de Gestión, analizando su utilidad para el estudio de los cambios que en las organizaciones ocurren y la legitimación de los mismos (Pontet, 2009).

La Contabilidad de Costos aparece como ciencia a comienzos del siglo XIX, por la necesidad de responder a los efectos de la Revolución Industrial, especialmente por aquellos derivados de internalización de las operaciones en las fábricas y por la configuración de una nueva mano de obra que ahora pasa a tener categoría fija. Algunos de los aspectos más relevantes que demuestran la necesidad del cálculo y control de los costos desde el siglo XVIII hasta la actualidad. Baujín (2005)

En este sentido, la adopción de los cambios enmarcados en los nuevos modelos de Sistemas de Contabilidad de Costos y Gestión supone un cambio en la forma de entender la gestión de las organizaciones del cual, a su vez, se derivan nuevas necesidades informativas (en relación al tipo, a la cantidad o al formato de presentación de la información). Acemoglu (2002) citado por Pontet (2009)

plantea que la satisfacción de dichas necesidades implica que tanto la estructura formal del sistema de contabilidad de gestión como las prácticas e instrumentos que lo integran deben modificarse, de modo que se introducen nuevas reglas y rutinas en el mismo.

Indiscutiblemente, al término de la Primera Guerra Mundial, los contadores y gerentes de las industrias determinaron el objetivo primordial de la contabilidad de costos en técnicas de estimación del costo y venta de los productos elaborados, y de los inventarios de materiales, artículos en curso y productos terminados para la disposición de la documentación financiera y no apoyar las resoluciones directivas o de control. (Chacón, 2007).

Cuba no está alejada del desarrollo evolutivo de la Contabilidad de Gestión en el ámbito universal. La condición elemental para la integración económica del país es el pleno proceso de perfeccionamiento de su regulación contable. Baujín (2005).

La contabilidad de gestión contribuirá al cálculo de tarifas por servicios y productos bancarios permitiendo así la elevación de la eficiencia que hoy día, es 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 cubana.

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, entre las que se encuentran: la preparación técnica y profesional de sus trabajadores, creó las bases en materia de automatización, la realización de un plan de construcción, renovación, restauración y modernización de un gran número de oficinas, expandidas ya en todo el territorio nacional, la

adecuación de las estructuras organizativas de estas, pero muy especialmente en las sucursales como centros esenciales del trabajo del banco, de forma tal que esté dirigida a la actividad comercial y fomentar la interconexión del concepto de cliente en la gestión diaria, fue creado con el propósito fundamental de ofrecer diversos servicios financieros a la población, e incentivar en ella el ahorro monetario.

La realidad actual cubana amerita que se refleje en los documentos del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), aprobados por el III Pleno del Comité Central, el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. En la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.

Los lineamientos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba antes mencionados expresan la voluntad del pueblo y contenida en la política del Partido, el Estado y el Gobierno de la República de Cuba, donde actualizar el modelo económico cubano es un objetivo insoslayable para garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugándolo con la necesaria formación de valores éticos y políticos de los ciudadanos.

Dentro del Sistema Bancario Cubano el Banco Popular de Ahorro (BPA) posee la mayor red de oficinas distribuidas en todo el país, encargadas de satisfacer las necesidades económicas - financieras de la población, a través de la comercialización de una gama de productos y servicios que están concebidos para contribuir al desarrollo económico y social de la nación.

¹BPA Banco Popular de Ahorro

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 BPA, 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 una dificultad que impacta directamente en su organización, así como en la efectiva toma de decisiones en sus principales niveles de dirección. Por lo que la autora se plantea como problema científico: ¿Cómo contribuir a la efectividad del análisis de los costos por productos y servicios del BPA para el perfeccionamiento de la contabilidad de gestión?, teniendo en cuenta que “las hipótesis constituyen uno de los métodos fundamentales de la investigación teórica, y dentro del proceso de la investigación cumple, junto con el problema, una labor orientadora fundamental, ya que la solución del problema y la verificación o no de la misma van a ser la tarea a resolver en todo este proceso” (Metodología de la Investigación Económica, Dihigo J. y Alonso V.), la formulación de la hipótesis: El diseño de un procedimiento para el análisis los costos con que trabajan las oficinas en las entidades del BPA, debe lograr una gestión bancaria más eficiente, siendo el objetivo general: Proponer un procedimiento para el análisis de los costos en función de la contabilidad de gestión del BPA.

Por ello se establecen los objetivos específicos siguientes:

- Sistematizar los referentes teóricos metodológicos sobre sistema bancario. la contabilidad de gestión y el análisis de los costos.
- Caracterizar el sistema bancario, con su sistema de contabilidad de gestión y el análisis de los costos.
- Elaborar un procedimiento para el análisis de los costos de los diferentes

productos o servicios bancarios.

- Validar parcialmente el procedimiento en el BPA.

Para el desarrollo de la investigación se utilizan diversos métodos y técnicas tales como:

Dentro de los métodos teóricos: método histórico lógico, el método analítico – sintético, tránsito de lo abstracto a lo concreto y el inductivo-deductivo.

Dentro de los empíricos: la observación, el análisis de documentos y la encuesta (cerrada). El método de selección de expertos y el método Kendall con el apoyo de Microsoft Excel. La tormenta de ideas y el diagrama Causa-efecto o Ishikawa.

Entre los principales aportes de la investigación se destacan:

- el aporte teórico: se centra en la fundamentación de las bases teórico metodológicas para la contabilidad de gestión, estableciendo las sinergias entre las conceptualizaciones existentes adaptadas al sistema bancario.
- el aporte metodológico, al proponer un procedimiento para la aplicación de un sistema de contabilidad de gestión, que permita medir la eficiencia y eficacia en el BPA en todos sus niveles.
- el aporte práctico, al aplicar el procedimiento propuesto, lo que 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.

El resultado esperado de esta investigación es elaborar una herramienta de contabilidad que le permita al BPA contar con las bases metodológicas para aplicar la contabilidad de gestión, teniendo en cuenta la estructura que presenta.

La estructura metodológica que se tuvo en cuenta en el desarrollo de la investigación para darle cumplimiento a los objetivos trazados consta de tres capítulos:

Capítulo 1. Se identifican los aspectos más relevantes a considerar en el diseño

de un sistema de planificación y control basado en la contabilidad de gestión en las entidades de depósito. Se analiza qué funciones debe cumplir la contabilidad de gestión. Así mismo se identifican los instrumentos y los aspectos formales que son utilizados en la contabilidad de gestión en estas entidades, para la planificación y control, describiendo las diferentes opciones y herramientas existentes.

Capítulo 2. Se realiza una caracterización de la entidad objeto de estudio, especificando sus funciones y estructura, detallando su misión, visión y los objetivos estratégicos. Se diseña además un procedimiento para el análisis de los costos en función de la contabilidad de gestión.

Capítulo 3. Se hace un diagnóstico sobre el sistema actual de gestión en el banco así como, el análisis económico-financiero del BPA y se presenta la propuesta de las bases metodológicas para aplicar la contabilidad de gestión en el BPA, detallando cada uno de los instrumentos que se deben utilizar para la aplicación de este sistema.

Para finalizar, se exponen las conclusiones y recomendaciones resultantes, así como la bibliografía consultada, y los anexos, los cuales contribuyen al esclarecimiento de la investigación realizada.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS RELACIONADOS CON EL SISTEMA BANCARIO Y LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN.

El propósito fundamental de este capítulo es analizar los antecedentes en la literatura sobre el Sistema Bancario y la Contabilidad de Gestión. Con ello se pretende identificar las variables más relevantes en el diseño y la utilización de los sistemas de contabilidad de gestión, como requisito necesario para poder establecer un marco conceptual que permita a la autora realizar el diseño del procedimiento para el análisis de los costos de los diferentes productos o servicios para el BPA.

Figura 1. Hilo conductor del capítulo 1



Fuente: elaboración propia

1.1 Sistema Bancario

La Contabilidad se remonta desde tiempos muy antiguos, cuando el hombre se ve obligado a llevar registros y controles de sus propiedades porque su memoria no bastaba para guardar la información requerida. Se ha demostrado a través de diversos historiadores que, en épocas como la egipcia o romana, se empleaban técnicas contables que se derivaban del intercambio comercial. Se define como un sistema adaptado para clasificar los hechos económicos que ocurren en un negocio. De tal manera que, se constituya en el eje central para llevar a cabo los diversos procedimientos que conducirán a la obtención del máximo rendimiento

económico que implica el constituir una empresa determinada.

El objetivo de la contabilidad es proporcionar información a dueños, accionistas, bancos y gerentes, con relación a la naturaleza del valor de las cosas que el negocio deba a terceros, las cosas poseídas por el negocio. Sin embargo, su primordial objetivo es suministrar información razonada, con base en registros técnicos, de las operaciones realizadas por un ente privado o público. (Silva, 1990).

La evolución de la contabilidad y particularmente de la relacionada con los usuarios internos de una entidad, está estrechamente vinculada a los cambios en los sistemas de dirección, respondiendo a los objetivos estratégicos de las organizaciones en las diferentes etapas por las que han transitado. (Vega, 2000).

Según (Morales, 2012) la creación de los bancos centrales surge por la situación bélica que caracterizó a los países europeos durante el periodo comprendido entre los siglos XVII al XX determinó, que el financiamiento de los gastos bélicos tuviera como consecuencia crisis financieras y agudos procesos inflacionarios. Estos eventos obligaron a los gobiernos europeos a tomar las medidas conducentes para que la emisión de la masa monetaria tuviera como respaldo una cantidad proporcional en metales preciosos, es decir que la emisión de billetes siempre se hiciera teniendo reservas en oro. Los gobiernos también comenzaron a pensar en la necesidad de establecer monopolios para la emisión de dinero, bajo un sistema de concesión que operaba mediante cartas constitutivas.

Los bancos centrales nacieron en el fulgor del mercantilismo y surgieron como mediadores financieros de los bancos privados, en un principio se encargaban de facilitar los pagos entre los bancos privados, pero no siempre tuvieron el rol de ser prestamistas de última instancia cuando un banco carecía de liquidez. Con el tiempo se convirtieron en la autoridad responsable de las políticas que afectan la oferta de dinero y el crédito. Luego fueron incorporando herramientas para

operaciones monetarias de políticas de mercado: prestamos por ventanilla a la banca privada, cambios en las exigencias de reservas que podían afectar las tasas de interés a corto plazo, y el control de la base monetaria para lograr objetivos de política económica (Moreno, 2013).

Según (Posso, 2016) la banca central se desempeña como consejero y agente financiero del gobierno central. Es prestamista de última instancia; preserva y promueve la liquidez y solvencia del sistema bancario, ejecuta operaciones de mercado abierto, fija y controla los encajes bancarios, establece determinados tipos de interés con la finalidad de regular operaciones activas y pasivas de la banca privada, administra tanto la cámara de compensación de cheques cuanto la reserva monetaria internacional del país.

En la actualidad existen tres objetivos fundamentales de política monetaria que administran los bancos centrales, el más importante es la estabilidad de precios o la estabilidad en el valor del dinero, lo que significa mantener una baja tasa de inflación, el segundo objetivo es mantener la estabilidad macroeconómica para evitar las perturbaciones financieras, el tercer objetivo es la estabilidad financiera y el normal funcionamiento de los pagos externos e internos (Moreno, 2013). El sistema bancario cubano no se encuentra exento de estas particularidades y tuvo sus inicios hace más de 100 años atrás, el cual evolucionó hasta la actualidad.

1.1.1 Sistema Bancario Cubano

La banca central que, como se conoce, comenzó a funcionar en Cuba con posterioridad al resto de los países latinoamericanos. En 1856 se creó como sociedad anónima el Banco Español de La Habana, banco que el gobierno colonial apoyó y utilizó en su propio beneficio. Los principales accionistas eran comerciantes españoles asentados en Cuba. Entonces, un retraso inicial, absoluto y relativo con relación a otros países, condicionó toda la historia colonial de la banca y de la economía cubana y predeterminó las condiciones que favorecerían

la penetración y la dominación del capital financiero y productivo extranjero, sobre todo norteamericano (Bosco, 2005).

El Banco Nacional de Cuba (BNC) fue creado mediante la Ley No. 13, el 23 de diciembre de 1948, como Banco Central del Estado, con autonomía orgánica, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio inició sus funciones en 1950. Es una Institución bancaria del Estado Cubano, dotó al país de una institución capaz de concentrar sus fuerzas en la ejecución de las funciones básicas inherentes a la banca central y dejó establecido un sistema bancario de dos niveles, integrado por el Banco Central de Cuba y un grupo de bancos e instituciones financieras no bancarias, capaces de dar respuesta a las necesidades que surgen del desarrollo de nuevas formas de estructurar las relaciones económicas internas y externas del país.

En 1997, por el Decreto-Ley No. 172, se creó el Banco Central de Cuba (BCC), heredero directo de las funciones del BNC en el sistema bancario cubano. La creación del BCC significó una reestructuración del sistema financiero y bancario del país. Se constituyó como autoridad rectora, reguladora y supervisora de las instituciones financieras. El sistema financiero cubano, supeditado al Banco Central de Cuba, se conformó en nueve bancos comerciales siendo uno de ellos el Banco Nacional de Cuba, y trece instituciones financieras no bancarias .

De acuerdo con la Gaceta Oficial de la República de Cuba del 12 de octubre del 2018, el Banco Central de Cuba es una persona jurídica de derecho público, que posee autonomía orgánica, patrimonio propio, cubre sus gastos con sus ingresos y no responde por las obligaciones del Estado, sus órganos, organismos, empresas y otras entidades económicas, excepto en el caso que las asuma expresamente. El Banco Central de Cuba tiene por misión, ejercer la regulación y supervisión de las instituciones financieras y oficinas de representación de instituciones financieras extranjeras que se autoricen establecer en el país.

Asimismo, regula y supervisa las actividades que realizan las entidades no financieras que presten servicios de apoyo a las instituciones financieras, de cobranza, de pago, y otras que se ejecuten en el territorio nacional que guarden relación con la actividad financiera y cambiaria, y que por su volumen o por razones de política monetaria, crediticia o cambiaria, requieren autorización previa del Banco Central de Cuba GOC No. 58.

El sistema Bancario Cubano está constituido por 9 bancos comerciales, 15 instituciones financieras no bancarias, 11 oficinas de representación de bancos extranjeros en Cuba y 4 oficinas de representación de instituciones financieras no bancarias. Hasta principios de los años 80 todas las actividades se concentraban en el Banco Nacional de Cuba, las operaciones se aglomeraban en los horarios de servicio. Más tarde, en 1983 se crea el BPA (BPA) para impulsar el desarrollo del ahorro monetario de la población y los créditos personales, hasta que en 1996 surgió el Banco Metropolitano (Domínguez, 2016).

Borrás y Ameneiro (2018) sostienen que la función de los bancos y su papel en la economía no radica solamente en su actividad como intermediario financiero y en el apoyo a las transacciones comerciales y financieras, sino también en el impacto que pueden ejercer sobre la eficiencia económica, la preservación del medioambiente y la equidad social.

Tendencia actual sobre sistema bancario cubano

Actualmente el sistema bancario y financiero cubano está integrado por instituciones que direccionan sus esfuerzos hacia la elevación de la eficiencia, la eficacia y la competitividad, en función de las necesidades de la economía, los diferentes territorios, las personas naturales y jurídicas, y a partir del estímulo al ahorro, el financiamiento a sectores priorizados y el acceso a servicios financieros en constante cambio y evolución (PCC, 2016a).

Se encarga de promover la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda

nacional, de realizar transacciones financieras y de contribuir al equilibrio económico del país. Asimismo, cumple un importante papel en el marco de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (PCC, 2011), en la ejecución de políticas que se aprueban con vistas a la actualización del modelo económico. Ello es recogido en los lineamientos 48, 54 y 203, vinculados al sistema de tasas de interés, la relación entre los depósitos y los créditos otorgados y la atención al sector agroindustrial (PCC, 2016b) (Borrás y Ameneiro, 2018).

De acuerdo con Borrás y Ameneiro (2018) ante la necesidad de adaptación a los nuevos requerimientos que demanda la actualización del modelo económico cubano y con el fin de brindar un servicio de calidad, la banca transita por procesos constantes de perfeccionamiento, mediante el diagnóstico y evaluación de alternativas de solución a las principales deficiencias de las instituciones financieras.

Sus funciones más reconocidas son la provisión de medios de pago y la transformación de activos. La primera se refiere a la intermediación en las operaciones de cobros y pagos y transferencias de recursos monetarios entre los sujetos económicos; la segunda, por su parte, se vincula a la mediación financiera entre los actores económicos que presentan superávit temporal de recursos monetarios y aquellos que demuestran un déficit (Borrás y Ameneiro, 2018).

Según Borrás (2018) existen dos funciones adicionales que, a pesar de la importancia que poseen, son menos consideradas. En primer lugar, se halla la influencia en la eficiencia económica de los sujetos económicos, desde las personas naturales hasta las empresas y la administración pública; en segundo, la función social que apunta hacia el impacto que las instituciones bancarias pueden ejercer sobre la equidad social, entre otras vías, a través de la inclusión financiera.

La autora coincide con Borrás (2017) cuando plantea que, en la actualidad, no es suficiente que la banca apoye el crecimiento económico. Debe contribuir, además, al desarrollo sostenible, a partir de la integración indisoluble de los componentes económico y social. Sin embargo, para materializar dichos propósitos resulta imprescindible conocer los costes a partir de la implementación en la banca de la contabilidad de gestión.

1.2 Contabilidad de Gestión

La contabilidad de gestión se desarrolla principalmente para cubrir las limitaciones de la información financiera ante determinados aspectos claves. A la hora de tomar cierto tipo de decisiones, la contabilidad financiera no proporciona la información suficiente y necesaria, y en muchos casos la información tomada de la contabilidad financiera no es la más adecuada, al tener que ajustarse en su elaboración a los principios contables generalmente aceptados (Esteban, S/A).

Según Amat (1992) referenciado por (Esteban, S/A) el sistema de control deberá estar de acuerdo con las características de la estrategia empresarial y estructura organizativa y “el tipo de estrategia (diferenciación, costes) y de estructura (centralizada o descentralizada, funcional, divisional o matricial) que tiene una empresa condiciona las características de su sistema de control”.

Existen numerosos conceptos de contabilidad de gestión, (Anexo 1) pero básicamente todos coinciden con un punto en común: proceso de acumulación y análisis de información oportuna y relevante para la toma de decisiones. La autora coincide con el de (Zanatta, 2018) que expresa: “Es el proceso que registra las operaciones financieras y las reporta a los estados financieros de la empresa para conocer y controlar los costes, ayudar en la toma de decisiones y facilitar la planificación”, siendo este un concepto concreto pero a su vez abarcador de la esencia de lo que se quiere lograr en esta investigación, a través de la contabilidad de gestión, al tenerse en cuenta que una de las limitantes para el

cálculo de los costos en las entidades bancarias, es la falta del análisis y determinación de ellos.

1.2.1- Evolución de la contabilidad de gestión

La contabilidad financiera o general se ocupa de la clasificación, anotación e interpretación de las transacciones económicas, con vistas a la preparación de los Estados Financieros, encargados de reflejar los resultados económicos-financieros de la empresa al finalizar un período de operaciones. Esta información no brinda a la dirección magnitudes significativas, tales como, el coste de los diferentes productos que fabrica la empresa, la rentabilidad de cada uno de ellos, la eficiencia en la utilización de la mano de obra, entre otros; que puedan ser útiles para la adopción de decisiones. Esta limitación dio origen a la Contabilidad de Gestión, encargada de la acumulación y el análisis de información oportuna y relevante para la toma de decisiones. La gerencia solo puede ejercer un adecuado control si dispone en el momento preciso de las cifras detalladas del coste de los materiales, de la mano de obra y de los gastos indirectos de cada producto o servicio, así como los gastos de ventas y administración a ellos asociados, de los productos dañados, los desperdicios, el tiempo perdido, entre otros aspectos (Vega, 2007).

De acuerdo con Esteban(S/A) la Contabilidad de Gestión desde sus orígenes ha ido evolucionando según las épocas, pero en la actualidad se está cuestionando hasta qué punto es útil y cómo mejorarla ante un entorno sometido a continuos cambios. La contabilidad ha de tender hacia la flexibilidad y la inclusión de variables poco o nada consideradas hasta el momento, pues la misma está adquiriendo cada vez más fuerza en las empresas, debido a la gran competitividad, cambios en el entorno empresarial, internacional y globalización de los mercados, así como a la rapidez con que se producen los cambios en los sistemas de información.

Según Vega (2007) la contabilidad de gestión juega un papel decisivo dentro del sistema informativo de una empresa, sus objetivos están orientados hacia la comunicación de información útil a los distintos usuarios de la misma. La información económico-financiera de la empresa, tiene interés tanto para uso interno como externo y la contabilidad toma en consideración ambos aspectos, por lo que, atendiendo al destino de la información económico-financiera de la empresa, la contabilidad se clasifica en contabilidad financiera y contabilidad de gestión.

Objetivos de la contabilidad de gestión

Tradicionalmente los sistemas contables de las entidades de depósitos han estado más orientados a registrar transacciones que a crear información que contribuya a mejorar la gestión y el proceso de toma de decisiones, es decir, que han funcionado suficientemente bien en el ámbito administrativo, pero sin abordar en profundidad el problema de la información para la gestión Rodríguez y Vidal, (1996) citados por (Carenys J. 2007). Derville (1992) afirma que se desarrollaron en su día para simplificar los procesos administrativos de las entidades, eliminar errores humanos y reducir los costes de administración, pero con frecuencia la información así obtenida no facilita la toma de decisiones a escala estratégica. Es precisamente en este sentido que González y Andrés (1992) 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), 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.

Para Amazirh (1998) referenciado por (Carenys J. 2007), los fines y objetivos que debe perseguir la contabilidad de gestión para ser útil a las entidades de depósito tienen una triple naturaleza. Así, debe atender a tres tipos de objetivos:

- objetivos de información: que incluyen el cálculo del coste por servicio y por operación, de la rentabilidad por producto, centro de beneficio y la contribución de cada unidad de negocio al resultado total de la entidad, así como la determinación del coste de los fondos captados,
- objetivos de gestión: entre los que debe citar la identificación de las oportunidades para mejorar la productividad, de contención o reducción de costes y de mejorar la gestión de los mismos,
- objetivos estratégicos: que permita orientar la toma de decisiones en este ámbito (política de precios, de productos, de mercados, etc.).

Por su parte, Lizcano (1994) indica que el papel que la contabilidad de gestión ha de desempeñar en las entidades de depósitos gira en torno a los tres aspectos o dimensiones siguientes:

- el conocimiento real de sus costes, de cara a una reducción y/o racionalización de los mismos. El sistema de contabilidad interna juega un papel relevante en este sentido, permitiendo detectar y actuar sobre las distintas variables que inducen a la aparición de los costes,
- el conocimiento de las rentabilidades de los distintos productos y servicios que desarrolla cada entidad de crédito,
- el control de ciertas variables fundamentales, como los riesgos de una y otra clase que estas entidades se ven obligadas a asumir en el desarrollo de sus actividades.

Geniteau (1991) citado por Carenys J. (2007) señala que en las entidades de

depósitos la contabilidad de gestión debe orientarse hacia la obtención de la información necesaria para el análisis de las decisiones de negocio (tanto estratégicas como tácticas), midiendo los resultados de las mismas, a la vez que permite la descentralización de responsabilidades, preservando la coordinación necesaria de la actuación de cada directivo con las políticas establecidas a escala estratégica gracias a la planificación, los presupuestos, la contabilidad analítica y los indicadores de gestión.

A partir de las aportaciones anteriores, creemos que pueden destacarse, la coincidencia de los distintos autores en dos puntos:

- servir de sistema de información para la planificación estratégica y táctica, facilitando una valoración previa de la validez de las hipótesis sobre las que se construye la estrategia, al considerar las implicaciones tanto en términos económicos y financieros como en términos cualitativos de las hipótesis definidas,
- permitir evaluar la eficiencia de la gestión de los centros, productos, servicios y clientes, a fin de conocer los rendimientos producidos para poder tomar las decisiones más adecuadas. Así, contribuye a que el proceso de planificación se retroalimente a partir de los resultados obtenidos, sirviendo de esta forma para la reorientación estratégica de la empresa.
- La contabilidad de gestión y la planificación estratégica.

A través del proceso de planificación se intenta definir las estrategias más adecuadas que permitan a cada entidad de depósito alcanzar sus objetivos y fines, desarrollando políticas y acciones para un horizonte temporal de largo plazo (Martínez, 1994) en Fitó T. 2008. Es decir, para (Martínez, 1994), “como consecuencia del análisis interno de la entidad de depósito y un análisis de su entorno, segmentos de mercado, clientes, competidores, etc. resultará la

definición de un plan estratégico, de cuya adecuada implantación depende que la organización alcance sus objetivos”. En este sentido, tal como señala Ernst y Young (1995) citado por Carenys (2001) la contabilidad de gestión bancaria debe contribuir a facilitar la planificación a largo plazo de la interacción entre las diferentes unidades organizativas que forman la empresa y sus productos por una parte, y sus clientes y mercados por otra. Ello es posible en tanto que a través de la contabilidad de gestión será posible obtener la información necesaria para evaluar la toma de decisiones de carácter estratégico, como la introducción en nuevos mercados, el reposicionamiento de productos, etc. (Fitz, 1995). Así pues, la contabilidad de gestión habrá de facilitar una valoración previa de la validez de la hipótesis sobre las que se construye la estrategia, considerando sus implicaciones tanto en términos económicos y financieros como en términos cualitativos (Amat, 1992; Rouach y Naulleau, 1994).

Sin embargo, tal como señala Martínez (1993) en Fitó T. (2008), la planificación estratégica en el sector bancario solo empieza a abordarse a partir de los cambios en el entorno competitivo en los años ochenta y se puede definir como la disciplina que estudia no sólo los costes del proceso de transformación sino las interrelaciones con los objetivos y la planificación.” Como consecuencia de ello, la contabilidad de gestión no suele recoger con suficiente claridad el nivel estratégico del proceso de planificación, lo que representa una debilidad en aquellas entidades, que se limitan a efectuar una mera cuantificación presupuestaria de sus objetivos a corto plazo (Ormaechevarría, 1994; Lorino et al., 1996).

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.

Channon (1990) a partir de la identificación de distintos enfoques estratégicos en el negocio bancario, establece una relación entre factores competitivos más relevantes en cada caso con las prioridades de información contable a efectos de planificación y control, ya que según Chanon (1990), la naturaleza específica de la estrategia de cada entidad de depósito condiciona su sistema de contabilidad de gestión.

Así, los enfoques estratégicos que identifican son:

- grupo 1: banca minorista, con múltiples sucursales que atienden a clientes particulares y pequeñas empresas.,
- grupo 2: banca de empresas, fundamentalmente centrada en grandes empresas, con reducida actividad minorista, que se desarrolla en un amplio entorno geográfico,
- grupo 3: banca de inversión, cuya actividad principal se centra en la gestión de todas clases de inversiones colectivas en los mercados de capitales a nivel internacional.

Según Channon (1990), las características fundamentales de los sistemas de contabilidad de gestión para cada uno de los tres grupos de empresas presentarán diferencias muy relevantes en sus prioridades de información a efectos de planificación y control:

- la prioridad del sistema de control de gestión para las entidades del grupo 1 está en conocer, con la mayor precisión posible, la rentabilidad por sucursal, y en segundo lugar, la de los diferentes productos y servicios que ofrece,
- las entidades del grupo 2 enfatizan en primer lugar el cálculo de resultados para sus clientes clave, seguido de los beneficios por sucursal y en tercer lugar por productos y servicios ofrecidos,
- para las actividades del grupo 3, será necesario potenciar los sistemas que

permitan evaluar la rentabilidad generada por los fondos gestionados o invertidos, así como la rentabilidad de sus clientes clave.

Así se puede concluir que las opciones estratégicas por las que optan las empresas bancarias condicionan sus necesidades de información contable a efectos de planificación y control de su gestión. Actualmente, dada la tendencia a crear conglomerados financieros diversificados, cada segmento de actividad genera sus propios factores clave, realidad que deberá ser recogida adecuadamente por la contabilidad de gestión.

- La contabilidad de gestión como instrumento de control.

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). En la misma línea, De la Cuesta (1996), 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.

Podemos concluir que está sobradamente establecido en la literatura que la contabilidad de gestión bancaria gira principalmente alrededor de tres tipos de objetos de coste: centros de responsabilidad, productos y clientes. La relevancia de esta visión multidimensional de los resultados de la organización es destacada

por diferentes autores como Turner (1993), Cole (1995) o Beaujean y Surer (2000). También Turner (1993) insiste en la importancia que tiene para las entidades de depósito comprender como se origina su rentabilidad a partir de la combinación de clientes, productos y centros de responsabilidad.

- Centros de responsabilidad en las entidades de depósito: tipos y características.

Todo sistema de control se sostiene sobre una determinada estructura organizativa, es decir, sobre la definición de las unidades de gestión en las que se ha descentralizado y que han de ser controladas basándose principalmente en el concepto de centro de responsabilidad, entendido como una unidad organizativa que es dirigida por un ejecutivo que es responsable de sus actividades (Anthony, 1990). Así pues, el diseño de la estructura de control formal supondrá dividir la organización en diferentes unidades organizativas o centros de responsabilidad y otorgar un cierto nivel de responsabilidad a las personas encargadas de gestionar cada unidad (Amat, 1992).

En los siguientes párrafos se analizan las características más relevantes de cada tipo de centro de responsabilidad a efectos de definir la estructura del sistema de contabilidad de gestión.

- Centros de Beneficios

Son centros de los que aportan margen o resultados a la cuenta de resultados de la entidad (Ernst y Young, 1995). En las entidades de depósitos especializadas en el negocio de banca minorista, el concepto de centro de beneficio puede aplicarse a las sucursales u oficinas, y en general a la red de distribución, ya que el desarrollo de sus estrategias competitivas tiene su soporte básico en la red de distribución, que tiene a la sucursal como unidad básica de explotación, en tanto que el cumplimiento de los objetivos estratégicos depende en gran parte de la actividad desarrollada en el ámbito de oficinas o sucursales, aunque también

aplicable a otras unidades de negocio, como un departamento de tesorería, de operaciones de extranjero etc. cuya relación con los clientes de la entidad es más indirecta que en el caso de las oficinas (Oreja, J.R., 1995). Asimismo, pueden existir centros de beneficios que actúen prestando servicios a otros centros de beneficios, e incluso, en entidades de gran dimensión, pueden incluso incluir sus propios centros de costes (AECA, 1994^a).

Schrambach (1984) sugiere que el tratamiento de la oficina bancaria como centro de beneficios se basa en considerar que la actividad que desarrollan las oficinas es perfectamente asimilable a la que desarrolla la entidad en su conjunto, con su propia clientela, cartera de productos y logística de distribución, es decir como si una oficina fuera un “microbanco”.

- Los centros de costo operativos

Son aquellos que no prestan directamente servicios a clientes externos, sino a las oficinas, a otros centros de beneficios o incluso a otros centros de costes, como por ejemplo aquellos que se dedican a realizar operaciones como el tratamiento de cheques, de operaciones con valores, de gestión de expedientes de crédito, de transferencias bancarias, etc. (AECA, 1994^a). Para que un centro de responsabilidad pueda ser definido como de costes operativos debe reunir dos características (Rodríguez y Vidal, 1996):

- en primer lugar, prestar servicios de carácter repetitivo a otros centros, que a su vez los consumen para poder prestar servicios a los clientes finales o incluso los realizan directamente para los clientes finales,
- en segundo lugar, al ser estos servicios de carácter repetitivo, son fácilmente estandarizables, por lo que en general, estos servicios son susceptibles de ser medidos.

La función de los centros de costes operativos es la prestación de un determinado nivel de servicios (en cantidad y calidad) al menor coste posible, por

lo que, si bien no se puede afirmar que sean directamente responsables de la generación de ingresos, su actuación puede influir de forma notable en la satisfacción del cliente (Ernst y Young, 1995). Para este tipo de centros, la prioridad de la contabilidad de gestión radicará en determinar el coste de los diferentes servicios de cada centro y proceder a su imputación a los centros consumidores, así como evaluar la calidad de los servicios prestados (De la Cuesta, 1996).

- Los centros de servicios generales

Los servicios que prestan estos centros son generalmente de carácter no repetitivo, de manera que las operaciones que desarrollan solo pueden formalizarse “ex post” (Rouach y Naulleau, 1994). El abanico de prestación de servicios que pueden efectuar es susceptible de ser muy amplio, y los modos operativos generalmente complejos, y en general, corresponde a estudios y desarrollo, informática, mantenimiento, formación, gestión de inmuebles, etc. (De la Cuesta, 1996). De acuerdo con Rouach y Naulleau (1994) dado que en estos centros predominan los costes indirectos en relación a los objetos de coste, existe importantes limitaciones en la imputación de los costes de este tipo de centros a los consumidores, tanto a través del establecimiento de unidades como mediante la fijación de precios de transferencia dado que (Rouach y Naulleau, 1994):

El cálculo del coste de los servicios es más impreciso en comparación con el efectuado para los centros de costes operativos, por lo que la facturación interna va a ser fuertemente dependiente de la elección del precio de cesión. En los centros de servicios generales, la función de costes raramente corresponde a una función lineal relacionada con el volumen de servicios producidos, sino que suele relacionarse con la resolución de incidentes críticos, por lo que la facturación a partir de precios de cesión basados en unidades de obra ignora este fenómeno y

sólo refleja de forma aproximada la formación de los costes (Rouach y Naulleau, 1994),

- Los centros de estructura

Siguiendo a Rouach y Naulleau (1994) en este tipo de centros no cabe identificar prestaciones de servicio específicas, sino que persiguen fines mucho más generales, como promover la imagen y notoriedad de la entidad (marketing) o asegurar fiabilidad del registro contable (auditoria). En cualquier caso, como precisa De la Cuesta (1996), en ellos no existe una relación proporcional entre los costes y el volumen de actividad producido por la entidad, por lo que resulta bastante complejo determinar el precio de los servicios que ofrecen y establecer la relación existente entre consumo de recursos en este tipo de centro y resultados.

Aspectos formales de la contabilidad de gestión en las entidades de depósitos

En este apartado se analizan los instrumentos formales que utiliza la contabilidad de gestión bancaria para alcanzar los objetivos expuestos. Para ello 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. La 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.

Determinación del margen financiero por objetos de costo

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), estos 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).

A los objetos de coste les corresponden los productos financieros generados por sus activos y los costes financieros producidos por sus pasivos, obteniéndose de esta forma un margen financiero derivado de la actividad comercial, pero que no refleja realmente el margen financiero que estos generan en sus operaciones, ya que no incluye el coste de los fondos adicionales que absorben las unidades de gestión deudoras ni los rendimientos derivados de los fondos sobrantes de las unidades acreedoras (Ormaecheverría, 1994). Así, como señala Ormaecheverría (1994) “para obtener el margen financiero de los objetos de coste, la contabilidad de gestión deberá equilibrar la alternancia de posiciones deudoras y acreedoras mediante un sistema de transferencia interna de fondos, a través del cual los recursos sobrantes de las unidades acreedoras serán remunerados a un precio preestablecido y los recursos prestados a las unidades deudoras supondrán un

coste para estas a unas tasas concertadas. Con ello se logrará equilibrar el balance de cada unidad y construir una cuenta de resultados tanto para los objetivos de coste consumidores de fondos como para los que los generan que refleje unos márgenes financieros reales y homogéneos para todas las unidades.” Dado que el margen financiero es el componente principal del beneficio final de una entidad, su adecuada imputación a los diferentes objetos de coste adquiere una importancia crucial (Rout y Kochvar, 1994).

Proceso presupuestario en las entidades de depósitos.

Amey (1979) citado por Ripoll y Urquidi (2010) plantea que los presupuestos se han utilizado principalmente para la planificación de todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado, así como para controlar y evaluar los resultados cuantitativos y cualitativos, y poder tomar las medidas correctoras oportunas que permitan mejorar los resultados de la gestión. Anderson y Lanen (1999) también citado por Ripoll y Urquidi (2010) concluyen que la mayoría de las organizaciones llevan un presupuesto anual y utilizan los datos de contabilidad de costes para su elaboración.

En este apartado se plantea el procedimiento que, según se ha identificado en la literatura, siguen las empresas bancarias para elaborar su presupuesto anual. También se efectúa una valoración crítica del presupuesto como instrumento de planificación y control en estas empresas. Marigot y Otros (1988) indica que el proceso presupuestario de las entidades de depósito suele descomponerse en la fijación de objetivos para las siguientes variables:

- presupuesto de recursos ajenos: los objetivos de crecimiento, estructura y coste medio de los recursos ajenos se determinan a partir de la situación del entorno competitivo y la capacidad de expansión de la propia entidad.
- presupuesto de inversión: los objetivos de inversión se fijarán en función de la captación de recursos previstos y de la situación de tesorería en que se

encuentre la entidad. A la vista de ambos factores se procederá a determinar los objetivos de crecimiento de la inversión.

- presupuesto de ingresos no financieros: a medida que el proceso de desintermediación avanza, los ingresos no financieros, derivados de la prestación de servicios y no relacionados directamente con la inversión crediticia ni con la captación de pasivo tienden a incrementarse. Actualmente, por tanto, es uno de los apartados del presupuesto de importancia creciente.
- Presupuesto de gasto no financieros: para los centros de beneficios, operativos, de servicios generales o de estructura se aplica normalmente el procedimiento adjudicar recursos humanos y materiales en base a necesidades corrientes o proyectos específicos.

También Arias (1991) señala que, en las entidades de depósito, para la elaboración del presupuesto de resultados global será necesario partir de otros presupuestos. Arias (1991) indica: "será preciso partir del presupuesto de acreedores, en el que deberá especificarse el montante de recursos captados por clase de pasivo que se pretende conseguir. Paralelamente será necesario partir de un presupuesto de inversiones en el que se detalle el nivel de cada tipo de activo que se espera materializar a lo largo del periodo objeto de planificación.

A partir de los dos presupuestos anteriores se sientan las bases para la elaboración del presupuesto de resultados. Para obtener el presupuesto de gastos financieros será preciso aplicar a los saldos medios presupuestados de cada recurso las remuneraciones previstas para cada tipo de fondos. De forma análoga, a partir de los saldos medios de inversión crediticia se le aplicarán los rendimientos asociados a cada tipo de inversión y se obtendrá el presupuesto de ingresos financieros. La diferencia entre ingresos y gastos financieros presupuestados nos da el presupuesto de margen financiero. Para la obtención

del presupuesto de resultados, será preciso añadir otros presupuestos:

- Presupuesto de otros ingresos financieros, en los que se incluyen los ingresos por comisiones, servicios, etc., este se sumará al presupuesto de margen financiero.
- Presupuesto de gasto de personal, comerciales y gastos generales, que minorará los presupuestos anteriores.

Con el presupuesto de resultado así obtenido, se parte de una base para el posterior control de la actividad realizada a lo largo del periodo de planificación mediante la comparación de los valores realmente obtenidos y los presupuestados de los diferentes componentes de la cuenta de resultados”.

A partir de los puntos anteriormente reseñados, podemos, con ánimo crítico, extraer las siguientes conclusiones respecto al proceso de elaboración del presupuesto anual en las entidades de depósito (Martínez, 1990).

- el presupuesto suele centrarse más en marcar objetivos sobre los resultados que sobre las causas que determinan dichos resultados (Pihl y Whitmyer, 1994). Así no es frecuente que en el proceso presupuestario se consideren indicadores no financieros, ya que se centra en magnitudes como ingresos, gastos, activos y pasivos, descuidando aspectos no financieros que pueden ser clave para la adaptación al entorno y la consecución de objetivos estratégicos (Phil y Whitmyer, 1994).
- el proceso presupuestario suele considerar a las oficinas como centros de beneficios, es decir, más como pequeños bancos que como puntos de distribución de productos y servicios financieros. En realidad, el director de una oficina bancaria puede ejercer un reducido control sobre muchas de las variables que condicionan el beneficio de la oficina como los tipos de interés, las tasas de transferencia, la imputación de determinados costes indirectos, la totalización de determinadas operaciones, etc. (Phil y Whitmyer, 1994).

- el presupuesto suele centrarse en valorar el rendimiento de sucursales, clientes o productos, prescindiendo de los servicios centrales, a pesar que es generalmente aceptado que las mayores ineficiencias se dan precisamente en estos servicios.

De acuerdo con este último punto, estrechamente ligado a los costes no financieros, es donde la aplicación de un sistema de costes estándar puede contribuir a la racionalización de los costes no financieros de las entidades de depósito (Martínez, 1990).

1.3 Contabilidad de costos

La contabilidad de costos es el proceso que identifica, define, mide, reporta y analiza los diversos elementos de los costos directos e indirectos asociados con la producción y la comercialización de bienes y servicios, también mide el desempeño, la calidad de los productos y la productividad (Farfan, 2000).

Según (López, 1980) la contabilidad de costos es el principal instrumento que poseen las empresas ya que suministra a los órganos rectores de la unidad económica la información relevante y oportuna que necesitan los diferentes estamentos directivos para fundamentar racionalmente el proceso de adopción de decisiones.

Existen numerosos conceptos de contabilidad de costos (Anexo 2) pero básicamente todos coinciden con un punto en común, “parte de la contabilidad de gestión encargada de la confección de presupuestos, establecimiento de costos estándares y reales de las operaciones, procesos, departamentos o productos, el análisis de las desviaciones y el aprovechamiento y uso de los fondos”.

- Características de los costos no financieros en las entidades de depósito.

Antes de pasar a considerar los diferentes sistemas de costes y su aplicación a la empresa bancaria, nos parece oportuno analizar las características de los costes no financieros en este tipo de empresas, en tanto que entendemos que

constituyen un factor de contingencia fundamental al plantear el desarrollo de los sistemas de costes a las entidades de depósito. Consideramos que pueden concretarse en los siguientes aspectos (Sloane y Crawford, 1991):

- Carga de trabajo variable: el volumen de operaciones a realizar oscila enormemente de mes a mes, de semana a semana, de día a día e incluso de hora a hora.
- Elevados costes fijos: a partir del comportamiento de la demanda descrita en el apartado anterior, la dotación de recursos se enfoca normalmente a cubrir los “picos” de actividad. Sin embargo, el coste de estos recursos no varía con el volumen de transacciones, pues una parte importante de este es fijo.
- Elevado volumen de inversión en inmovilizado: las importantes inversiones en tecnologías de la información y en el desarrollo de nuevos canales de distribución hace que el volumen de inversión en este tipo de activos fijos tenga un peso creciente, lo que repercute en unos costes fijos por amortización, cada vez mayores, y que una parte significativa son indirectos respecto a los objetos de coste.
- Predictibilidad de la actividad: si bien la demanda y la carga de trabajo tienden a ser altamente variables, son relativamente fáciles de predecir, ya que en general, presentan un patrón de comportamiento identificable.
- Actividades de producción de servicios masivos: la existencia de un elevado volumen de operaciones repetitivas en las entidades de banca minorista hace que esta se parezca en este sentido a la actividad industrial tradicional de producción masiva de bienes.
- Indefinición del producto y producción conjunta: es un tema que con frecuencia se presenta al analizar los procesos productivos (y los costes) de las entidades bancarias. En primer lugar, un producto bancario no es

físicamente definible, a diferencia de un producto industrial, lo que hace más compleja su identificación.

- Rastreabilidad de los costes: este requisito no siempre se cumple fácilmente en este tipo de empresas, ya que al tratarse de actividades de producción conjunta y elevados costes fijos e indirectos existen recursos compartidos por diversas actividades, clientes, productos y centros de responsabilidad.
- Información de costes orientada al marketing: existe una clara orientación en las entidades bancarias a orientar la información de costes en torno a los clientes, de forma que facilite tomar decisiones de Marketing .

Los aspectos más relevantes y que condicionarán el diseño y la utilización de los distintos sistemas de costes en las empresas bancarias son, por una parte, el elevado peso de los costes fijos e indirectos respecto a los objetos de coste, lo que dificulta su rastreabilidad respecto a los objetos de coste. Por otra parte, el hecho de que una parte de las operaciones tengan una naturaleza repetitiva y estandarizable, hace que sea factible plantear el cálculo del coste de estas operaciones para su imputación a los objetos de coste, así como el empleo de costes estándares como instrumento de planificación y control.

- Objetivos de la asignación de costos no financieros a los objetos de costo.

Los objetivos perseguidos por las entidades de depósito al profundizar en la asignación de los costes no financieros a los diferentes objetos de coste son los siguientes (Leguay, 1984; Ormachevarría 1994):

- conocer con mayor precisión la estructura de coste y la rentabilidad de los servicios, productos, clientes o centros de responsabilidad,
- facilitar la fijación de precios de las diferentes operaciones financieras y de servicios que realizan, contribuyendo a orientar la acción comercial,
- permitir el establecimiento de precios de transferencia para valorar las

- prestaciones de servicios entre centros de responsabilidad,
- efectuar un seguimiento de la productividad de los diferentes centros de responsabilidad, estableciendo una relación entre los factores productivos consumidos y la cantidad de operaciones producidas, representativa del nivel de actividad,
 - obtener información para la gestión estratégica de costes no financieros, ya que las actuales circunstancias competitivas en el sector financiero requieren que la información sobre costes se refiera no sólo a la reducción y control de los mismos, sino que se enfoque a la estrategia corporativa de las diferentes entidades.

Hemos de señalar, de acuerdo con Lacan (1984), que estos distintos objetivos no requieren necesariamente la utilización del mismo sistema de coste, ya que un análisis de rentabilidad de un segmento de mercado, por ejemplo, puede no requerir el mismo tipo de información que la necesaria para la fijación de precios de transferencia de servicios entre centros de responsabilidad.

Clasificación de costos no financieros en las entidades bancarias.

Para poder analizar la aplicación de los distintos sistemas de coste a las entidades de depósito parece necesario proceder a clasificar los costes no financieros de estas entidades en distintas categorías. Si bien pueden establecerse diferentes clasificaciones de estos costes, desde el punto de vista de la contabilidad de gestión, entendemos que la más relevante a nuestros efectos es la que diferencia entre costes de transformación y de estructura (AECA, 1994^a).

“Los costes de transformación son los generados en los centros de beneficio y en los centros de costes operativos o de servicios generales. En general, los costes de estos centros están relacionados, directa o indirectamente, con el consumo de productos y servicios por los clientes” (AECA, 1994^a). A su vez, los costes de

transformación se pueden dividir en directos e indirectos, atendiendo a su relación con los objetos de costes (AECA, 1994^a):

- costes directos, son aquellos que pueden ser asignados de forma inequívoca y directa al objetivo de coste, es decir su asignación se controla económicamente de forma individualizada,

- costes indirectos, son aquellos que no pueden ser asignados directamente a los objetos de coste, al no existir una clave de reparto exacta que permita determinar el consumo de estos costes por parte de los portadores de coste.

Hemos de señalar que una parte importante de los costes de transformación de las entidades de depósito tienen una naturaleza dual respecto al anterior criterio de clasificación, en la medida que pueden existir, por ejemplo, costes de transformación que sean directos respecto a un centro de responsabilidad, pero indirectos con relación a los productos y clientes (AECA, 1995; De la Cuesta, 1996). Es decir, la consideración de coste directo depende del objeto de coste que se tome como punto de referencia. En las entidades financieras, los costes de transformación corresponden básicamente a costes de personal, amortizaciones y otros gastos generales, que, si bien serán difícilmente asignables a clientes y productos, son en general más fáciles de asignar a los centros de responsabilidad (Cole, 1995).

La segunda categoría de costes no financieros corresponde a los costes de estructura, que son los generados en los centros de estructura de la entidad. Corresponden al conjunto de funciones relacionadas con la gestión, administración, organización y control. En general, son de naturaleza indirecta respecto a todos los objetos de coste.

Estos costes son tratados como costes destinados a poyar todas las funciones de la empresa, y por tanto independientes del volumen de producción, de las líneas de productos existentes o de los mercados a los que se sirvan; por ello

puede resultar arbitrario intentar asignarlos por carecer de criterios objetivos para dicha asignación, cosa que no ocurre con los costes de transformación (AECA, 1994b).

Los sistemas de costos en las entidades de depósito.

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). Con esta finalidad se han desarrollado distintos sistemas de costes entendidos los procedimientos utilizados para asignar y acumular los costes de los productos y cómo 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).

AECA (1995) y Amat y Soldevila (1997) y amplían esta definición al considerar que los sistemas de costes se pueden utilizar para conocer los costes atribuibles no solo 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, existen dos enfoques posibles (Álvarez, 1984):

- 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.
- por otra, los modelos inorgánicos, mucho menos elaborados que los orgánicos, relacionan directamente los inputs con los outputs, suprimiendo la fase intermedia de localización de costes directos y reparto de indirectos por secciones o centros de costes.

Dada la complejidad de los procesos productivos y de la estructura organizativa de las entidades de depósito, la utilización de modelos orgánicos presenta

sustanciales ventajas en cuanto a la utilidad de la información obtenida. Profundizando en estos modelos orgánicos, y de acuerdo con Mayo y Jiménez (1997), estos 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).

- 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). Para ello se van a utilizar las unidades de obra que miden la relación funcional entre los centros principales y la producción obtenida” (Mayo y Jiménez, 1997).

- imputación: 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).

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).

Una vez establecido el proceso de asignación de los costes no financieros a los diferentes objetos de coste a los que se refiere la contabilidad de gestión bancaria desde el punto de vista de los sistemas orgánicos, se hace necesario plantear qué costes se trasladan a los objetos de coste, lo que lleva a identificar dos tipos de sistemas: uno de costes parciales, que imputan solo una parte de los

costes de la empresa y sistema de costes completos, que imputan la totalidad de los costes (Amat y Soldevila, 1997).

En cualquiera de las alternativas elegidas “el proceso de asignación de costes suele ser un proceso secuencial que consta de dos etapas. En la primera, se acumulan las distintas clases de costes a los diferentes objetos de coste intermedios (centros de coste o secciones), y en la segunda, se aplican los costes a los objetos de coste finales” (AECA, 1995).

Así pues, retomando la clasificación de los costes de transformación de las entidades de depósito, que diferencia entre coste directo e indirecto, cabe plantear la utilización de sistemas de costes parciales o completos en las entidades de depósito (AECA, 1994^a).

- Sistemas de costos parciales.

Este sistema supone repercutir sobre los objetos de costo únicamente sus costos de transformación directos, tanto fijos como variable, y prescindir de la imputación de los costos indirectos de transformación y de estructura, que quedaran asignados únicamente a los centros de costos o secciones (AECA, 1994b). De acuerdo con Anthony y Dearden (1976), la aplicación del sistema de costos parciales en este tipo de empresas se fundamenta en la existencia de un importante volumen de costos comunes y conjuntos en relación con los diferentes objetos de análisis, lo que dificulta su afectación a los objetos de costo, pero al mismo tiempo, dado que los costos directos suelen ser relevantes, que los variables pueden llegar a ser casi inexistentes y que su outputs es difícil de medir, la evaluación de la eficiencia y la eficacia mediante técnicas de contabilidad analítica presenta importantes limitaciones. Esta peculiar estructura de costos también contribuye a explicar porque la adopción de sistemas de contabilidad de costos en las entidades de depósito ha sido más lenta en las entidades de depósito que en empresas de otros sectores, ya que en su

estructura de costos destaca una elevada proporción de costos comunes de carácter indirecto respecto a los objetos de costo, lo que dificulta su imputación (Sloane, 1985). Además, una parte importante de estos costos comunes son fijos, lo que dificulta determinar la parte de este costo invariable que debería cargarse a cada uno de los objetos de costo, lo que produce una limitada comprensión de los factores generadores o inductores de estos costos (Kimball, 1993^a).

Autores como Mecimore y Cornick (1982), ante las particularidades de la estructura de costos de las entidades de depósito, sostienen que el análisis de la rentabilidad de los diferentes objetos de costo debe fundamentarse más en el concepto de margen neto. Según estos autores, es preferible que las decisiones se apoyen más sobre la filosofía de contribuir que en la de absorber costos. También Gardner y Lammer (1988), a partir de una encuesta realizada a responsables y expertos contables de bancos estadounidenses detectaron la escasa importancia atribuida a la obtención de los costos completos en contra del mayor valor para la gestión de los costos e ingresos directos de centros, producto y clientes.

Sin embargo, en la medida que la masa de costos indirectos tiene tendencia a crecer según se sofistican los sistemas de producción y comercialización, el sistema de costos directos o de contribución pierde parte de su significación a efectos de planificación y control, si bien es aplicable a la toma de cierto tipo de decisiones especiales (De la Cuesta, 1996). Su utilidad, por tanto, es limitada en el caso de empresas multiproducto con un alto nivel de costos indirectos, por lo que, considerando la estructura de costos de las entidades de depósito (predominio de costos fijos de carácter indirecto), el margen así obtenido para los objetos de costo puede resultar poco significativo (Merlo, 1995).

- Sistemas de costo completos.

Considerar un sistema de costos completo implica que además de los costos

directos, se incorporan a las cuentas de resultados de los objetos de coste la totalidad o una parte de sus costes de transformación de carácter indirecto (Leguay 1984). Rezzae (1991) indica que los métodos de coste completo tradicionales aplicados en la banca se han basado en el establecimiento de centros de costes, generalmente relacionados con la estructura organizativa, que van trasladando sus costes a las diferentes unidades organizativas, productos, clientes, mercados o canales de distribución. En esta línea puede citarse el trabajo desarrollado por Marigot y Otros (1988), que plantea una imputación secuencial de los costes no financieros a los diferentes centros de responsabilidad.

En la misma línea podemos citar los trabajos de Rouach y Naulleau (1994) y Rouach (1998), que suponen la aplicación del sistema de coste completo por secciones a la empresa bancaria. Mediante el sistema de coste completo por secciones se pretende imputar a los objetos de coste finales todos sus costes directos más una parte o la totalidad de sus costes (Amat y Soldevila, 1997).

El sistema de costos estándar en las entidades de depósito.

Arias (1991) señala que los costes estándar constituyen un instrumento valioso en la confección de los presupuestos de las entidades de depósito. Según Ernst y Young (1995) en Carenys (2001), con el cálculo del coste estándar de los servicios financieros se pretende determinar el coste unitario más eficiente posible, en el entorno operativo concreto de cada entidad, de las operaciones que se desarrollan en los centros de responsabilidad.

De esta forma la fijación de costes estándares se convierte en un elemento fundamental para (BAI, 1972):

- “facilitar la planificación y definición de objetivos, al proporcionar los costes predeterminados que se pretende alcanzar,
- Proporcionar un valor de referencia para evaluar el grado de consecución

de los objetivos definidos y la eficiencia de un centro de responsabilidad.” Si bien los costes estándares se originan históricamente en las industrias manufactureras, Muñoz y Aguilar (1992) afirman que no son tantos los puntos de discrepancia entre los sistemas de costes estándares diseñados para empresas industriales, y los necesarios para su aplicación a empresas del sector financiero, si se es capaz de romper lo que denominan “tabú de la racionalización del trabajo administrativo”. Según Rodríguez y Vidal (1996).

En la actividad de la banca minorista, gran cantidad de las operaciones que se realizan son repetitivas y estándares AECA (1994^a) sugiere limitar el cálculo de los costes estándar a aquellas operaciones que recogen la parte más significativa de los costes de transformación, lo que supone que la relación definitiva de operaciones objeto de estudio riguroso en la formación de costes estándar es muy reducida. Según Rodríguez y Vidal (1996) puede estimarse que el sistema de costes estándar de una entidad bancaria puede funcionar correctamente a partir de la definición de un número de operaciones estándar que oscila entre 100 y 500, dependiendo básicamente del número de productos y servicios que ofrezca la entidad.

En la misma línea, Rouach (1998) sugiere que el número de operaciones cuyo coste estándar es necesario calcular en una empresa bancaria no debe superar las 400.

El proceso de cálculo de los costes estándar en las entidades de depósito se inicia, pues, con la identificación del catálogo de las operaciones que se realizan en los distintos centros de responsabilidad y departamentos y prosigue con el análisis de los flujos de trabajo y de los tiempos y recursos necesarios para su realización, asumiendo un determinado nivel de eficiencia (Serra y Vilar, 1994). El establecimiento de un sistema de coste estándar, ha de basarse también en el análisis de las características de las operaciones (clases y cantidades de

recursos que consumen, variedad de procesos y tiempos de trabajo exigidos en cada uno de ellos y unidades de obra necesarias en cada uno de los centros de trabajo), lo que convierte a los estándares en portadores de la realidad técnica y económica de la empresa (Serra y Vilar, 1994). Así, el sistema de coste estándar se basa en la definición de las operaciones: “una operación se trata de un servicio que se realiza por cuenta de un cliente interno o externo en un producto final, que se repite de forma sistemática en las oficinas u otros centros operativos, de forma que interesa conocer de la misma su coste, que clientes la realizan y con qué frecuencia, que oficinas o centros la consumen y en qué medida a lo largo de un periodo (Rodríguez y Vidal, 1996). Una vez identificadas las operaciones cuyo coste estándar se pretende establecer, se pasa a descomponerlas en, las tareas básicas que las integran, para facilitar la medición de los tiempos y de los recursos estándar necesarios para su ejecución (Rodríguez y Vidal, 1996). Así, por ejemplo, la operación pagar un cheque puede suponer básicamente las siguientes tareas: comprobación de firma, comprobación de saldo, pago, anotación contable, tratamiento por ordenador y archivo de documentos...obviamente, una misma tarea, como por ejemplo, la comprobación de firma, puede formar parte de muchas operaciones lo que justifica que sean precisamente estas tareas elementales que configuran las operaciones para el cálculo de costes estándar (AECA, 1994).

El sistema de costos por actividades

El costeo por actividades aparece a mediados de la década de los 80, sus promotores: Cooper Robin y Kaplan Robert, determinando que el costo de los productos debe comprender el costo de las actividades necesarias para fabricarlo y venderlo, y el costo de las materias primas.

El método de costo ABC, es una metodología que mide el costo y el desempeño de una institución a través de las actividades, recursos y objetos de costo,

asignando recursos hacia las actividades, luego, actividades hacia objetos de costo con base en el consumo de los mismos, e identificando una variedad de conductores del costo hacia las actividades.” La Cruz del CAM-I2.

Este método aporta aún más información que los métodos de costos tradicionales, pero también es más caro y complicado de implantar y gestionar.

El ABC es una técnica de costeo actualmente revalorizada. Es cierto que no es nueva ni revolucionaria ya que se fundamenta en los principios de la Teoría General del Costo, pero su preponderancia actual se basa principalmente en su adaptación a las nuevas tendencias de gestión organizacional por procesos y propone la solución para algunas deficiencias observadas, al utilizar los métodos tradicionales de costeo, especialmente en la distribución coherente de los costos indirectos, los que con el paso del tiempo, se han convertido en más significativos en la actividad bancaria, (Hasda, 2010).

La filosofía de este método, se basa en que las actividades que realiza una empresa son las que originan los costos, son las responsables de que las empresas incurran en los mismos, y por ello, es fundamental controlar cómo evolucionan estas actividades.

Los enunciados más importantes del ABC pueden ser resumidos en los siguientes cuatro puntos:

- No son los productos los que consumen los recursos sino las actividades
- Los productos o servicios son originados por las actividades
- Mercados, clientes, canales y productos consumen actividades
- La gran mayoría de los costos indirectos, convencionalmente son considerados como fijos, de hecho, no varían con los volúmenes de productos, sino con el nivel de las actividades.

Por ende, la técnica ABC enfoca la atención de la administración en actividades, objetos de costo y direccionadores. El sistema ABC identifica las actividades de

todas las funciones de la cadena de valor, calculan los costos de las actividades individuales y asignan los costos a los objetos de costo (los productos y servicios), con base en la mezcla de actividades necesarias, para producir cada producto o servicio.

Conclusiones parciales del capítulo

El análisis de los diferentes conceptos permitió a la autora concluir que:

1. La función del sistema bancario y su papel en la economía radica en el impacto que puede ejercer sobre la eficiencia económica y la equidad social.
2. De forma general la práctica de la contabilidad de gestión desempeña un papel importante en su aplicación dentro del desarrollo organizacional de una empresa para la toma de decisiones.
3. El desarrollo del mercado exhorta a la obtención de información financiera con valor agregado permitiendo no solo control, además planeación, pronóstico, integración y gestión para el desempeño óptimo.
4. Los sistemas de planificación adoptados persiguen estrategias que contribuyen a controlar y evaluar los resultados cuantitativos y cualitativos.

CAPÍTULO 2. DISEÑO PARA EL ANÁLISIS DE LOS COSTOS EN FUNCIÓN DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN DEL BANCO POPULAR DE AHORRO

En este capítulo se caracteriza el objeto de estudio y se diseña un procedimiento para el análisis de los costos en función de la contabilidad de gestión, teniendo en cuenta la metodología más actualizada sobre el tema.

2.1 Caracterización del BPA.

El BPA fue creado mediante el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983 con carácter de banco estatal integrante del sistema bancario nacional, con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, de conformidad con las regulaciones vigentes en la república de Cuba, estableciéndose en dicho cuerpo legal su razón social. Su capital fue aportado por el Estado cubano y bajo el precepto de un funcionamiento independiente lo ha ido incrementando, mediante la capitalización de las reservas y ajustes por concepto de corrección monetaria. Posee carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, ratificado mediante el Decreto-Ley No. 173, de fecha 28 de mayo de 1997, "Sobre los Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias".

Esta entidad realiza sus operaciones financieras al amparo de la Resolución No. 15/97 de fecha 4 de noviembre de 1997, mediante la cual el Banco Central de Cuba, además de ratificar la Licencia originalmente concedida en su creación, le confirió Licencia General para operar con carácter de Banco Universal, facultándolo para realizar todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible.

Misión:

El BPA está destinado a brindar productos y servicios bancarios a la población y personas jurídicas; interesándose en amplios programas sociales y contribuyendo así, al desarrollo económico del país.

Visión:

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.

En los últimos años, el BPA ha experimentado importantes transformaciones, en las cuales se aprecia fundamentalmente la preparación técnica y profesional de sus trabajadores, creó las bases en materia de automatización, así como la realización de un plan de construcción, renovación, restauración y modernización de un gran número de oficinas, expandidas ya en todo el territorio nacional.

Las direcciones provinciales y del municipio especial Isla de la Juventud son parte integrante de la estructura del BPA, que se subordinan directamente a la Oficina Central, y dirigen y desarrollan en la provincia las actividades y objetivos estratégicos del Banco aprobados por su nivel superior de dirección, encabezado por el presidente del BPA. A las direcciones provinciales se subordinan las sucursales y cajas de ahorro establecidas en sus respectivos territorios. A continuación, se muestra el organigrama general en el gráfico 2.1, mientras en el anexo 3 se desglosa el de la Oficina Central, el de las direcciones provinciales; las sucursales y el correspondiente a las cajas de ahorro.

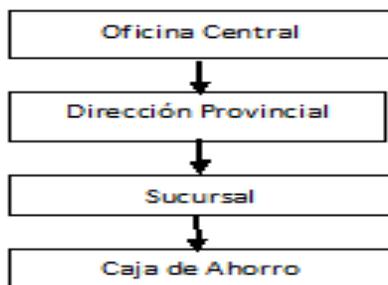


Gráfico 2.1: Estructura del BPA. Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar el BPA para cumplir con su misión posee una amplia

estructura, constituyendo un elemento importante para el análisis de su gestión, sin mencionar que posee la mayor red de oficinas en el país (Ver anexo 4).

Caracterización de las operaciones fundamentales del BPA.

El BPA es la institución financiera del estado cubano destinada a brindar Productos y Servicios, a la población; se inserta en amplios programas sociales y contribuye al desarrollo económico del país.

Entre los principales productos y servicios que ofrece encontramos las Cuentas de Ahorro a la Vista, Depósitos a Plazos Fijos, las transferencias Monetarias, la Domiciliación de Nóminas, los Créditos Sociales, Préstamos para Capital de Trabajo e Inversiones; así como los Leasings, las Garantías, los Avaes, las Letras de Cambio, entre otros.

Tiene una red de cajeros automáticos, que están presentes en los principales municipios de todas las provincias del país y el municipio especial de la Isla de la Juventud, esta tecnología aún se encuentra de forma incipiente y en etapa de experimentación.

Desarrolla operaciones de tesorería, compraventa de moneda, de valores, así como actuar en su carácter de trustee en operaciones de terceros, agente pagador, o en otro carácter en emisiones de bonos u obligaciones.

Esta institución emite y opera tarjetas de créditos, débito, así como otros medios avanzados de pago y actúa como corresponsal de bancos extranjeros y nacionales, gestionando operaciones de transferencias desde el exterior a clientes nacionales y extranjeros.

Interviene y participa en negocios y transacciones bancarias nacionales e internacionales legalmente autorizados promovido por comerciantes, importadores, exportadores, concesionarios, corredores y otros y actúa como agente de estos.

En sentido general puede obtener, recibir y mantener depósitos de valores en

custodia y administración, ya sean acciones, bonos u obligaciones, realizando en este último supuesto todas las gestiones necesarias relacionadas con el cobro de intereses, dividendos u otras formas de distribución de utilidades, representando a sus titulares en todas las gestiones de administración, en asambleas de accionista u otros para los que esté debidamente apoderado el BPA.

Sistema Actual de Gestión en el BPA.

Las relaciones financieras en el mundo han alcanzado un desarrollo tal, basado en la complejidad y rapidez de sus operaciones, que para el acceso a los productos y servicios que brindan se hace necesario la creación de entidades bancarias con alto grado de flexibilidad y eficiencia y de instituciones financieras especializadas, las cuales puedan gestionar los flujos financieros, tanto en la economía doméstica como en sus relaciones en el exterior. Se trata de un sistema bancario y financiero capaz de insertarse en los mercados internacionales, lograr la ampliación de las fuentes externas de financiación y movilizar los ahorros internos hacia los proyectos de mayor impacto económico.

Para darle cumplimiento a lo antes expuesto el BPA, tiene trazadas sus estrategias de trabajo las cuales detallamos a continuación:

Objetivos Estratégicos:

En la elaboración de los objetivos se tuvo en cuenta las modificaciones que implica la implementación de los lineamientos para el BPA y consecuentemente con ello cambios estratégicos en la política monetaria del país.

1. Elevar la calidad de los servicios bancarios, incorporando los nuevos previstos en la política bancaria. Reordenar los servicios que se prestan a terceros.
2. Lograr índices razonables de recuperación de los créditos otorgados a la población y otros sectores, aplicando adecuadamente la política de renegociación financiera en cada caso.
3. Elaborar y aplicar una política crediticia dirigida a brindar financiamiento a

aquellas actividades que estimulen la producción nacional, que generen ingresos en divisas o sustituyen importaciones, así como otras que garanticen el desarrollo económico social.

4. Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos libres, fundamentalmente en los mayores plazos.

5. Mediante la estrategia aprobada, intensificar la lucha contra las ilegalidades, el delito y la corrupción y movilizar a los colectivos de trabajadores con este fin.

6. Contar con sistemas automatizados certificados y garantizar la continuidad de la tramitación de la mensajería con otros bancos.

7. Mejorar la organización y funcionamiento del banco, adoptando las medidas del proceso de institucionalización del país y garantizar el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.

8. Llevar a cabo el proceso de Perfeccionamiento Institucional contribuyendo con el desarrollo ordenado de la economía, a partir de las transformaciones económicas acordadas en las Directrices y Objetivos de Trabajo del PCC, así como los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Política del Presidente

1. Principio corporativo.

- Adecuada estructura organizativa a partir de la nueva estructura del Sistema Bancario Nacional.

2. Principios básicos.

- Ambiente de control interno, disciplina y enfrentamiento enérgico a las irregularidades y manifestaciones de corrupción.
- Prioridad en la calidad del servicio y la adecuación del horario en las sucursales que lo requieran.
- Los sistemas de información que permita planificar, organizar, dirigir, integrar y

controlar más eficientemente.

- Cumplir con los parámetros del Banco Central de Cuba: disciplina informativa; reportes coherentes, generación y cumplimiento de los procedimientos en tiempo y con calidad.
- Delegación de autoridad al nivel más bajo posible, estableciendo el control sobre los resultados de forma tal que aseguren la responsabilidad formal y real.
- Potenciar la captación de pasivos sin costo, para enfrentar la demanda de créditos sociales.
- Obtención de nuevas líneas de financiamiento externo y e intensificación de relaciones de corresponsalía y tránsito de las divisas.
- Eficacia en la actuación de los negocios conjuntos con capital extranjero.
- Rentabilidad de Activos y Pasivos.
- Solidez y consolidación de la imagen de la institución.

3. Estructura organizativa.

- Diseño de estructuras de dirección lo más plana posible que permitan la toma de decisiones estratégicas ágiles, estandarización a todos los niveles.
- Planificación, coordinación y control como funciones corporativas centralizadas.
- Red comercial en correspondencia con misión de cada sucursal (captadora o colocadora).

4. Estructura tecnológica.

- Contabilidad Centralizada territorial.
- Garantizar la conectividad del 100% de las sucursales.
- Mejorar la estructura tecnológica.

5. Recursos Humanos.

- Cumplimiento riguroso del nuevo sistema de disciplina Laboral y regulaciones del MTSS.

- No incorporar personal que mantenga nexos familiares con trabajadores del BPA.
- Promoción interna de los mejores mandos, mujeres, negros y jóvenes; lo más adecuado para cubrir las demandas que se produzcan.
- Actualización de perfiles profesionales adecuados a las características del banco.
- Énfasis especial en los profesionales de gestión comercial y técnica.
- Evaluación permanente de la actuación individual.
- Evaluación rigurosa del desempeño y pago por resultado.
- Formación permanente y planificada priorizando aquellos que respalden a las necesidades de primer orden de la Institución.
- Planes de carreras individuales que tengan en cuenta el potencial de los individuos, sus resultados y las necesidades presentes y futuras de la organización conjugando el equilibrio entre la experiencia y la juventud.
- Formación de los cuadros, funcionarios y trabajadores bajo los principios éticos y morales de una sociedad socialista.

6. Cultura Organizativa.

- Trabajar en equipo y por objetivos.
- Fluidez de la comunicación ascendente y descendente.
- Responsabilidad individual por los resultados.
- Ambiente innovador, emprendedor y diligente.

Los objetivos estratégicos son distribuidos a toda la red del banco con sus criterios de medidas y su cumplimiento es analizado mensualmente por la Dirección de Planificación y Control de la Oficina Central, por su parte la Dirección de Contabilidad y de Riesgo tienen la responsabilidad de realizar un análisis de los Estados Financieros, los Tipos de Riesgo y de las Razones Financieras, presentando estos resultados al consejo de dirección del banco para la toma de

decisiones.

El BPA 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, es por ello que actualmente en sus estados financieros muestra resultados desfavorables, lo que representan pérdidas considerables.

Los indicadores del estado de resultado del BPA, el cual tiene como base los resultados financieros de sus operaciones se muestran en el Anexo 7.

El análisis de riesgo de los estados financieros, se efectúa sobre la base del cumplimiento de la Instrucción No. 39/06 del BCC, considerando también el comportamiento de indicadores y razones financieras fundamentales de la institución.

A continuación, se muestran los riesgos a los que se ve expuesto el BPA en su actividad:

1. Riesgo de Crédito.
2. Riesgo de liquidez.
3. Riesgo de tipo de cambio.
4. Riesgo de tipo de Interés
5. Riesgo Legal.
6. Riesgo Operacional.

Los indicadores y razones financieras fundamentales que se analizan son las siguientes:

Indicadores de Solvencia

- Endeudamiento (PT/CC): este indicador muestra cuántos pesos han financiado los depositantes o acreedores por cada peso de capital.
- Razón de Activo a Riesgo (Capital Calificado/Activos Ponderados x Nivel de Riesgo): Indica qué porcentaje de los activos a riesgo del Banco están respaldados por el capital calificado.

Indicadores de Liquidez

· GAP de Liquidez (Total de Activos Acumulados/Total de Pasivos Acumulados): Expresa el coeficiente mínimo de liquidez con que debe trabajar el Banco para enfrentar el cumplimiento de todas sus obligaciones en los vencimientos previstos.

Indicadores de rentabilidad

· Rendimiento del Capital (Utilidad Neta/Activos Promedio): Muestran que porcentaje están rindiendo los activos del Banco.

Indicadores de eficiencia financiera

- Margen financiero bruto (Ingresos Financieros-Egresos Financieros) / Ingresos Financieros): Expresa cuántos pesos de margen bruto se obtiene por cada unidad monetaria de ingresos financiero.
- Relación Intereses Pagados/Intereses Cobrados (Gastos por Interés/Ingresos por Interés): Muestra cuántos pesos de interés tuvo que pagar el banco por cada peso de interés ganado.
- Margen de Interés Neto (Ingresos por Interés-Gastos por Interés) / APP): Indica cuántos pesos de ingresos netos por intereses (Ingresos por Interés) se obtiene por cada peso de activo productivo invertido.
- Margen de Intermediación Financiera (Rendimiento de los Activos Productivos- Costo de los Recursos): expresa el margen diferencial entre la tasa de interés ganada en los préstamos y el costo de los fondos utilizados.
- Margen de Intermediación Financiera Personas Naturales (Rendimiento de la Cartera de Créditos Personales- Costo de los Recursos Provenientes del Ahorro y Depósitos a Plazo): expresa el margen diferencial entre la tasa de interés ganada en los créditos personales y el costo de los fondos utilizados.
- Relación Total de Gasto/Total de Ingresos (TG/TI): Expresa cuántos pesos se gastaron por cada peso de ingreso obtenido en el período.
- Relación Activos Productivos Promedio/Pasivo con Costo Promedio

(APP/PCCP): Expresa cuántos pesos de activos productivos existen por cada peso de pasivos con costo.

Indicadores de Eficiencia Administrativa

- Relación Gasto Laborales/Promedio de Trabajadores (GL/PT): Indica cuántos pesos se gastaron, como promedio mensual, en este concepto por cada empleado.
- Relación Utilidad Neta/Promedio de Trabajadores (UN/PT): Informa cuántos pesos de utilidades está aportando cada empleado, como promedio mensual, a las utilidades del Banco.

Indicadores de Riesgo Crediticio

- Relación de Cartera Vencida hasta un Mes (Cartera Vencida hasta un Mes/Total de la Cartera): Indica el porcentaje de la cartera que se encuentra vencida hasta un mes.
- Relación de Cartera Vencida de 1 a 6 meses (Cartera vencida de 1 a 6 meses/Total de Cartera): Indica el porcentaje de la cartera que se encuentra vencida de 1 a 3 meses.
- Relación de Reestructuraciones (Cartera Reestructurada/Total Cartera): Indica qué porcentaje de la cartera se encuentra reestructurada.
- Relación de Renegociaciones (Cartera Renegociada/Total Cartera): Indica qué porcentaje se encuentra renegociada.

Otras de las funciones que tiene la Dirección de Planificación y Control de la Oficina Central es la distribución y control del Presupuesto del banco, el mismo se asigna a cada una de las estructuras que presenta nuestra institución, teniendo en cuenta las fuentes y destino del mismo.

2.2 Diseño del procedimiento.

En la literatura consultada por la autora no se reporta otro procedimiento similar al que se propone en esta investigación, aunque sí se tuvo en cuenta para la

elaboración del mismo otras investigaciones precedentes tanto a nivel internacional como nacional.

Es imprescindible señalar que la MSc. Tania Fitó Hernández, presidenta del BPA, en el año 2008 realizó una investigación de temas a fines con este trabajo, en el cual se determinó la necesidad del diseño de un sistema de planificación y control basado en la contabilidad de gestión y se diagnosticaron las diferentes limitaciones que presenta el sistema actual de gestión en el BPA.

La presente investigación amplía el alcance de la precedente, teniendo en cuenta las necesidades y limitaciones para el cálculo de los costos de los productos y servicios en el BPA. De acuerdo con la Gaceta Oficial No. 41 de 2019 resulta necesario establecer normas de obligatorio cumplimiento por las instituciones financieras en la determinación de las tarifas y comisiones por los servicios financieros que prestan, en las que se deben considerar posibles incidencias en el proceso de formación de precios en la economía.

Las instituciones financieras tendrán en cuenta para determinar las tarifas y comisiones, a fin de procurar en todo momento el justo balance entre la protección de los derechos de los clientes y la preservación de márgenes de beneficio competitivos, de forma que no se inhiba la oferta de productos y servicios financieros.

Las tarifas y comisiones son aquellos cargos, excepto las tasas de interés, que independientemente de su denominación o modalidad, una institución financiera cobre directa o indirectamente a un cliente por las operaciones activas, pasivas o de servicios, incluyendo las de tarjetas magnéticas.

El procedimiento elaborado se sustenta en las determinadas bases teórico-prácticas siguientes:

- Ø Se parte de la revisión bibliográfica y del estudio de investigaciones que le preceden para el sistema de contabilidad de gestión, teniendo en cuenta las

tendencias internacionales, ajustadas a la realidad cubana y los entornos virtuales que se podrán utilizar para el aprendizaje.

Ø Se considera la experiencia teórico-práctica en contabilidad de la autora y el equipo de investigación, que durante este período, con las diferentes investigaciones realizadas, han permitido el perfeccionamiento continuo de este procedimiento, así como del desarrollo de sus fases y etapas, las cuales se apoyan en la aplicación de métodos, técnicas y herramientas que procuran solidez al resultado obtenido.

Ø La consulta a especialistas en la temática que valoran los criterios cualitativos donde se aprecia la carencia y las limitaciones en esta actividad en el BPA.

Premisas

Ø Que la determinación de los costos se realice en base a la toma de decisiones.

Ø Compromiso de la alta dirección del BPA con la implementación del procedimiento, los resultados derivados y la aplicación de la propuesta.

Principios

Ø Consistencia lógica en la estructuración de las etapas y pasos del procedimiento.

Ø Flexibilidad para la adaptación a cambios en el sistema bancario.

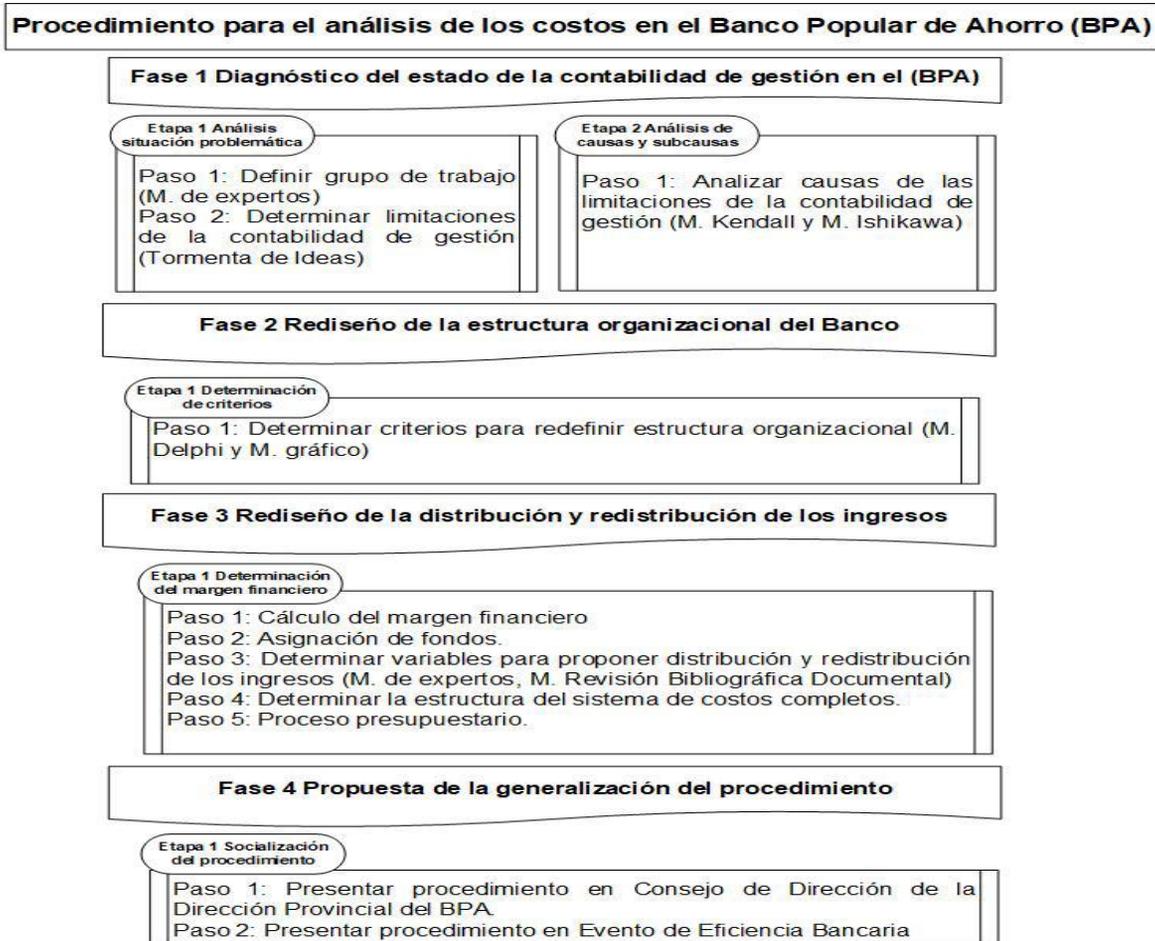
Ø Implementación y mejoramiento continuo de cada una de las etapas y pasos concebidos.

Objetivo del procedimiento: proporcionar una secuencia lógica de fases con etapas y pasos encaminadas al análisis de los costos en función de la contabilidad de gestión en el BPA, posibilitando medir la eficiencia y la eficacia a todos sus niveles y la efectividad en la toma de decisiones.

En la figura siguiente se muestra cómo se encuentra estructurado el

procedimiento propuesto, el cual consta de cinco fases, ocho etapas y trece pasos que se describen posteriormente.

Figura 2.1. Procedimiento para el análisis de los costos en función de la contabilidad de gestión en el BPA.



Fuente: elaboración propia

Fase I. Diagnóstico del estado de la contabilidad de gestión del BPA

Esta fase está caracterizada por la selección del equipo de trabajo para la investigación y los métodos a utilizar para ello, con el objetivo de consultar el marco normativo vigente respecto al tema, para posteriormente elaborar un procedimiento para el análisis de los costos en función de la contabilidad de gestión y ser validado.

Etapa 1. Analizar situación problemática

Para analizar la situación problemática, se parte de la necesidad relacionada con realizar el cálculo de los costos de los productos y servicios del BPA en función de la contabilidad de gestión, un elemento decisivo en los resultados económicos de la institución.

En esta etapa se define el problema científico, los objetivos y variables que se analizarán en la investigación, aspectos que se enuncian en la introducción del presente trabajo.

Paso 1. Definir grupo de trabajo

En este paso se realiza un trabajo de mesa identificando los expertos a través de la metodología según HASPNET (2008) con el objetivo de tener una mayor apreciación y seguridad sobre el tema que se está investigando. A partir de la revisión documental y entrevistas con personas relacionadas con contabilidad y planificación se realizó una búsqueda de especialistas, considerando años de experiencia y conocimientos sobre la temática objeto de estudio.

Para ello se hace necesario realizar con anterioridad la selección de los expertos, donde se determina la cantidad de los mismos de acuerdo con una muestra de los especialistas con conocimientos bancarios o que de alguna manera sean partícipes de la investigación. Se le aplica la encuesta para su selección (Ver Anexo 5), con la cual se determina posteriormente el coeficiente de conocimiento y argumentación de cada uno de ellos. Se deberá tener en cuenta al menos tres posibles rangos para la selección de α en dependencia del nivel de complejidad, desarrollo y conocimiento del tema que se investigue. En este procedimiento se llevarán a consideración del grupo de trabajo las diferentes cuestiones que se quieren analizar para lograr que el procedimiento sea factible. Se utilizará el método de Kendall para los criterios obtenidos a través de los expertos.

Paso 2. Determinar las limitaciones de la contabilidad de gestión

En este paso se realizó un análisis de las limitaciones que presenta el actual

sistema de gestión del BPA para el cálculo de los costos de los productos y servicios así como el análisis financiero con la estrategia y objetivos de la entidad a corto y a largo plazo, para la toma de decisiones.

Etapa 2. Analizar causas y subcausas

En esta etapa se analizan las causas de las limitaciones de la contabilidad de gestión en el BPA para el análisis de los costos.

Paso 1: Analizar las causas de las limitaciones de la contabilidad de gestión

Para realizar el análisis de las limitaciones de la contabilidad de gestión se realiza una Tormenta de ideas o Brainstroming , creada por Alex Sobornes en 1941 (Segura, 2006). Esta técnica consiste en una dinámica grupal donde se debate un tema determinado en un primer momento, y en el segundo, se filtran las ideas resultantes.

Una vez identificadas las ideas resultantes se aplica el método Kendall para ponderar cuáles son las más importantes. Este método se realiza a partir de la selección de un grupo impar de implicados en la investigación, quienes puntuarán aspectos y de acuerdo con un índice de concordancia se seleccionarán los ítems determinados como relevantes. Este método a criterio de la autora es de gran valor en la investigación porque permite establecer correspondencia entre los criterios de los miembros del grupo de trabajo que se conforma.

Posteriormente se realiza el análisis de las causas a través del método de Ishikawa o espina de pescado, el cual permite determinar las subcausas. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles y principales causas (Colectivo de autores, sr).

Fase 2. Rediseño de la estructura organizacional del BPA

En esta fase se propone el rediseño de la estructura organizacional existente para poder aplicar la contabilidad de gestión, se valida a través de los expertos seleccionados y se aplica en cuatro casos de estudio, obteniéndose a su vez evidencia de la estructura actual lo que contribuye a establecer una división del trabajo en las diversas tareas a realizar y la coordinación de las mismas para llevar a cabo las actividades y lograr una mayor eficiencia en la toma de decisiones.

En esta fase se establecen las fuentes primarias a través de los diferentes métodos por los cuales se va a recolectar la información necesaria para implementarla, como lo es el método inductivo/deductivo y la observación, el tipo de investigación que se realizó fue de carácter descriptivo, debido a que a través de esta se identificaron hechos, situaciones, rasgos de la organización.

Etapa 1. Determinar criterios

En esta etapa se determinan los criterios de los expertos para el rediseño de la estructura organizacional actual del BPA mediante la cual se podrá aplicar el sistema de contabilidad de gestión, respondiendo a las estrategias y teniendo en cuenta los recursos de los cuales se dispone, para que la organización opere de manera eficiente.

Paso 1. Determinación de criterios para redefinir la estructura organizacional

Se hace necesario para el rediseño de la estructura del BPA, primeramente, consultar la legislación vigente en lo concerniente a la estructura organizacional y las investigaciones más recientes al respecto, todo lo cual constituye el marco normativo de esta investigación. Posteriormente se analizan los criterios mediante el Método Delphi, el cual es uno de los métodos de expertos que se basa en consultar a un grupo de personas como fuente de información, de las que se supone un conocimiento elevado de la materia que se va a tratar. Se emplea cuando no existen datos históricos con los que trabajar, o el impacto de los

factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos. Pretende extraer y maximizar las ventajas (disponibilidad de información contrastada y mayor número de factores considerados) y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos. Este método presenta tres características fundamentales:

- Anonimato: Ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate, impidiendo que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro, o por el peso que supone oponerse a la mayoría. Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen. El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad de que en caso de ser erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.
- Interacción y retroalimentación controlada: Presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.
- Respuesta del grupo en forma estadística: La información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

Fase 3 Rediseño de la distribución y redistribución de los ingresos

Esta fase pretende definir varios conceptos, como pasivos colocables, pasivos colocados, tasa de transferencias, etc., así como las ideas más generales de la forma de efectuar las redistribuciones. Las sucursales recibirán de la Dirección Provincial la tasa de transferencia de sucursales (TTS) y la tasa de transferencia provincial (TTP), que aplicarán a los pasivos (PSC) sin colocación (o excesos de pasivos colocados), según corresponda.

Etapa 1 Determinar el margen financiero

Esta fase pretende determinar el margen financiero derivado de la actividad comercial, que refleje realmente el margen que estos generan en sus operaciones, incluyendo el costo de los fondos adicionales que absorben las unidades de gestión deudoras y los rendimientos derivados de los fondos sobrantes de las unidades acreedoras, esperando una efectiva toma de decisiones en el sector bancario. Dado que el margen financiero es el componente principal del beneficio final de una entidad, su adecuada imputación a los diferentes objetos de coste adquiere una importancia crucial.

Paso 1. Cálculo del margen financiero

Se considera necesario calcular el margen financiero a partir de los diferentes objetos de costos, dado que es el componente principal del beneficio final de una entidad, su adecuada imputación a los diferentes objetos de coste adquiere una importancia crucial.

Paso 2. Asignación de los fondos

En este paso se hace necesario asignar los fondos a las entidades de depósitos para determinar cómo se hacen corresponder a los objetos de coste los fondos que originan o que consumen

Paso 3 Determinación de variables para proponer la distribución y redistribución de los ingresos

Se hace necesario la determinación de las variables para proponer la distribución y redistribución de los ingresos a través del Método de revisión bibliográfica documental, analizando el procedimiento que se aplica actualmente en el BPA, teniendo en cuenta que no existe transferencia de pasivos en moneda nacional entre las provincias.

Paso 4 Determinar estructura del sistema de costos completos

Este paso pretende establecer la estructura del sistema de los costos completos

para la asignación a los objetos de costo finales todos sus costos directos.

Paso 5 Proceso presupuestario

Se hace necesario aprovechar al máximo el control presupuestario, como subsistema de la contabilidad de gestión, para evaluar la gestión de los responsables de los centros y por agregación de éstos, la de los departamentos y áreas y, en suma, la del total de la entidad, respecto a los objetivos y presupuestos previamente definidos y concretados.

Fase 4 Propuesta de la generalización del procedimiento

En esta fase se propone la generalización del procedimiento a los diferentes niveles para su evaluación y la implementación en el BPA en todos sus niveles.

Paso 1. Presentar el procedimiento en Consejo de Dirección de la Dirección Provincial del BPA

Se considera necesario presentar el procedimiento al Consejo de Dirección de la Dirección Provincial del BPA en Matanzas para que el mismo sea evaluado y elevado a la Oficina Central para su aprobación e implementación mediante un sistema informático que de respuesta a las necesidades planteadas en esta investigación.

Paso 2. Presentar el procedimiento al evento de Eficiencia Bancaria

En este paso se propone presentar el procedimiento en el evento de Eficiencia Bancaria para que sea evaluado por los diferentes niveles del BPA y se creen los mecanismos necesarios para su implementación en el sector bancario.

2.3 Métodos, técnicas y herramientas empleadas en la investigación

En la investigación se utilizaron diferentes métodos teóricos y empíricos basados en el método dialéctico materialista.

Dentro de los métodos teóricos:

- Ø Método Histórico Lógico: empleado con el propósito de describir la contabilidad con el decurso del tiempo desde el ámbito internacional

hasta la nación cubana, la armonización de las normas, las diferentes concepciones acerca de la esencia de los sistemas de contabilidad de gestión, así como referentes primordiales para asegurar el rigor científico de la investigación.

- Ø Método Analítico - Sintético: permitió el desarrollo de las temáticas que permiten estudiar los fundamentos de la contabilidad de gestión y su repercusión en el análisis de los costos, sistematiza además los resultados de la aplicación de los métodos empíricos.
- Ø Tránsito de lo abstracto a lo concreto: facilitó la sistematización de los referentes teóricos acerca de la contabilidad de gestión, sus regulaciones y la valoración del cálculo de los costos derivada del estudio de los documentos correspondientes.
- Ø Inductivo-deductivo: proporcionó una base lógica y objetiva que articula lo singular con lo general; aporta un conocimiento verdadero, y permite arribar a generalizaciones y conclusiones acerca de la contabilidad de gestión y su aplicación en entidades bancarias cubanas.
- Ø Método matemático: utilizado para aplicar técnicas matemáticas y obtener una representación simbólica de modelos. Las variables de decisión son incógnitas que deben ser determinadas a partir de la solución del mismo.

Dentro de los empíricos se utilizan:

Análisis de documentos: permite analizar la información a partir de la documentación consultada. En el desarrollo de la investigación este método se utilizó desde la consulta de bibliografía actualizada para la elaboración del marco teórico, consulta de las resoluciones y decretos vigentes, así como verificación de los documentos de la entidad. Se destacan: GOC-2018-058; GOC-2019-041; Sitio WEB Banco Central de Cuba 2019.

Observación: es el examen atento de los diferentes aspectos de un fenómeno a

fin de estudiar sus características y comportamiento dentro del medio en donde se desenvuelve este. La observación directa de un fenómeno ayuda a realizar el planteamiento adecuado de la problemática a estudiar. Adicionalmente, entre muchas otras ventajas, permite hacer una formulación global de la investigación, incluyendo sus planes, programas, técnicas y herramientas a utilizar. Se utilizó en la investigación a partir del examen visual de la organización donde se lleva a cabo el proyecto, visitas a las áreas donde se ubica el proyecto y las entidades vinculadas con la inversión.

La encuesta: la encuesta como método de investigación científica persigue el objetivo de obtener respuestas a un conjunto de preguntas. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario.

La encuesta puede definirse como un método de recogida de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen de forma escrita u oral con el objetivo de estudiar determinados hechos o fenómenos por medio de la expresión de los sujetos. En este caso se utilizan preguntas estructuradas cerradas.

Este método por sus características tiene elementos comunes con la entrevista pues ambos se basan en preguntas que deben ser respondidas por los sujetos; se puede usar en la etapa inicial de la investigación, en estudios pilotos, o cuando ya están elaboradas las hipótesis del modelo teórico de la investigación.

Técnicas y herramientas

Tormenta de ideas: es una técnica de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Permite plantear los problemas existentes, sus posibles causas y soluciones alternativas. Es un método de creación de ideas en grupo muy utilizado para identificar problemas, ofrecer soluciones alternativas a problemas o facilitar oportunidades de mejora (Abad, 2009). Para su aplicación se siguen los siguientes pasos:

- Se define el tema o problema a tratar y se presenta a los participantes la

matriz de conceptos de sistema de información elaborada previamente para que sirva de ejemplo y apoyo. Se designan a los registradores cuya tarea es anotar todos los criterios que se emitan.

- Se emiten ideas libremente (sin extraer conclusiones en esta etapa acerca del concepto de sistema de información presentado en la matriz).
- Se analizan, evalúan y organizan las mismas, a fin de ponderarlas y reducirlas hasta obtener las más significativas.

El objetivo principal de la aplicación de esta técnica es obtener la mayor cantidad de ideas posible y no su calidad, en este caso sobre el concepto tratado.

Método de expertos: para ello, es necesario la selección de los expertos, según HASPNET (2008) para lo cual se considera fundamental la:

- 1) Determinación de la cantidad de expertos
- 2) Confección de la lista de expertos
- 3) Obtener el consentimiento del experto en su participación

Se identificarán los candidatos a expertos considerando entre ellos, contadores de amplia experiencia, especialistas en el ámbito de la planificación y profesores relacionados con la materia.

La cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que: $\alpha * n$

Donde: α - Número entre 0 y 1, prefijado por el investigador que representa el nivel de conocimiento del tema en la entidad objeto de estudio.

n – Elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio (número de atributos).

En la presente investigación, n está caracterizada por las temáticas a tener en cuenta para la aplicación de la contabilidad de gestión para el análisis de los costos de los productos en el BPA.

Tres posibles rangos para la selección de α , en dependencia del nivel de complejidad, desarrollo y conocimiento del tema que se investigue, se ofrecen a

continuación en la tabla 2.1:

Tabla 2.1 Propuesta de rangos para α

Alto	Medio	Bajo
0.7 - 1	0.4 - 0.6	0.1 - 0.3

Fuente: Prado (2010)²

Para la selección de dichos expertos se deberá:

A) Confeccionar un listado inicial de las posibles personas que cumplen con los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.

Así mismo, deben poseer conocimientos y vasta experiencia en temas de pedagogía, contabilidad, planificación, disponer de la presencia de algún experto externo en caso de ser necesario y nombrar a un miembro del equipo como coordinador del proyecto.

B) Calcular el coeficiente de conocimiento K_c a partir de la opinión del experto, sobre su nivel de conocimiento del problema que se está analizando. Para la determinación de este coeficiente, se aplica el cuestionario que se refiere en el Anexo 5, en él se proponen las características que debe cumplir el experto, el cual debe valorar cuáles posee.

C) Calcular el coeficiente de argumentación (K_a) de los criterios de los expertos sobre el tema a estudiar.

2 Para la selección de los expertos se sigue el procedimiento referenciado en HASPNET (2008).

3 Propuesta realizada por el Dr. Vladimir Vega Falcón. Documento Inédito.

A partir de la información contenida en el cuestionario presentado en el Anexo No. 5 que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de fundamentación del tema objeto de análisis, este coeficiente se obtiene como ~~resultado de la sumatoria~~ de los puntos adquiridos en función de la fuente de

²Referenciado en tesis de Maestría en Gestión Turística sobre el Perfeccionamiento de la asignatura Contabilidad, Finanzas y Control Interno mediante software en la carrera de Turismo de Elizabet Prado Chaviano (2010)

argumentación y de la escala (alto, medio, bajo).

D) Calcular el valor del coeficiente de competencia (K) de cada experto.

El coeficiente K se calcula por la siguiente expresión:

$$K = 1/2 (Kc + Ka)$$

Donde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema a resolver sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que:

a) Evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.

b) Evaluación 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Ka: Coeficiente de argumentación

Si $Ka = 1$ (influencia alta de todas las fuentes)

Si $Ka = 0.8$ (influencia media de todas las fuentes)

Si $Ka = 0.5$ (influencia baja de todas las fuentes)

E) Se valoran los resultados que se obtienen con la determinación del coeficiente de competencia de cada experto, se deben definir las esferas del conocimiento vinculados a la solución del problema.

F) Se procesa la información por los expertos.

Para el procesamiento de la información en busca de conocer el consenso de los resultados ofrecidos por los expertos se sugiere utilizar el método Kendall, para determinar los aspectos más relevantes a considerar, utilizando para ello la siguiente expresión:

$$GC = (1 - VN / VT)$$

Donde:

GC es el grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores.

VN total de votos negativos.

VT total de votos.

El atributo evaluado se acepta cuando el Grado de Aceptación es mayor que 85%. De quedar por debajo del rango establecido, se pueden adoptar las decisiones siguientes:

1. Desechar el criterio de los decisores y mantener el atributo.
2. Desechar el atributo, tratando de mantener la condición de que su cantidad nunca sea menor que el número de decisores utilizados.
3. Retroalimentar a los decisores con los criterios de los demás para tratar de que modifiquen su votación.

A continuación, se presenta la tabla 2.2 para la votación:

Tabla 2.2 Votación de expertos de criterios a incluir en el tema seleccionado

DECISORES	ATRIBUTOS									
	A ₁		A ₂		A ₃		...	A _k		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	...	SI	NO	
E ₁							...			
E ₂							...			
E ₃							...			
E ₄							...			
...							...			
E _m							...			
Σ							...			

Fuente: Tomado de González (2018)

Método de Kendall: este método consiste en unificar los criterios de un grupo de especialistas con conocimientos de la problemática sometida a estudio, de manera que cada interrogante del panel vaya ponderado según el orden de importancia que cada cual entienda a criterio propio y así determinar la nomenclatura de las características o causas en cuestión. Para ello se requiere de un procedimiento matemático que se basa en la suma de la puntuación para cada característica que será:

Se halla el factor de concordancia (T) a través de la fórmula siguiente:

1. Relación del número de procesos a validar (n) y el número de expertos (m).

Obtención de la Matriz $m \times n$.

2. Se verifica la presencia de "ligaduras".

Seguidamente se determina la sumatoria de las ponderaciones de dichos rangos realizadas por cada experto por fila, obteniéndose los A_i . Se añade una nueva columna donde se determina la media de los A_i , o sea, (Δ) , expresándose cada rango como una desviación de la media. Estas desviaciones se elevan al cuadrado y los cuadrados se suman para obtener S , o sea, $\sum (\Delta^2)$, es decir, la desviación típica de las evaluaciones.

Se procede a calcular a W , mediante el empleo del Modelo referido.

En el caso de existir concordancia se pasa a verificar si esta es casual o no. Para esto se realiza la prueba de hipótesis siguiente:

Prueba de Hipótesis:

H_0 : Coincidencia casual (no hay comunidad de preferencia).

H_1 : Coincidencia no casual (si hay comunidad de preferencia).

Para conocer el valor de la prueba para X^2_c , se utiliza la expresión siguiente:

$$X^2_c = \frac{S}{1/12 \cdot e \cdot n(n+1)} \quad \text{Donde:}$$

S = (e: número de expertos, por tanto, e

s m n: número de procesos

Por tanto, sería:

$$X^2_c = \frac{\sum (\Delta^2)}{1/12 \cdot m \cdot n(n+1)}$$

y se determina la Región Crítica a partir de la relación siguiente: $X^2_c > X^2_t(0,95; n-1)$.

Si se satisface la condición señalada para la región crítica, se rechaza H_0 , por lo tanto, la concordancia sería no casual y existiría comunidad de preferencia entre los expertos.

Conclusiones parciales del capítulo:

1. Se caracterizó el BPA a partir de la misión, visión, objeto social y objetivos estratégicos definidos por la institución, particularizando en el diagnóstico de la situación actual del BPA, presentando la estructura del mismo, así como sus funciones y objetivos.
2. Se elaboró un procedimiento con diferentes etapas y pasos para el análisis de los costos en el sistema bancario que permitiría medir la eficiencia de la gestión en nuestros bancos.
3. La utilización de diferentes herramientas para la captura y procesamiento de la información, permite fundamentar científicamente la presente investigación.

Capítulo 3 Aplicación del procedimiento propuesto para el análisis de los costos en función de la contabilidad de gestión en el BPA.

En el presente capítulo se aplica de forma parcial el procedimiento definido en el capítulo 2. Se realiza un diagnóstico sobre el sistema actual de gestión en el banco, así como el análisis económico – financiero en los periodos contables diciembre 2018 y 2019, se proponen rediseños tanto de la estructura organizacional como de la distribución y redistribución de ingresos en la entidad. De igual forma se determina la estructura del sistema de costos, diferenciando los costos directos de los indirectos, e identificando los costos no financieros; pero en este caso no se profundiza pues su aplicación requeriría la aprobación e implementación desde la Oficina Central.

3.1 Análisis del sistema actual de gestión del BPA.

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 un año : 6.0% Por 36 meses: 8.0%

Por seis meses: 4.5% Por 24 meses: 7.0%

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 BPA 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, pues 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 sistema de contabilidad de gestión 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.

Sistemas para la captación de la información

El BPA cuenta con dos sistemas automatizados que permiten el desarrollo de este trabajo, ellos son:

Centro Informativo: Constituye un modelo de gestión de la información financiera, el cual permite conocer diariamente al cierre de la jornada en cada sucursal, el resultado de balance de las operaciones realizadas en el día.

Su funcionamiento se basa en la ejecución al final del cierre contable de las sucursales, de un programa informático que carga la información y se envía a través del sistema de comunicación de la red de datos a un servidor central, el cual se encarga de almacenar la información en tablas del formato SQL, con vista a ser procesada por un módulo central facilitando la información a los usuarios.

Entre sus principales objetivos de trabajo se encuentra:

- Conocer los activos y pasivos por cada oficina.
- Obtener el balance general y su anexo, con el resumen de sus cuentas, subcuentas y análisis.
- Mostrar un estado de resultados por oficina y en el tiempo que se le solicite, es decir con cualquier periodicidad.
- Permitir el análisis comparativo de una cuenta del Mayor en varios momentos, lo que facilita su evaluación en el tiempo.
- Es un sistema que trabaja integrado con el universo de la red de sucursales y permite adicionarle los estados de resultados de las direcciones provinciales, facilitando con ello la consolidación nacional de los resultados financieros del BPA.
- Registra los niveles de actividad por cada área organizativa en la sucursal y cajas de ahorro. Entre las que se distinguen:
 - Operaciones por Caja: Representan las operaciones realizadas por

ventanilla de caja, es decir directamente con movimientos de dinero.

- Operaciones de Comerciales: Estas son transacciones que se realizan sin la necesidad de utilizar dinero y por sus características son más demoradas que las de caja, ya que su origen la identifica con operaciones iniciales del cliente en la oficina, es decir apertura de cuentas, cambios de datos, etc.
- Elaboración del Modelo de Gestión (14-1), el cual tiene la finalidad de conocer las cantidades de transacciones que se realizan en la oficina por cualquier concepto e identificadas por áreas de trabajo.
- Registra datos vinculados con las informaciones primarias en las comunidades, tales como: población, límites de los territorios, fuerza de trabajo, pensionados y asistenciados de la seguridad social.

Una vez que se encuentre la información en la Oficina Central del Banco, esta es utilizada por las direcciones, con el objetivo de conocer los niveles de actividad de la red en cualquiera de sus periodicidades (diaria, semanal, decenal, quincenal, mensual, etc.).

Sistema de recursos humanos: Representa un sistema automatizado para manejar la base de datos de la composición de la fuerza de trabajo del BPA, el cual funciona a través de la consolidación a nivel central de la información de los recursos humanos.

En esta información se registran los datos correspondientes a la fuerza de trabajo por cada oficina u otra unidad organizativa existente, detallada por el calificador de cargo autorizado para la institución y con un nivel de especificación que facilita conocer la ubicación y responsabilidad de cada trabajador en las sucursales o cajas de ahorro.

Este sistema, entre sus principales objetivos de trabajo se encuentra:

- Controlar el completamiento y movimiento de la plantilla de cargo a nivel de

cada unidad organizativa.

- Conocer las principales características del personal que labora en la institución.
- Facilitar la relación de la fuerza de trabajo y su vínculo con las áreas de contabilidad.
- Es un elemento novedoso en el control y la actualización de los expedientes laborales.

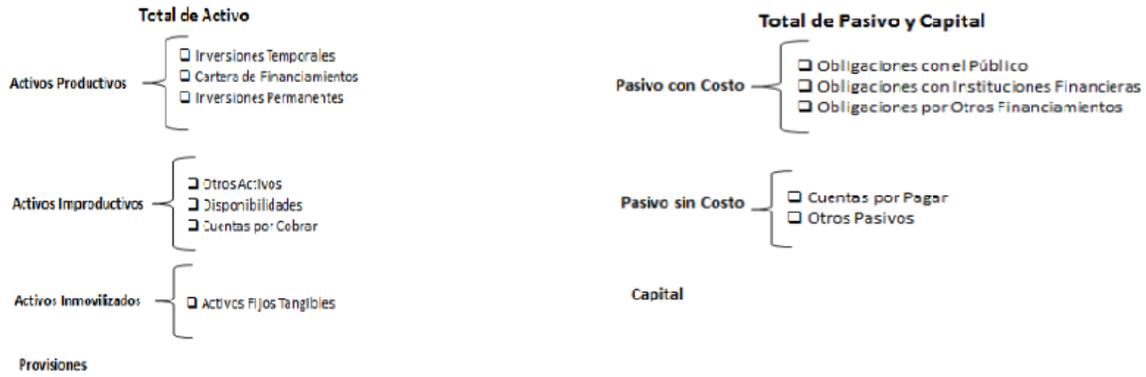
La utilización de estos sistemas automatizados permite contar con la información necesaria para aplicar el objetivo central de este trabajo, el cual consiste en la elaboración de un procedimiento para aplicar la contabilidad de gestión en el BPA. Análisis Económico – Financiero.

El Banco Popular de Ahorro de conjunto con el Banco Central de Cuba, diseñó e implementó el sistema informático SABIC.NEF, para la gestión de la contabilidad, los inventarios y los recursos humanos. El sistema SABIC desde noviembre del 2014 se encuentra en el registro de sistemas contables financieros soportados sobre las tecnologías de información que expide el Ministerio de Comunicaciones y donde se deja explícito que el sistema cumple con los requisitos de la Resolución conjunta MFP y MIC.

Con el objetivo de realizar un análisis y aplicar eficientemente los conocimientos adquiridos, es preciso destacar que el Banco, como institución financiera cuya actividad fundamental es captar los recursos dinerarios temporalmente libres en manos de personas naturales o jurídicas y colocarlos en el Mercado Monetario, a fin de lograr su rentabilización, tiene su propia naturaleza financiera la cual se rige por Instrucción No 3 del 2010 de BCC.

La estructura del Balance General, característico de una institución financiera, se muestra a continuación en la Figura No. 2.2.

Figura No. 2.2 Estructura del Balance Fuente: Información del BPA



El Estado de Situación o Balance General (Anexo 6) muestra la composición del Activo de los años 2018 y 2019, exponen los Activos Productivos que tienen la mayor representatividad dentro del total de activo con un 91.2 % en el 2018 y un 88.7% en el 2019, muestra un decrecimiento de un 2.5 % determinado por la disminución de 2 475 034.1 MP entre las inversiones temporales y permanentes mientras que la cartera de financiamientos creció en 3 368 421 MP, siendo los acápites que generan más ingresos a la institución por concepto de intereses ver Figura No 2.3.

Figura No.2.3 Fuente: Elaboración propia



Los Activos Improductivos aumentan su estructura en un 2.6 % debido a que las disponibilidades varían en 859 630.2 MP con respecto al año anterior. Este comportamiento está dado en gran medida por una mayor manipulación de efectivo en los cajeros, una mayor red de ATM y en demanda de los fondos operativos, al igual que en los depósitos a la vista que se realizan en Banco Central, de igual manera sucede con los Otros Activos que con respecto al año anterior crecen en 13 873.8 MP influenciado por los intereses acumulados por

cobrar al segmento jurídico, así como al presupuesto del estado por el diferencial de tasas de los créditos sociales. Las cuentas por cobrar disminuyen en 48 969.6 MP evidenciado una depuración de esta cuenta de cartera.

Los Activos Inmovilizados que lo constituyen Otros Activos Fijos y dentro de ellos los tangibles en el período de análisis no presentan variación (0.5%), manteniendo el mismo comportamiento en los dos períodos, cerrando el 2019 con 27 148.2 MP con una variación de 1 619.5 MP con relación al año 2018. Este resultado está en correspondencia con el nivel de depreciación de los activos de la institución, sin una adecuada reposición.

El total de los Activos asciende a 26 595 935.4 MP en el año 2019 con una variación en aumento de 1 716 301.8 MP con respecto al año 2018 siendo la partida de cartera de financiamiento la más representativa en ambos períodos, constituyendo el 72.4% y 62.9% respectivamente. En función del objetivo, la cartera de financiamientos se divide por tipos de clientes. Siendo el sector jurídico quien lleva el mayor peso de la cartera.

Los Pasivos con Costo no muestran variación significativa en su estructura comportándose de igual manera en ambos años constituyendo el 90 % del total de pasivos. Las obligaciones y compromisos con entes externos y terceros, así como la utilización de los recursos ajenos para el desarrollo de esta actividad financiera, muestran una tendencia creciente con relación a igual período del año anterior. Ver figura No 2.4.

Figura No.2.4

Fuente: Elaboración Propia



Del análisis de cada una de las partidas que lo integran, se deriva el comportamiento del mismo en su conjunto y su repercusión e incidencia en el balance.

El monto total de las obligaciones con el público asciende a 23 355 869.1 MP mostrando un incremento de 1 223 588.1 MP con respecto a igual período del año anterior. El grupo de obligaciones con el público responde a una estructura de ahorro a la vista el cual es de forma espontáneo por parte de la población y a término como resultado de una política comercial dirigida a transformar la estructura de la captación de los fondos hacia los Depósitos a Término, incidiendo fundamentalmente las modalidades de Depósitos a plazos fijos y Depósitos a plazo fijos con pago adelantado de intereses en CUP.

La partida de Capital muestra una variación ascendente de 294 701.5 MP en el año 2019 con respecto al 2018. Analizando las fuentes de financiamiento, el banco se considera una organización en riesgo ya que sus pasivos son mayores que su capital. Esto se debe a la cantidad de obligaciones con terceros pero que responden a la función de la entidad y que se rentabilizan mediante el otorgamiento de financiamientos a empresas y otras instituciones financieras y a las personas naturales, lo que muestra el compromiso de la organización con

brindar un servicio diversificado y de calidad aún y cuando se asuman riesgos en la actividad fundamental.

Del análisis anterior se puede concluir que no existen problemas de estructura en el balance general pues el mayor peso del total de activos está constituido por los activos productivos y en el pasivo el mayor peso está constituido por los pasivos con costo.

El Estado de Resultados (Ver Anexo 7) al cierre del 2019 muestra una utilidad de 402 617 MP, cifra superior en 33 810.8MP respecto al 2018. Esto se debe a que los ingresos totalizaron 1 439 685.5 MP en comparación a 1 387 001 MP respecto a igual período del año anterior, mientras que los gastos totales cerraron con 1 037 068 MP creciendo solo 18 873.2 MP con relación al 2018 lo que muestra que el Banco es una organización que logra cubrir todos sus gastos con sus ingresos. Los Ingresos por intereses cerraron en el 2019 con 1 099 142,7 MP representando el 73% del total de ingresos, y muestra un crecimiento de 84 101.4 MP con respecto al 2018. Esta partida está compuesta por todos los ingresos de los créditos a Personas Naturales como al Sector Jurídico, Trabajadores por Cuenta Propia, Otras Formas de Gestión no Estatal y Pequeños Agricultores. Este nivel de ingresos obedece a la fuerte política comercial que se ha propuesto el BPA y logra hacer frente a los gastos por intereses, partida que más peso tiene en los ingresos por intereses.

Los Otros Ingresos Financieros presentan un saldo de 187 508.8 MP, con un crecimiento de 3 755.2 MP con respecto al año anterior, este comportamiento está originado principalmente por el aumento en 4 445.0 MP por los financiamientos otorgados a personas jurídicas así como los Ingresos por Otras Comisiones, incidiendo las comisiones cobradas a CADECA por las operaciones de canje de monedas en CUC y CUP realizadas por cuenta de dicha institución, que aumentan con respecto al año anterior en 2 943.9 MP.

Los Ingresos por Servicios muestran un saldo de 152 565.5 MP, disminuyendo en 27 501.3 MP con relación al año 2018.

- La disminución de los Ingresos por Operaciones Contingentes y de Servicios, está ocasionada principalmente por el decrecimiento de la partida de Otros Servicios, influyendo las comisiones cobradas por el servicio de Caja al Presupuesto del Estado y los Ingresos por gestión de cobro de LGV, VV y MB que, comparado con diciembre del 2018 decrecen en 7 037.0 MP y 1 100.8 MP respectivamente.

- En este grupo se reflejan algunos incrementos, destacándose los ingresos percibidos por la personalización y acreditación de tarjetas RED BPA, lo cual está en estrecha correspondencia con la estrategia comercial dirigida al incremento de las mismas.

Los Gastos por Intereses alcanzan un valor de 740 154.6 MP representando el 71.4% del total de los gastos. Comparado con igual periodo del año anterior aumentan en 33 088.5 MP, incidiendo fundamentalmente los Intereses de los Depósitos recibidos a término, cuyo comportamiento está determinado por el crecimiento del ahorro monetario principalmente a término en 561 078.29 MP. Por su parte el Ahorro a la Vista se incrementó en 357 437.37 MP con respecto al 2018.

Los Otros Gastos Financieros muestran un saldo de 15 801.3 MP, aumentando con relación a igual periodo del año anterior en 3 498.7 MP. Dentro de este grupo, la partida con igual nombre muestra un crecimiento en 4 209.8 MP, debido al aporte de la Contribución Territorial para el Desarrollo Local, cuyo incremento es proporcional al crecimiento de los ingresos por la prestación de servicios (intereses y comisiones) en todas las sucursales del país.

Con relación al comportamiento de los Gastos Generales, a continuación, se detallan las principales incidencias por cada uno de los grupos que lo integran:

Los Gastos de Personal representan el 14.4 % de los gastos de la institución, mostrando un saldo de 149 489.6 MP con una disminución de 960.5 MP, incidiendo fundamentalmente el gasto por concepto de estimulación que decrece en 3 403.9 MP, ya que el pago por resultados durante el primer semestre del año no tuvo el comportamiento esperado, aplicándose coeficientes inferiores con relación al año anterior.

Los Gastos de Administración representan el 3.5 % de los gastos del Banco, mostrando un saldo de 36 131.7 MP, que disminuye en 4 457.6 MP con relación a igual periodo del año anterior. Este comportamiento está originado principalmente por el decrecimiento de los Otros gastos en servicios productivos en 1 872.2 MP, así como los gastos por concepto de materias primas y materiales que el consumo se reduce en 1 256.6 MP, los gastos de comunicaciones y otros gastos administrativos en 1 328.8 MP.

Los Gastos Varios reflejan una disminución de 25.2 MP comparado con igual período del año anterior, incidiendo el decrecimiento de los gastos por concepto de impuestos y contribuciones que disminuye en 203.7 MP en relación a igual periodo del año 2018, los gastos por concepto de Otros servicios no productivos que aumentan en 330.6 MP con respecto al año anterior, debido al incremento de los gastos originados por las bonificaciones a clientes por operaciones de compras de bienes y servicios mediante 22 TPV, que han tenido una dinámica creciente motivada por las estrategias trazadas para fomentar el uso de las tarjetas magnéticas.

Los Gastos Extraordinarios muestran un saldo de 229.6 MP disminuyendo con respecto al año anterior en 20 632.5 MP, determinado fundamentalmente porque ya no se registran gastos diferidos por la depuración de los saldos del tránsito electrónico del sistema automatizado SIBPA.

Como se evidencia en la actualidad el Banco Popular de Ahorro, como todos los

bancos del sistema bancario, posee entre sus herramientas de trabajo para conocer su gestión un Análisis de Riesgo de sus Estados Financieros y un Estado de Resultado de sus Ingresos y Gastos, los cuales tienen como base los resultados financieros de sus operaciones.

3.2 Diagnóstico sobre el estado de la contabilidad de gestión en el BPA

De acuerdo al procedimiento propuesto en el capítulo 2 según se establece en el paso 1, etapa 1, se selecciona el grupo de expertos en función de la complejidad, las características del trabajo que desempeñan, el nivel de confianza que se debe obtener, el conocimiento y la experiencia sobre lo que se va evaluar, de esta manera cada integrante del panel pondera, según el orden de importancia y criterio propio sobre las competencias de mayor relevancia. Se calcula el número de expertos que como mínimo se necesitan, a través de la siguiente fórmula:

$$M = P * (1 - P) * K / I^2 = 0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564 / 0.10^2 = 6.5898 \approx 7$$

Leyenda:

P=0.01 Error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos.

K=6.6564 Para un nivel de confianza del 99%.

I=0.1 Nivel de precisión que se asumió.

Aunque la aplicación de la fórmula para el cálculo del número de expertos muestra que se necesitan como mínimo 7 expertos, para una mayor confiabilidad en los resultados, se deben escoger de 9 a 25, según la literatura consultada, por lo cual se eligen inicialmente 14, que se relacionan en la tabla 3.1. Estos son trabajadores con experiencia en áreas de Contabilidad, Planificación, directivos y trabajadores del BPA; con el objetivo de trabajar con criterios variados y distintos puntos de vista, lo cual conllevará a obtener resultados más concluyentes.

Tabla 3.1. Relación de posibles expertos. Fuente: Elaboración propia.

No	Nombre	Cargo	Experiencia (años)	Nivel Profesional
1	Yoaima Dickinson González	Especialista Contabilidad O. C.	8	Universitario
2	Elieny Mayet Pompa	Directora Nacional Contabilidad	12	Universitario
3	<u>Tania Fitó Hernández</u>	<u>Presidenta BPA</u>	25	Universitario
4	<u>Magalis C. Bermúdez</u>	<u>Gerente Contable</u>	14	Universitario
5	Sorge A. Martínez Bubaire	Supervisor Bancario	6	Universitario
6	Aleida Díaz Rodríguez	Especialista Planificación O. C.	20	Universitario
7	Carlos M. Viamonte Souza	Director BPA Camagüey	20	Universitario
8	Msc Annayla Abad Alfonso	Profesor UMCC C. Cienfuegos	12	Universitario
9	Msc Carlos Abreu	Profesor UMCC C. Cienfuegos	15	Universitario
10	Oscar Luis Hunt Pentón	Presidente ANEC Nacional	8	Universitario
11	Marlene Padilla Herrán	Especialista "B" Contabilidad	21	Universitario

Para la selección de los 9 expertos se utiliza el coeficiente de competencia (Ramos, O 1988), el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento, con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación que le permiten comprobar su valoración. Seleccionando como expertos aquellos que cumplan la condición $K \geq 0,8$. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

$$K = (Kc+Ka)/2,$$

Leyenda:

K: coeficiente de competencia.

Kc: coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

Ka: coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

A continuación, se muestran los resultados del coeficiente de conocimiento en la Tabla 3.2

Tabla 3.2. Coeficiente de conocimiento (Kc). Fuente: Elaboración Propia.

Características	Priori	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Conocimiento	0,181	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0,086		X	X				X	X	X	X	X
Disposición	0,054	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
Creatividad	0,100		X	X	X		X	X		X	X	X
Profesionalidad	0,113	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de	0,122	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Experiencia	0,145	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Intuición	0,054	X	X	X		X	X			X	X	X
Actualización	0,127	X	X	X			X	X	X		X	X
Colectividad	0,018	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
Kc	1	0.81	1	1	0.73	0.68	0.91	0.876	0.84	0.879	1	0.92

En la Tabla 3.3 se presentan los resultados del coeficiente de argumentación.

Tabla 3.3: Coeficiente de argumentación (Ka). Fuente: Elaboración Propia.

Fuente de argumentación	Grado de influencia			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
	A	M	B											
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13	0.21	0.21	0.27	0.21	0.21	0.21	0.21	0.27	0.27	0.27	0.21
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	0.22	0.22	0.24	0.22	0.22	0.22	0.22	0.24	0.24	0.24	0.22
Conocimientos de trabajo	0.14	0.10	0.06	0.1	0.14	0.1	0.1	0.1	0.10	0.10	0.1	0.14	0.14	0.06

nacionales														
Conocimiento de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.06	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	0.07	0.09	0.09	0.09	0.07	0.07	0.09	0.07	0.07	0.09	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10	0.14	0.18	0.18	0.18	0.1	0.14	0.1	0.18	0.1	0.18	0.10
Ka	1	0.8	0.5	0.78	0.88	0.92	0.84	0.74	0.78	0.76	0.9	0.88	0.98	0.68

La Tabla 3.4 muestra los resultados obtenidos del coeficiente de competencia de los 11 expertos inicialmente escogidos, seleccionando los que cumplan la condición $K \geq 0.8$, quedando conformado el comité de expertos según se muestra en la Tabla 3.5.

Tabla 3.4: Coeficiente de Competencia (K). Fuente: Elaboración Propia.

Coeficientes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Kc	0.81	1	1	0.73	0.68	0.91	0.87	0.84	0.87	1	0.92
Ka	0.78	0.88	0.92	0.84	0.74	0.78	0.76	0.9	0.88	0.98	0.68
$K = (Kc+Ka)/2$	0.8	0.94	0.96	0.78	0.71	0.84	0.81	0.87	0.88	0.99	0.8

Tabla 3.5: Comité de expertos. Fuente: Elaboración Propia

No.	Nombre	Cargo	Experiencia (años)	Nivel profesional
1	González	<u>Especialista Contabilidad</u>	8	Universitario
2	Elieny Mayet Pompa	<u>Directora Nacional Contabilidad</u>	12	Universitario
3	Tania Fitó Hernández	<u>Presidenta BPA</u>	25	Universitario
4	Aleida Díaz Rodríguez	<u>Especialista Planificación</u>	20	Universitario
5	Souza	<u>Director BPA Camagüey</u>	20	Universitario
6	<u>Msc Annayla Abad</u>	<u>Profesor UMCC Camilo</u>		Universitario

	Alfonso	<u>Cienfuegos</u>		o
7	Msc Carlos Abreu	Profesor UMCC Camilo Cienfuegos		Universitario
8	Oscar Luis Hunt Pentón	Presidente ANEC Nacional	8	Universitario
9	Marlene Padilla Herrán	Especialista "B" Contabilidad	21	Universitario

A partir de la definición del grupo de expertos seleccionados en el paso anterior, se determinó mediante una tormenta de ideas las limitaciones de la contabilidad de gestión en el banco. De su análisis resultaron identificadas las siguientes, dando como resultado la identificación de las debilidades principales que afectan actualmente al BPA. Ellas son:

1. Inexistencia de un sistema de contabilidad de gestión para medir los costos de los servicios bancarios
2. Fluctuación Laboral
3. Insuficiente preparación del personal que labora directamente con el cliente
4. Bajos porcentajes en la recuperación de los créditos
5. Deficiencias en el Control Interno
6. Calidad de los servicios bancarios
7. Carencia de un sistema integral de gestión del capital humano

Posteriormente se aplicó el método Kendall para ponderar las más importantes.

Tabla 3.6 Método Kendall Fuente: Elaboración Propia

		Expertos									ΣA_i	Δ	Δ^2	Selección	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9					
Problemas	1	Inexistencia de un sistema de contabilidad de gestión para medir los costos de los servicios bancarios	2	1	2	1	2	2	2	1	1	14	-14,14	199,9	1
	2	Fluctuación Laboral	1	2	3	2	1	1	5	3	2	20	-8,14	66,25	2
	3	Insuficiente preparación del personal que labora directamente con el cliente	3	2	2	3	2	1	3	2	3	21	-7,14	50,97	3
	4	Bajos porcentos en la recuperación de los créditos	5	6	4	5	6	4	5	4	5	44	15,86	251,5	
	5	Deficiencias en el Control Interno	3	2	1	4	5	3	1	4	2	25	-3,14	9,85	4
	6	Calidad de los servicios bancarios	3	4	4	3	2	3	2	3	2	26	-1,14	1,29	5
	7	Carencia de un sistema integral de gestión del capital humano	6	5	5	6	5	6	5	4	5	47	18,86	355,6	
											197		953,3	6	

$T = \frac{\Sigma A_i}{K} = \frac{28,14}{7}$ $\Sigma A_i = 197$ $K = 7$	$W = \frac{12(\Sigma \Delta^2)}{m^2(K^3 - K)}$ $W = \frac{12(953,36)}{49(343 - 7)}$ $W = 0.69$
---	--

Como $W > 0.50$, existe concordancia entre los expertos, por lo que los resultados son confiables.

El grupo de expertos, con un índice de concordancia de 0.69, confiable de acuerdo con la bibliografía sobre el tema que estable como parámetro de referencia 0.50, determinó como principal debilidad la inexistencia de un sistema de contabilidad de gestión de los servicios bancarios.

Como resultado del paso 2, etapa 1 se realizó un análisis más exhaustivo aplicando el diagrama de Ishikawa, el cual permitió identificar las causas y subcausas que provocan dicha debilidad como se aprecia en el gráfico 3.1.

Gráfico 3.1: Diagrama Ishikawa. Inexistencia de un sistema de contabilidad de gestión de los servicios. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los análisis anteriores se determinó que para alcanzar los diversos objetivos que emanan de su estrategia, el BPA se dota de una estructura organizativa que facilita la realización de las diferentes actividades, ya que mediante esta estructura se pretende establecer una división del trabajo en las diversas tareas a realizar.

La forma en que se defina la estructura organizativa es básica para el diseño del sistema de contabilidad de gestión y en el BPA la hemos rediseñado de la siguiente forma:

- Centros de beneficios.
- La red de sucursales.
- Dirección de Tesorería.
- Los centros de costos operativos.
- Sucursal de Medios de Pago Electrónica.
- Dirección de Operaciones.
- Sucursal de Liquidación Bruta en Tiempo Real.

- Los centros de servicios generales.
- Dirección de Sistemas Automatizados.
- Dirección de Aseguramiento a los Servicios Bancarios.
- Dirección de Recursos Humanos.
- Los centros de estructura.
- Dirección de Auditoría.
- Dirección de Marketing.
- Dirección Red de Sucursales.
- Direcciones Metodológicas.

Teniendo en cuenta la literatura consultada en el Capítulo I para la determinación del margen financiero se propone la siguiente estructura del estado de Rendimiento en el cual se propone cómo debería calcularse dicho margen, según se muestra en la tabla 3.7.

Tabla 3.7 Cálculo del Margen Financiero en el Estado de Rendimiento

ESTADO DE RENDIMIENTO								
Instituciones Financieras			Estado de Rendimiento		Unidad de Medida: Miles de pesos con un decimal			
Institución: Banco Popular de Ahorro								
Código Institución			NAE		DPA			
ORG	SUB	CODIGO	DIVISIÓN	CLASE	Provincia	Municipio		
		253-0-0253						
Conceptos				Fila	Real 20__	Plan 20__	Estimad o 20__	Plan 20__
(A)	(B)	(1)	(2)	(3)	(4)			
Ingresos por intereses (suma de la 2 a 5)	1	=	=	=	=			
Intereses por Financiamientos concedidos a Bancos e IFNB	2							
Intereses por financiamientos concedidos a clientes	3	-	-	-				
Intereses por depósitos concedidos a Bancos e IFNB	4	-	-	-				
Otros ingresos por intereses	5	-	-	-				
(-) Gastos por intereses (suma de la 7 a 10)	6	=	=	=				
Intereses por Financiamientos recibidos a Bancos e IFNB	7							

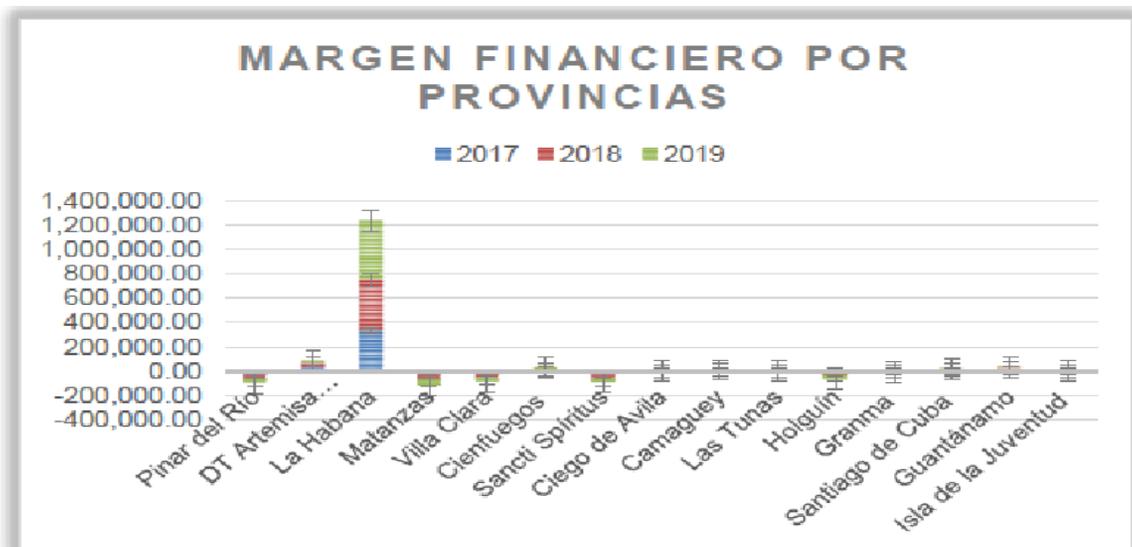
Intereses por financiamientos recibidos a clientes	<u>8</u>	-	-	-	
Intereses por depósitos recibidos a Bancos e IFNB	<u>9</u>	-	-	-	
Otros gastos por intereses	<u>10</u>	-	-	-	
= Ingresos Netos por intereses (1-6)	<u>11</u>	:	:	:	-
(+) Otros ingresos financieros (suma de la 13 a 17)	<u>12</u>	:	:	:	-
Ingresos por comisiones	<u>13</u>	-	-	-	
Ingresos por cambio y arbitraje de moneda	<u>14</u>	-	-	-	
Ingresos por transacciones con bonos del BCC	<u>15</u>	-	-	-	
Ingresos por intereses por bonos del BCC	<u>16</u>	-	-	-	
Otros Ingresos financieros	<u>17</u>	-	-	-	
(-) Otros gastos financieros (suma de la 19 a 21)	<u>18</u>	:	:	:	-
Gastos por comisiones	<u>19</u>	-	-	-	
Gastos por Cambio y Arbitraje de moneda	<u>20</u>	-	-	-	
Otros Gastos Financieros	<u>21</u>	-	-	-	
= Margen Financiero Bruto (11+12-18)	<u>22</u>	:	:	:	-
(-) Gastos por provisiones de activos financieros	<u>23</u>	-	-	-	
(+) Ingresos por recuperación de activos financieros	<u>24</u>	-	-	-	
=Margen Financiero Neto (22-23+24)	<u>25</u>	:	:	:	-
(+) Ingresos por servicios (suma 27 a 28)	<u>26</u>	:	:	:	-
Comisiones por operac. Contingentes y servicios	<u>27</u>	-	-	-	
Ingresos Diversos	<u>28</u>	-	-	-	
(-) Gastos por servicios (suma 30 a 31)	<u>29</u>	:	:	:	-
Comisiones por operac. Contingentes y servicios	<u>30</u>	-	-	-	
Gastos Diversos	<u>31</u>	-	-	-	
= Margen Operacional (25+26-29)	<u>32</u>	:	:	:	-
(-) Gastos Generales (34+35+36)	<u>33</u>	:	:	:	-
Gastos de Personal	<u>34</u>	-	-	-	
Gastos de Administración	<u>35</u>	-	-	-	
Gastos Varios	<u>36</u>	-	-	-	
=Margen Operacional Neto (32-33)	<u>37</u>	:	:	:	-
(+) Otros ingresos y gastos no operacionales (39-40+41-42)	<u>38</u>	:	:	:	-
Ingresos Extraordinarios	<u>39</u>	-	-	-	
Gastos Extraordinarios	<u>40</u>	-	-	-	
Otros Ingresos	<u>41</u>	-	-	-	
Otros Gastos	<u>42</u>	-	-	-	
Resultado antes de Impuesto sobre la utilidad (37+38)	<u>43</u>	:	:	:	-

sobre la base de los datos del Estado de Resultado se muestran en la (Figura No.3.

1) que existen provincias que no logran cerrar con un Margen Financiero positivo en los últimos tres años, y aunque en gran medida está identificado por el concepto de gastos por pago de interés por concepto de ahorro, al cual el banco

no renunciará en su ejecución, al no desestimar como política comercial la captación de recursos temporalmente libre en manos de la población, hace que nos remitamos a la otra partida que interviene en la determinación del margen financiero, los Ingresos Financieros obtenidos a través de la prestación de servicios y ofertas de productos.

Figura No. 3.1 Fuente: Elaboración Propia



El avance para que cada provincia cierre con un margen financiero positivo, se logrará en la medida que todos los recursos captados, puedan colocarse y rentabilizarse con tasas superiores a los que pagan por los pasivos con costo.

Asignación de los fondos según lo propuesto en la fase 3, paso 2 del procedimiento.

La primera cuestión que es necesario abordar se refiere a cómo se hacen corresponder a los objetos de costos 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. La asignación de fondos debe realizarse a partir de los flujos netos, en cuyo sistema se considera que existe una completa homogeneidad entre fondos captados e invertidos, lo que permite compensar los recursos y empleos de los diferentes objetos de coste a efectos de establecer el déficit o superávit de cada uno. Así, se establece un saldo que refleja los fondos que los objetos de coste ceden a la tesorería interna para invertir su saldo excedentario o toman prestados para financiar su saldo deficitario, al operar con estos flujos, los precios de transferencia se aplican sobre el saldo resultante, y no sobre el conjunto de los activos y pasivos generados por el objeto de coste.

Otra alternativa es la asignación de fondos a partir de flujos brutos, en la cual 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. 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.

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. Por el contrario

en las entidades de pequeño tamaño o bien, muy descentralizadas la alternativa preferible puede ser medir los flujos en términos netos, ya que al compensar las aplicaciones con los recursos de cada objeto de coste, deja al pool de fondos una función marginal de reinversión o cobertura de los saldos de cada unidad.

Con el grupo de expertos seleccionado se definen las variables para la distribución y redistribución de los ingresos, a través de la aplicación del método Delphi. A continuación se muestran los resultados:

- Total de votos: $V_t=9$
- Criterio de selección: $\geq 0,60$
- Votos positivos: $V_p=SI=1$
- Votos negativos: $V_n=NO=0$
- Ecuación: $C_c=1-V_n/V_t$

En la tabla N° 3.8 se muestran los resultados de la aplicación del Método Delphi para la determinación de las variables que influyen en la distribución y redistribución.

Tabla N° 3.8. Coeficiente de conocimiento (Kc).

Características	Priorid	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
<u>Conocimiento</u>	<u>0,181</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>		<u>x</u>	x
<u>Competitividad</u>	<u>0,086</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	x
<u>Disposición</u>	<u>0,054</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	x
<u>Creatividad</u>	<u>0,100</u>	<u>x</u>		<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>		<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	x
<u>Profesionalidad</u>	<u>0,113</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>			<u>x</u>	x
<u>Capacidad de</u>	<u>0,122</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>		<u>x</u>		<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	x
<u>Experiencia</u>	<u>0,145</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>		<u>x</u>	x
<u>Intuición</u>	<u>0,054</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>		<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	x	
<u>Actualización</u>	<u>0,127</u>		<u>x</u>	<u>x</u>		<u>x</u>			<u>x</u>		<u>x</u>	x
<u>Colectividad</u>	<u>0,018</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	x
<u>Kc</u>	<u>1</u>	<u>0.873</u>	<u>0.900</u>	<u>1</u>	<u>0.873</u>	<u>0.824</u>	<u>0.873</u>	<u>0.</u>	<u>0.887</u>	<u>0.615</u>	<u>1</u>	<u>0.946</u>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 3.9. Resultados de la aplicación del Método Delphi para la selección de las variables que intervienen en la distribución y redistribución.

Variables	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Vn	Cc	Selección
$TTP = (IAT + ICN)/PSC$	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.89	X
$PSC = PCb - PCd$	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1.00	X
$IAT = (PCd - PCb) \times TTS$	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.89	X
$ITr = PSC \times TTP$	1	1	0	1	1	1	0	1	1	2	0.78	X

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las variables determinadas se propone el procedimiento para la distribución y redistribución de los ingresos centralizados y descentralizados de las colocaciones.

El procedimiento se basa en que cada unidad organizativa tiene derecho a recibir ingresos por sus pasivos sin colocar, en tanto son colocados por otra sucursal, o por la Oficina Central. Asimismo, las sucursales que colocan pasivos sobre los propios, no pueden ser los únicos beneficiarios de la colocación; parte de esos ingresos deben ser transferidos a las sucursales que captaron los pasivos.

Se parte de la premisa de que no existe transferencia de pasivos en MN entre las provincias, por tanto la redistribución de ingresos se efectuará desde la nación hasta las provincias y dentro de estas, como redistribuciones intraprovinciales.

Para ello se definirán varios conceptos, como pasivos colocables, pasivos colocados, tasa de transferencias, etc., así como las ideas más generales de la forma de efectuar las redistribuciones.

1. Cada sucursal tiene un saldo de “pasivos colocables” (PCb), esto es, los pasivos que pueden ser colocados, y un saldo de “pasivos colocados” (PCd), esto es, los realmente colocados.

2. La diferencia entre estos saldos será llamada “pasivos sin colocación” (PSC).

$$PSC = PCb - PCd$$

En las sucursales con exceso de pasivos colocados el resultado será negativo, y positivo en las que tienen pasivos sin colocar.

3. Los pasivos colocados en cada sucursal generan un “ingreso directo en colocación” (IDC), según la “tasa de colocación” (TC) lograda y el “tiempo de colocación” (t).

4. Las sucursales con pasivos colocados en exceso sobre los propios colocables (es decir, con PSC negativos) deberán transferir al resto, parte de los ingresos directos en colocación (IDC) obtenidos, a los que llamaremos “ingresos a transferir” (IAT), determinados en función del exceso colocado y una “tasa de transferencia para sucursales” (TTS), determinada por la Dirección Provincial.

$$IAT = (PCd - PCb) \times TTS$$

5. Las sucursales con exceso de pasivos colocables sobre los colocados, recibirán “ingresos transferidos” (ITr), en función de los pasivos sin colocación y una “tasa de transferencia provincial” (TTP).

$$ITr = PSC \times TTP$$

Las sucursales calcularán sus IAT e ITr efectivos, y cada mes, dispondrán de sus PCb, PCd, PSC y les podrán aplicar las TTS y TTP según corresponda, para calcular preliminarmente, en forma aproximada sus IAT e ITr.

6. La tasa de transferencia provincial TTP se calcula de dividir la suma de los ingresos a transferir (IAT) de sus sucursales con exceso de pasivos colocados, con los provenientes de colocaciones nacionales (ICN) “ingresos de colocaciones nacionales”, entre los pasivos sin colocación de las sucursales con déficit de colocación.

Esta tasa será informada por la Dirección Provincial a las sucursales con pasivos sin colocar (PSC) positivos.

7. Los cálculos se harán con promedios mensuales, utilizando el promedio del mes concluido: $(\text{Saldo al inicio} + \text{Saldo final})/2$ y a los efectos del cálculo de la

tasa de transferencia provincial (TTP) y de la tasa de transferencia nacional (TTN), se utilizarán los pasivos sin colocar por las tasas pasivas correspondientes.

8. Las sucursales recibirán de la Dirección Provincial la tasa de transferencia de sucursales (TTS) y la tasa de transferencia provincial (TTP), que aplicarán a los pasivos (PSC) sin colocación (o excesos de pasivos colocados), según corresponda. La Oficina Central informará a la Dirección Provincial el ingreso de colocación nacional (ICN) que le corresponde para el mes en curso.

9. Las sucursales con exceso de pasivos colocables sobre los colocados, recibirán “ingresos transferidos” (ITr), en función de los pasivos sin colocación y una “tasa de transferencia provincial” (TTP).

$$\text{ITr} = \text{PSC} \times \text{TTP}$$

Las sucursales calcularán sus IAT e ITr efectivos y dispondrán de sus PCb, PCd, PSC y les podrán aplicar las TTS y TTP según corresponda, para calcular preliminarmente, en forma aproximada sus IAT e ITr.

10. La tasa de transferencia provincial TTP se calcula de dividir la suma de los ingresos a transferir (IAT) de sus sucursales con exceso de pasivos colocados, con los provenientes de colocaciones nacionales (ICN) “ingresos de colocaciones nacionales”, entre los pasivos sin colocación de las sucursales con déficit de colocación.

Esta tasa será informada por las Direcciones Provinciales a las sucursales con pasivos sin colocar (PSC) positivos.

11. Los cálculos se harán con promedios mensuales, utilizando el promedio del mes concluido: $(\text{Saldo al inicio} + \text{Saldo final})/2$ y a los efectos del cálculo de la tasa de transferencia provincial (TTP) y de la tasa de transferencia nacional (TTN), se utilizarán los pasivos sin colocar ponderados por las tasas pasivas correspondientes.

12. Las sucursales recibirán de la Dirección Provincial la tasa de transferencia de

sucursales (TTS) y la tasa de transferencia provincial (TTP), que aplicarán a los pasivos (PSC) sin colocación (o excesos de pasivos colocados), según corresponda. La Oficina Central informará a Dirección Provincial el ingreso de colocación nacional (ICN) que le corresponde para el mes en curso.

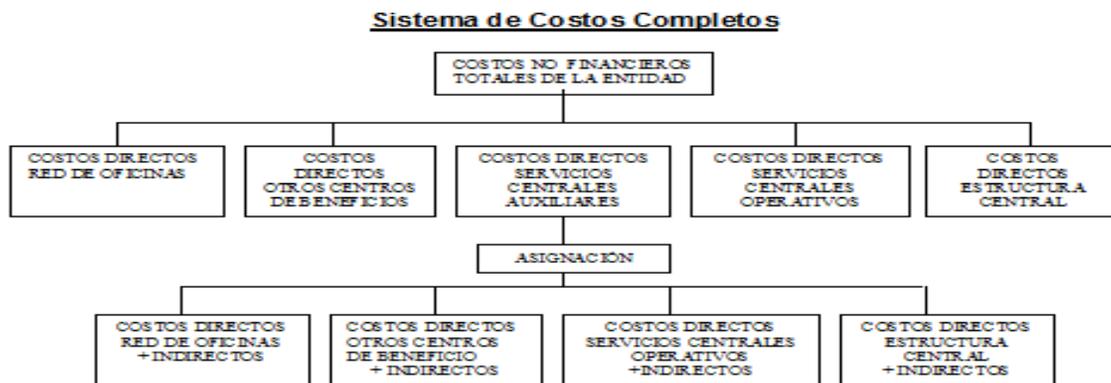
13. La Dirección Provincial calculará para informar a cada sucursal, la tasa de transferencia provincial (TTP).

14. La tasa de transferencia nacional (TTN) se calcula en la Oficina Central, dividiendo los ingresos de colocaciones Nacionales (ICN) estimados del mes, entre la sumatoria de los pasivos provinciales sin colocación (PPSC) del mes anterior.

15. Cada mes, la Dirección de Contabilidad informará a cada Provincia la tasa de transferencia nacional para el mes en curso.

Según la bibliografía consultada se propone el siguiente sistema de costos completos para la aplicación como muestra la figura 3.2.

Figura (3.2) Sistema de Costos Completos Elaboración propia.



En base a la estructura anterior se puede aplicar el sistema de costo completo por secciones, asignado a los objetos de costo finales todos sus costos directos con el siguiente proceso:

- Se clasifican los costes en directos e indirectos en relación al objeto de

coste que se pretende analizar, de tal forma que los primeros se pueden afectar sin más preámbulos.

- Se reparten primero los costos indirectos a los objetos de coste intermedios (centros de costes o secciones) para ser imputados con posterioridad a los objetos de costes finales. Estos centros de coste, también denominados secciones, se hacen coincidir con las diferentes etapas del proceso de producción, teniendo en cuenta los criterios fiables para la imputación de los mismos a partir de las siguientes cinco etapas, que se exponen a continuación:
 1. Determinación de los costes 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, otras recalculadas, mientras que otras que no tienen entidad mercantil deberán incluirse en la contabilidad analítica.
 2. Localización de los costes en los centros de responsabilidad. Para los costes indirectos, inicialmente se procede a un reparto primario, mediante el cual los costes se trasladan a los centros de responsabilidad, que se corresponderán con secciones de los costes homogéneos. Esta fase supone alcanzar un punto de equilibrio entre la necesidad de afectar analíticamente los costes para alcanzar un nivel de conocimiento preciso de los mismos y evitar a un tiempo los efectos desmoralizadores en los directivos al imputar a sus centros de responsabilidad un exceso de costes no controlable. A efectos de la contabilidad de gestión, en este reparto primario es conveniente diferenciar los costes 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.
 3. Se procede al reparto de los costes de los centros de servicios generales a

los centros operativos y de beneficios.

4. Se realiza el cálculo del coste de las operaciones de los centros de servicios operativos con el objetivo de determinar el coste de las operaciones de prestación de servicios efectuadas por los centros de costes operativos, que servirán de base para la facturación a los objetos de coste que las resumen. Para el cálculo del coste 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.
5. Se procede al análisis de la repercusión de los costes de las operaciones a los objetos de coste. Cada vez que un objeto de coste consume un determinado servicio, genera unos determinados costes de tratamiento, con lo que los costes de los centros operativos se irán facturando a los objetos de coste en función de los consumos que realicen.

De acuerdo con los análisis anteriores, y partiendo de la importancia que tiene el proceso presupuestario como subsistema de la contabilidad, aunque metodológicamente están establecidas las principales pautas para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, aun es perceptible que esta herramienta no es explotada al máximo. Este criterio se manejó en una sesión de trabajo convocada por la Dirección Nacional de Contabilidad, en la cual participaron los especialistas principales que realizan la actividad de planificación en las Direcciones Provinciales.

De este encuentro se elaboró un informe, del cual se tomaron los principales aspectos planteados que hoy no permiten un avance en el desarrollo exitoso de la

planificación, por lo que en esta investigación se propone lo siguiente:

- Otorgar autonomía a las direcciones provinciales en cuanto a los indicadores directivos sin cuestionar los niveles elevados de los ingresos proyectados e insuficientes niveles de gastos aprobados. Teniendo en cuenta, que la captación de los recursos ajenos más los que ya se encuentran captados, generan un costo elevado y que no permite una propuesta de cálculo de tasas, los gastos financieros tienden a cerrar siempre por encima del plan previsto.
- Las cifras descentralizadas de ingresos y gastos son en base a comportamientos históricos, y no se toman en cuenta la importancia que reviste tener determinados los costos reales por las sucursales, para ser más certeros en la planificación.
- Desagregar la estructura de los departamentos contables para que la actividad de planificación fluya de manera independiente pues en la actualidad se limita al personal que realiza esta función en analizar solo el cumplimiento del plan proyectado.
- Capacitar a los directivos para que tengan conocimiento de los costos y rendimientos a la hora de aportar las cifras para la elaboración de los planes y la simulación de varios escenarios para tomar las decisiones más acertadas.
- Descentralizar el epígrafe de las de inversiones y asignar mayor presupuesto para el desarrollo de la actividad bancaria.
- El Modelo de Planificación 11-8 se debe controlar de forma precisa y partiendo de un modelo general el costo asignable a un centro, las "ventas" de un producto o servicio, los ingresos de los mismos, los márgenes de "cada" producto, servicio, centro, mercado/clientes o segmentación de clientes.

Por lo antes expuesto se considera que el BPA, al tener previamente identificado aspectos medulares en el proceso de planificación, se encuentra en una posición favorable para implementar la contabilidad de gestión, teniendo en cuenta que

debe profundizar el nivel de información en función de una mejor gestión, que facilite el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

De acuerdo con lo anterior se propone aplicar la contabilidad de gestión en el BPA, utilizando para ello los instrumentos siguientes:

- La determinación del margen financiero obtenido por los diferentes objetos de costo.
- Aplicar un sistema de transferencia interna de fondos, a través del cual los recursos sobrantes de las unidades acreedoras serán remunerados a un precio preestablecido y los recursos prestados a las unidades deudoras supondrán un costo para estas a unas tasas concertadas.
- Facilitar la imputación de costos de transformación a los objetos de costo y el establecimiento de procedimientos de facturación interna de servicios entre los objetos de costo.
- Hacer posible la fijación de objetivos tanto sobre márgenes financieros como sobre costos no financieros de los diferentes objetos de costo que se expresarán mediante sus presupuestos anuales,
- Facilitar la planificación y el control de los aspectos clave de gestión desde una perspectiva no financiera mediante el uso de indicadores de gestión sintetizados que permitan dar mayor relevancia a los aspectos de gestión relativos a los clientes, procesos, aprendizaje y desarrollo.

Para ello se ha propuesto un plan de medidas que deberá ser cumplido de acuerdo al cronograma previsto, para lograr la implementación del procedimiento para contribuir en la optimización o rediseño de productos y servicios, a fin de lograr un uso más eficiente de los recursos Anexo 8.

Conclusiones parciales del capítulo:

Una vez presentadas las bases metodológicas del procedimiento para el análisis de los costos en función de la contabilidad de gestión en el BPA, se puede aseverar que:

1. Constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones.
2. Se hace necesario la implementación de sistemas contables que se centren más en los objetivos de información, pues estos incluyen el cálculo del coste por servicio y por operación, de la rentabilidad por producto, centro de beneficio.
3. En la metodología propuesta se enfatiza la necesidad de determinar el margen financiero a partir de los diferentes objetos de costes.
4. El diagnóstico de la situación del sistema actual de contabilidad de gestión en el BPA demuestra que tiene una amplia utilización, considerando la importancia y diversidad de actividades que se desarrollan en la red de oficinas.
5. El procedimiento diseñado destaca la utilización del presupuesto como herramienta de planificación y control para medir los aspectos no financieros que pueden ser clave para la adaptación al entorno y la consecución de objetivos estratégicos, de igual forma debe señalarse la clasificación de los costos como un paso fundamental para identificar las actividades que más inciden negativamente en la rentabilidad de la institución.

CONCLUSIONES

1. El estudio del estado del arte sobre la evolución de la contabilidad en el

ámbito internacional y nacional permitió través de los acontecimientos ocurridos en diferentes períodos, apreciar las transformaciones en esta ciencia, desde las conceptuales hasta las tecnológicas y la necesidad de transitar hacia un sistema de contabilidad de gestión más eficaz para lograr un mayor control y eficiencia en la toma de decisiones.

2. Se realizó la propuesta de un procedimiento con un carácter integrador y constituye una herramienta basada en fases, etapas y pasos, con la aplicación de métodos y técnicas, que le aportan solidez científica, es basado en la solución a las limitantes que en la actualidad obstruyen el análisis para el cálculo de los costos en función de la contabilidad de gestión.
3. La implementación del procedimiento permitió la obtención de evidencias acerca del estado actual de los sistemas de contabilidad en los casos de estudio, que resultó eficaz. Contribuyendo así a la actividad de contabilidad quedando como una herramienta de trabajo sistemática para el control de los procesos y la eficiencia en la toma de decisiones.
4. Se confeccionó un plan de medidas para el análisis de los costos en función de la contabilidad de gestión.

RECOMENDACIONES

- 1- Presentar al Consejo de Dirección de la Dirección Provincial del BPA de Matanzas el trabajo investigativo para su aprobación e implementación.
- 2- Proponer la elaboración de un sistema informático que tenga como base el procedimiento planteado en este trabajo.
- 3- Proponer a la Oficina Central la validación y aplicación total del procedimiento para su utilización como instrumento de análisis y evaluación para la toma de decisiones en cada uno de los niveles del BPA.
- 4- Proponer sea elevado a la alta dirección del BPA, para el estudio e implementación, el procedimiento para el análisis de los costos con que trabajan sus oficinas en función de la contabilidad de gestión.

Bibliografía

- AECA. (1994) Estudio sobre la implantación de la contabilidad de gestión en España. Obtenido de http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_3/Vicente%20Montesinos%20y%20otros%20autores.pdf: Citado el 24/10/2019
- AECA. (1994^a) Principios de contabilidad de gestión: La contabilidad de gestión en las entidades de crédito. Documento 9. Madrid. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/42780904>: Citado el 24/10/2019
- AECA. (1994^b) Principios de contabilidad de gestión: glosario de contabilidad de gestión. Documento número 0. Madrid. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/42780904>: Citado el 24/10/2019
- AECA. (1995) Clasificación de los costes de calidad en la gestión de la calidad total. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/71038052.pdf>. Citado el 24/10/2019
- Alvarez, J. (1984). Contabilidad Analítica Ed. Donostiarra, San Sebastián, .
- Amat, J. (1992) El control de gestión: una perspectiva de dirección. Ediciones Gestión 2000 S.A Barcelona.
- Amat, J. (2000). El control de gestión: una perspectiva de dirección ED. Gestión 2000 .
- Amat, J., & Soldevila, P. (2000). Contabilidad y gestión de costes ED. Gestión 2000 .
- Amazhir, M. (1998). Le controle de gestion dans la banque, ED. CLET, París.
- Amey, L. (1979). Towards a new perspective on accounting control Accounting organizations and society, 4, 247-258 .
- Anthony, R. (1990). El control de gestión. Marco, entorno y proceso (Bilbao: Ediciones Deusto , SA) (Versión traducida de The management control functions. Boston. Harvard Business School Press.
- Anthony, R., & Dearden, J. (1976). Management control systems Richard D. Irwin, Homewood, Illinois. .
- Arias, A. (1991). Control de gestión en las entidades de crédito. ICAC. Madrid.
- Bank Administration Institute. (1972). Bank costs for planning and control Park Ridge, Illinois.

- Baujin, P., Armenteros, M., Frías, R., & Vega, V. (2005). Propuesta del procedimiento del costeo basado en las actividades Costo y Gestión .
- BCC . (2019) Banco Central de Cuba . Obtenido de Banco Central de Cuba: www.bcc.cu
- Beaujan, M., & Surer, T. (2000). "Controle de gestion: au service de la creation de valeur", Banquemagazine, número 618, octubre.
- Borrás, F. (2017). La función social de los bancos cubanos Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial .
- Borrás, F., & Ameneiro, C. (2018). Diagnóstico de la gestión del marketing bancario en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) Cofín Habana .
- Bosco, B. (2005). La historia de la Banca en Cuba del siglo XIX al XXI. Tomo I. Prefacio, 30/03/2005.
- Boucher, J. (1994). "Merging management accounting tools with human resources management" Journal of Bank Cost and Management Accounting, Vol. 7, úm.2, .
- Burns, J., & Scapens, R. (2000) Sciencedirect. Obtenido de <https://www.com/science/article/abs/pii/S1044500599901191?via%3Dihub>: Citado el 16/12/2019
- Carenys, J. (2001) Researchgate. Obtenido de www.researchgate.net/publication/37760711_La_Contabilidad_de_gestion_como_instrumento_de_control_de_gestion_en_las_entidades_de_deposito_El_caso_de_las_cajas_de_ahorro_espanolas: Citado el 10/01/2020
- Carenys, J. (2007) Observatorio Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. Obtenido de http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_10/Jordi_Carenys.pdf: Citado el 10/01/2020
- Chacón, G. (2007) La Contabilidad Empresarial, los Sistemas de Control de Gestion y la Rentabilidad Empresarial. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701504>: Citado el 16/12/2019
- Channon, D. (1990). Marketing y dirección estratégica en la banca ED. Díaz de Santos, Madrid.
- Cole, L. (1995). Management accounting for financial institutions, Probus, Chicago.
- Colectivo de autores. (2007) Contabilidad de Costos. Félix Varela.
- Cooper, R., & Kaplan, R. (1987). "How cost accounting systematically distorts product

cost"Accounting and management: field study perspectives [coordinado por
Bruns, J. y Kaplan, R.], Harvard Business School Press, Boston.

Crawford, D. (1991). "Activity framework for ABC in financial institutions" *Journal of Bank Cost and Management Accounting*, vol. 4, núm.1, pág.75-86. .

De la Cuesta, M. (1996). *El control de gestión en las entidades bancarias. Los modelos tradicionales y el ABM*, UNED, Madrid .

Derville, Y. (1992) *La compatibilité face aux nouveaux systèmes informatiques bancaires*.
Obtenido de <https://www.esbanque.fr/formations/formation-sur-mesure/les-systemes-d-information-bancaires-et-financiers-strategies-et-enjeux>: Citado el 11/03/2020

Domínguez, A. (2016) *CUBAHORA*. Obtenido de www.cubahora.cu: Citado el 07/11/2019

Esteban, L. (S/A). *La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones*.

Farfán, A. (2000) *UNAD*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/7438/Fundamentos%20de%20Costos%207-46.pdf?sequence=1>: Citado el 06/11/2020

Fitó, T. (2008). *Propuesta de Procedimiento para aplicar la Contabilidad de Gestión en el Banco Popular de Ahorro*.

Fitz, C. (1995). *Design a framework for a bank profitability management systems* *Journal of Bank Cost and Management Accounting* .

Gaceta Oficial de la República de Cuba. (2018). *gacetaoficial*. La haban, Cuba.

Gadner, M., & Lammers, L. (1982). "Cost accounting in large banks" *Management Accounting [US]*, vol.29, núm.10, abril, pág.34-39.

Geniteau, P. (1991). "Le contrôle de gestion bancaire et financier", *La Revue Banque*,.

González , J., & Andrés , V. (1992). *Análisis bancario y control de gestión*.

Hasda, G. (2010) *A y H Consultores*. Obtenido de www.ayhconsultores.com: Citado el 13/03/2020

Kimball, R. (1993^a). "Creating and using strategic expense models for commercial banks". *The Journal of Bank Cost and Management Accounting*, vol.6, núm.2, pág. 5-20.

Lacan, C. (1984). "Le coût de traitement des opérations: interet et limites" *La Revue*

Banque, núm.458, febrero, pág. 151-153 .

Leguay, C. (1984). "Mesure de l'activité des services administratifs" Banque, núm. especial abril, pág.19-23. .

Lizcano, J. (1994) Observatorio Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. Obtenido de <http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/Spain/Art%C3%ADculos%20diversos%20sobre%20Contabilidad%20de%20Gesti%C3%B3n/Mejora%20de%20las%20entidades%20bancarias%20-%20Lizcano.htm>: Citado el 06/11/2019

López , H. (2001). Contabilidad, Administración y Economía.

Lorino, P. (1996). "Una nouvelle dimension pour le contrôle de gestion Banque, número 576, diciembre, pag.48-50 .

Mallo, C., & Jiménez, M. (1997) Researchgate. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/299534148_Los_Costos_de_Calidad_en_la_Contabilidad_de_Gestion: Citado el 07/11/2019

Marigot, C., Segarra, S., & Torrades, P. (1988). Planificación y control en la oficina bancaria, ED Hispano Europea, Barcelona.

Martínez , V. (1993). Perspectiva del sistema financiero.

Martínez, V. (1990). Panorama actual de la contabilidad de gestión en la entidad de crédito.

Martínez, V. (1994). "Los sistemas de información de gestión en las entidades bancarias", Perspectivas del sistema financiero, núm.48, pág.151-166. .

Mecimore, C., & Cornick, M. (1982). "Banks should use management accounting . Management Accounting [US], Febrero. pág.13-18 .

Merlo, J. (1995). "Modelos inductivos de reparto y distribución de costes [I]" Partida Doble, núm.56, mayo, pág. 39-45. .

Mileti, M., Berri, A., Gastaldi, J., Ilunday, L., Judais, A., Marcolini, S., y otros. (noviembre de 2001). EVOLUCION HISTORICA DE LA CONTABILIDAD Y SU RELACION CON LA INVESTIGACION Y REGULACION CONTABLE EN ESTADOS UNIDOS,. Rosario, Argentina: Universidad Nacional de Rosario.

Morales, J. (2012). Historia de la banca y de los Bancos Centrales Malestar Ciudadano, España .

- Moreno, M. A. (2013)el Blog salmón. Obtenido de el Blog salmón.
- Muñoz, P., & Aguilar, A. (1992). "Elaboración de planes y programación"Cuadernos ESCA, CECA, Madrid. .
- Oreja, J. (1995). El cambio organizativo en la sucursal bancariaEsic-Market nº 88. Abril - junio, pp. 63/81 .
- Ormaechevarria, J. (1994). La contabilidad de gestión en las entidades de créditoLas Unidades Básicas de Análisis para la Gestión de las Cajas de Ahorros y las Cajas Rurales Españolas: Un Análisis Comparativo .
- Pihl, W., & Whitmyer, L. (1994). "Making branch performance relevant"Bank Management, vol.70, núm.3, julio-agosto, pág.58-63. .
- Pontet, N. (Agosto de 2009). La teoría institucional y el cambio en contabilidad de gestión. Revista del Instituto Internacional de Costos, ISSN 1646-6896, nº 4, enero/junio 2009 .
- Posso, R. (2016). HISTORIA DE LA CREACIÓN DE LA BANCA CENTRAL LATINOAMERICANATENDENCIAS .
- Ripoll, V. (1994)ASPECTOS ESTRUCTURALES DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y PRINCIPALES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN . Valencia, España: Ediciones AECA.
- Ripoll, V., & Urquidi, A. (2010). Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarialRevista Latinoamericana de Administración .
- Rodríguez, G., & Vidal, C. (1996). Contabilidad analítica y gestión"Contabilidad Analítica y Gestión", Cuadernos ESCA, CECA, Madrid.
- Rouach, M. (1998). "Connaître les coûts opérationnels", Banque, Num.596, octubre, pág. 21-23.
- Rouach, M., & Naulleau, G. (1994). El control de la gestión bancaria y financiera.
- Rout, R., & Kochvar, M. (1994). "Transfer pricing: a poor man´s approach"Journal of Bank Cost and Management Accounting, vol.7, núm.3, pág.25-30. .
- Schrambach , G. (1984). "Un systeme d´informations pour la gestion des agences". Banque, núm. especial abril 1984, pág. 53-57. .
- Serra, V., & Vilar, J. (1994). "La crisis del coste estándar"Partida Doble, núm.47, julio-agosto, pág. 15-21. .

- Sloane, L. (1991). Accounting in British Banking Chartered Institute of Management Accountants, Londres. .
- Sovignet , E. (1989). "Contrôle de gestion: comment approcher la notion de refinancement pour déterminer le produit net bancaire" La Revue Banque , núm. 496, Bibliografía 492 julio-agosto, pág. 718-724 .
- Tovar, C. (1977). Introducción de la Contabilidad Editorial Diana .
- Turner, J. (1993). "Integrated profitability reporting: theory vs. practice" The Journal of Bank Cost and Management Accounting, vol.6, núm.1, pág.5-12.
- Vega, V. (2007). Contabilidad de Gestión.
- Zanatta, M. (2018) Contabilidad de gestión y las mejoras prácticas aportadas a la empresa .

Anexos

Anexo 1 Principales definiciones de contabilidad de gestión. Fuente: Elaboración propia.

Autor/Año	Concepto
(López, 1980)	Es el principal instrumento de que poseen las empresas ya que suministra a los órganos rectores de la unidad económica la información relevante y oportuna que necesitan los diferentes estamentos directivos para fundamentar racionalmente el proceso de adopción de decisiones.
(SMAS,1981)	Proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de informe financieros utilizados por la gerencia para planificar, evaluar y controlar una organización y para asegurar el uso apropiado y responsable de sus recursos.

(CIMA, 1986)	Proporciona información para la gestión, con el objetivo de formular políticas, planificar y controlar todas las actividades de la empresa, tomar decisiones sobre actuaciones en marcha, proporcionar información a los usuarios externos e internos, así como salvaguardar los activos.
(AECA, 1989)	Rama de la contabilidad que tiene por objeto la captación, medida y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales.
(AECA, 1994)	Rama de la contabilidad que capta, mide, valora, racionaliza y controla el acontecer interno de la empresa, tiene como objetivo suministrar a la organización información relevante para la toma de decisiones, considerando las exigencias informativas que el entorno y su dinámica imponen.
(Borjas y Díaz 2006)	La contabilidad de gestión da respuesta a las necesidades planteadas en el seno de las organizaciones para optimizar la eficiencia y generar competitividad, constituyéndose en un instrumento básico para el proceso de toma de decisiones y para el control que las mismas requieren.
(Vega, 2007)	Proceso de acumulación y análisis de información oportuna y relevante para la toma de decisiones.
(Muñoz, 2012)	Conjunto de información destinada a la valoración, análisis y control de los recursos económicos que se aplican en el proceso productivo de una organización privada o pública.
(Palomino y Rojas, 2014)	Proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información (tanto financiera como de explotación) usada por la dirección para planificar, evaluar y controlar dentro de la organización, así como para asegurar el uso de tales recursos y la responsabilidad sobre ellos.
Venemedia Comunicacio	Parte de la contabilidad que se ocupa del cálculo de los costes, además, de proporcionar información importante a los usuarios

nes C.A (2015)	internos que ofrezcan el apoyo en la toma de decisiones y suministre el proceso de control y planificación.
(Ripoll y Porcuna, 2016)	Proceso teórico de aplicación práctica que mejora la eficiencia de las operaciones internas de las entidades y ayuda al proceso de toma de decisiones.
(Zanatta, 2018)	Proceso que registra las operaciones financieras y las reporta a los estados financieros de la compañía para conocer y controlar los costes, ayudar en la toma de decisiones y facilitar la planificación.

Anexo 2 Principales definiciones de contabilidad de costos. Fuente: Elaboración propia.

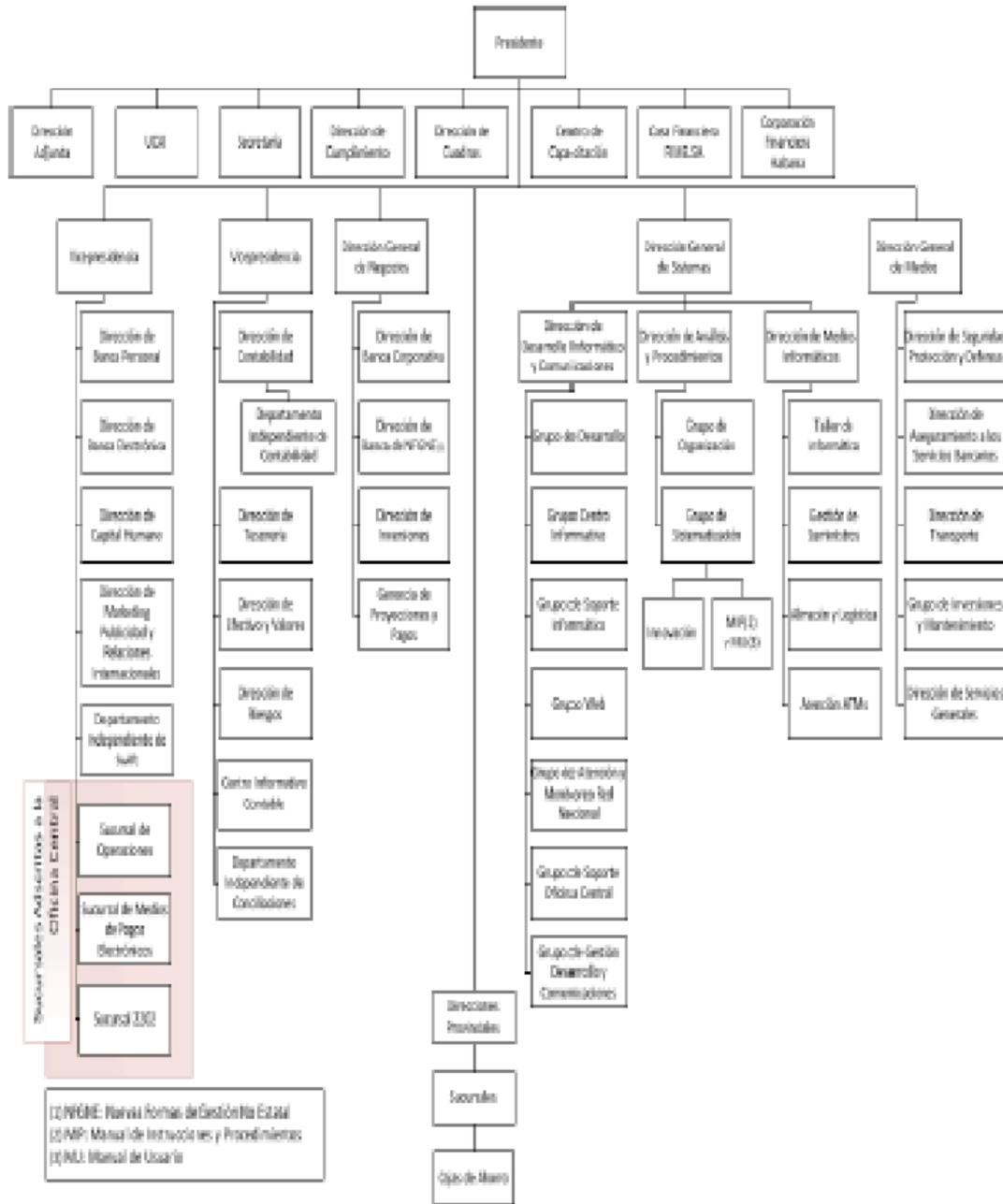
Autor/Año	Concepto
(López, 1980)	Es la encargada de la formación de costes y resultados, así como de las actividades de planificación y control.
(SMAS, 1981)	Técnica o métodos para determinar el costo de un proyecto proceso o producto, empleado por la gran mayoría de las entidades legales en una sociedad, o específicamente recomendada por un grupo autorizado de contabilidad.
(CIMA, 1986)	Parte de la contabilidad de gestión encargada de la confección de presupuestos, establecimiento de costos estándares y reales de las operaciones, procesos, departamentos o productos, el análisis de las desviaciones y el aprovechamiento y uso de los fondos.
(Rayburn, 1987)	Encargada de transmitir información financiera a la dirección para que esta pueda planificar, evaluar y controlar los recursos.
(AECA, 1989)	Rama de la contabilidad que suministra la información analítica relativa a los costos de los productos y servicios generados por la empresa, asumiendo el nivel de desagregación que se considere oportuno en cada situación, a efectos de determinar el valor de las existencias y el costo de los productos vendidos, para poder transmitir esta información a los administradores o gerentes a fin de que puedan proceder a la confección de los estados

	contables.
(Del Río, 1990)	Sistema de información para predeterminar, registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informar de los costos de producción, distribución, administración y financiamiento.
(Giménez, 1995)	Técnica o mecánica contable que permite calcular lo que cuesta fabricar un producto o prestar un servicio. Es un subsistema de la contabilidad general, al que le corresponde la manipulación detallada de la información pertinente a la fabricación de un producto, para la determinación de su costo final.
(Farfan, 2000)	Proceso que, identifica, define, mide, reporta y analiza los diversos elementos de los costos directos e indirectos asociados con la producción y la comercialización de bienes y servicios. La contabilidad de costos también mide el desempeño, la calidad de los productos y la productividad.
(García, 2001)	Proceso encargado de determinar el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar, a cambio de bienes o servicios que se adquieren.
(Neuner, 2004)	Sistema de información para registrar, determinar, distribuir, acumular, analizar, interpretar, controlar e informar de los costos de producción, distribución, administración, y financiamiento.
(Hargadón y Cárdenas, 2014)	Parte especializada de la contabilidad general de una empresa industrial. La manipulación de los costos de producción para la determinación del costo unitario de los productos fabricados es lo suficientemente extensa como para justificar un subsistema dentro de un sistema contable general. Este subsistema encargado de todos los detalles referentes a los costos de producción es precisamente la contabilidad de costos.

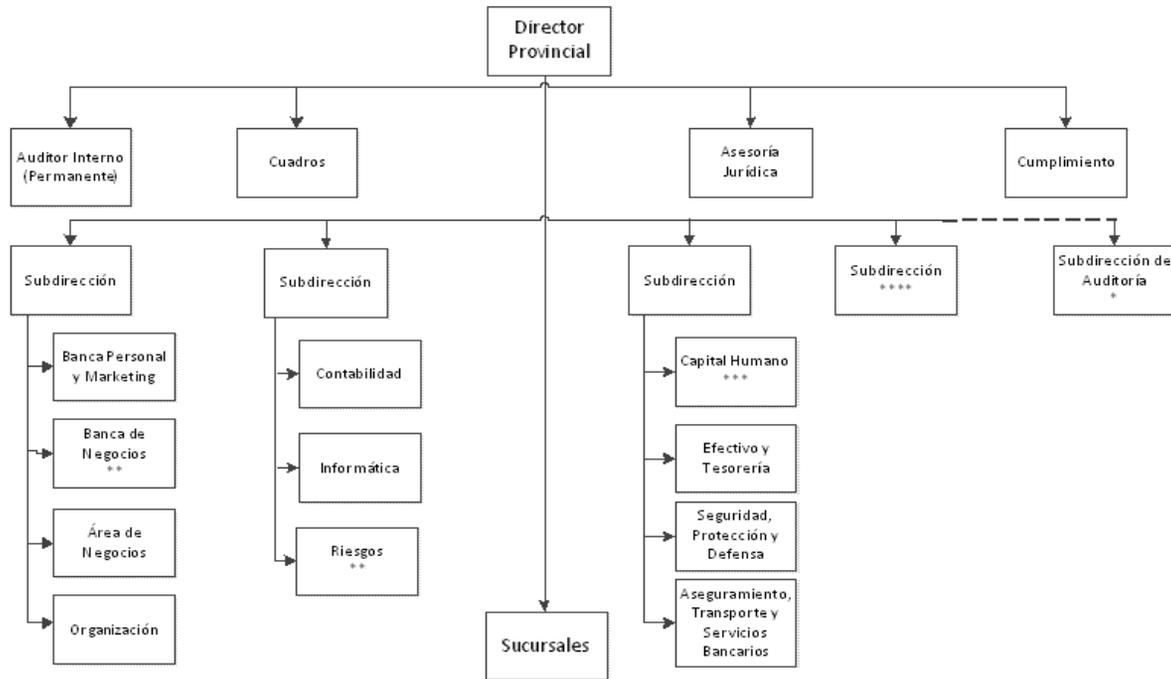
Anexo 3: Organigramas de los diferentes niveles de dirección del BPA. Fuente:

Elaboración propia.

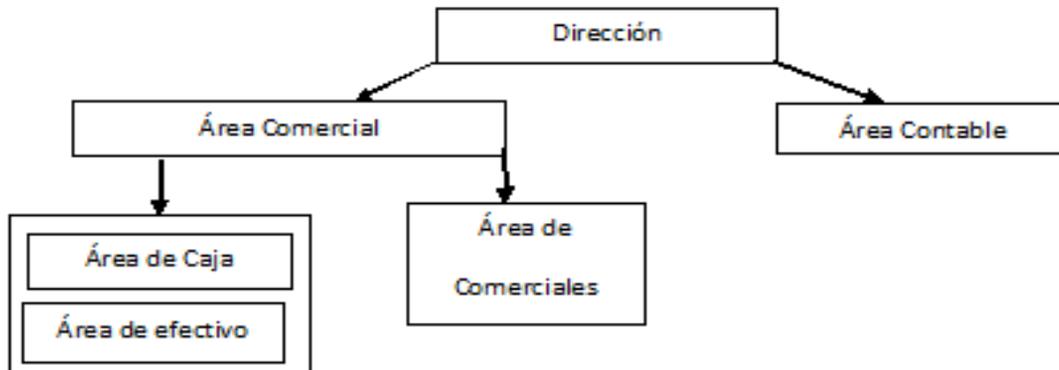
Estructura Oficina Central BPA:



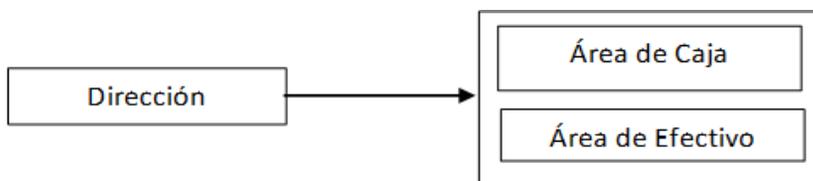
Estructura Direcciones Provinciales:



Estructura de Sucursales:



Estructura Caja de Ahorro:



Anexo 4: Red de oficinas del BPA. Fuente: Elaboración propia.

TERRITORIO	SUCURSALES	CAJAS DE AHORRO	TOTAL
------------	------------	-----------------	-------

PINAR DEL RIO	16	26	42
LA HABANA	26	7	33
CIUDAD DE LA HABANA	3	0	3
MATANZAS	22	28	50
CIENFUEGOS	14	6	20
VILLA CLARA	26	14	40
SANCTI SPÍRITUS	11	16	27
CIEGO DE ÁVILA	15	5	20
CAMAGÜEY	20	23	43
LAS TUNAS	10	16	26
HOLGUIN	20	20	40
GRANMA	16	23	39
SANTIAGO DE CUBA	15	7	22
GUANTÁNAMO	3	2	5
ISLA DE LA JUVENTUD	3	1	4
TOTAL	219	193	413

Anexo 5: Cuestionario para la determinación de expertos en la investigación

Con motivo de una investigación sobre la contabilidad de gestión para medir los costos en el Banco Popular de Ahorro, el equipo que integra el estudio está interesado en su colaboración como experto, para lo cual resultaría de gran utilidad si accediera al llenado de este cuestionario.

Nombre:

Nacionalidad:

Profesión:

Años de experiencia en el área de trabajo:

Institución donde trabaja o estudia:

Orientaciones: A continuación, se proponen un grupo de características o competencias identificadoras que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, marque 0 si considera que no las posee y 1 en caso contrario.

Características	Votación
Conocimiento	
Competitividad	
Disposición	
Creatividad	
Profesionalidad	
Capacidad de análisis	
Experiencia	
Intuición	
Actualización	
Colectividad	

Atendiendo a las fuentes de argumentación se le pide distribuir los puntos en cada categoría de Alto, Medio y Bajo respectivamente, marque con una x de acuerdo a su criterio en cada caso.

Fuente de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados de acuerdo a el grado de escolaridad			
Experiencia obtenida			
Conocimientos de trabajos en Cuba			
Conocimientos de trabajos en el exterior			
Consulta bibliográfica			
Cursos de actualización			

Anexo 6 Balance General Moneda Total
Banco Popular de Ahorro
31 de Diciembre de 2019

UM: MILES DE PESOS

	dic-19	%	dic-18	%	Variación	
ACTIVO						%
DISPONIBILIDADES	2 570 128.5	9.7	1 710 498.3	6.9	859 630.2	50.3
INVERSIONES TEMPORALES	1 767 037.3	6.6	4 155 037.3	16.7	-2 388 000.0	- 57.5
CARTERA DE FINANCIAMIENTOS	19 267 277.8	72.4	15 898 856.8	63.9	3 368 421.0	21.2
CUENTAS POR COBRAR	8 702.6	0.0	57 672.2	0.2	- 48 969.6	- 84.9
INVERSIONES PERMANENTES	2 561 053.8	9.6	2 648 087.9	10.6	- 87 034.1	- 3.3
ACTIVOS FIJOS	27 148.2	0.1	28 767.7	0.1	- 1 619.5	- 5.6
Depreciación Acumulada	- 47 425.3	- 0.2	- 44 451.9	- 0.2	-2973.4	6.7
OTROS ACTIVOS	394 587.3	1.5	380 713.5	1.5	13 873.8	3.6
TOTAL DE ACTIVOS	26 595 935.5		24 879 633.8		1 716 301.8	6.9

	dic-19		dic-18		Variación	
PASIVO						%
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	23 355 869.1	93.5	22 132 281.0	93.9	1 223 588.1	5.5
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	268 255.7	1.1	239 144.1	1.0	29 111.6	12.2
OBLIGACIONES POR OTROS FINANCIAMIENTOS	52 737.9	0.2	11 314.4	0.0	41 423.5	366.1
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	1 129.8	0.0	1 434.5	0.0	- 304.7	- 21.2
OTROS PASIVOS	1 311 816.4	5.2	1 184 034.6	5.0	127 781.8	10.8
TOTAL DE PASIVO	24 989 808.9		23 568 208.6		1 421 600.3	6.0
CAPITAL						
Capital	932 453.7	58.1	701 482.2	53.5	230 971.6	32.9
Reserva Patrimonial	410 170.5	25.5	389 313.7	29.7	20 856.8	5.4
Resultado del ejercicio	263 502.4	16.4	220 629.2	16.8	42 873.2	19.4
Resultado del ejercicio	402 617.0		368 806.2		33 810.8	9.2
menos: Pago anticipado por reservas legales	0.0		- 27 531.2		27 531.2	100.0
menos: Pago anticipado por Impuesto sobre utilidad	- 78 130.8		- 66 159.6		- 11 971.2	18.1
menos: Pago anticipado por aporte rendimiento de la inver. Estatal	- 60 983.8		- 54 486.2		- 6 497.6	11.9
CAPITAL LIQUIDO	1 606 126.6	6.0	1 311 425.0	5.3	294 701.5	22.5
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	26 595 935.4		24 879 633.6		1 716 301.8	6.9

Anexo 7 Estado de Resultado Moneda Total

Banco Popular de Ahorro

Diciembre 2018-2019

UM: MILES DE PESOS

Conceptos	2019	2018	Variación
Ingresos por Intereses	1 099 142.7	1 015 041.3	84 101.4
Préstamos Personas Naturales	256 013.1	271 065.7	- 15 052.6
Préstamos Personas Jurídicas	704 444.1	588 044.0	116 400.1
Pequeños Agricultores	27 997.1	20 010.7	7 986.4
TCP y Otras Formas de Gestión no Estatal	50 498.5	56 319.5	- 5 821.0
Intereses por Préstamos y Depósitos a Bancos e IFNB	60 189.8	79 601.4	- 19 411.6
Gastos por Intereses	740 154.6	707 066.1	33 088.5
Margen de Intermediación	358 988.1	307 975.2	51 012.9
Ingresos por el Diferencial de Tasas (Créditos Sociales)	18 121.8	26 976.6	- 8 854.8
Ingresos por el Diferencial de Tasas (Sandy)	6 453.6	5 974.7	478.9
Ingresos por el Diferencial de Tasas (Matthew)	195.3	217.2	- 21.9
Ingresos por el Diferencial de Tasas (Irma)	2 811.7	1 377.2	1 434.5
Comisión por Operaciones del Presupuesto	47 141.3	54 178.2	- 7 036.9
Comisión por Operaciones de CADECA	71 510.0	67 589.3	3 920.7
Ingresos por Cambio y Arbitraje de Monedas	1 774.4	2 685.6	- 911.2
Otros Ingresos Financieros	192 066.3	204 821.7	- 12 755.4
De ellos: Por Comisiones	35 720.9	31 963.2	3 757.7
Por Títulos Valores	78 503.5	81 515.5	- 3 012.0
Por Operaciones Contingentes y de Servicios	38 146.4	37 647.7	498.7
Ingresos Diversos	39 695.4	53 695.2	- 13 999.8
Margen Ordinario de Oficina	699 062.5	671 795.7	27 266.8
Gastos de Personal	149 489.6	150 450.1	- 960.5
Gastos Administración	36 131.7	40 589.2	- 4 457.6
Gastos Varios	10 422.8	9 893.9	528.9
Resultado por Gestión	503 018.4	470 862.5	32 155.9
Gastos de Provisiones de Riesgo	84 839.0	77 031.3	7 807.7
Gastos por Cambio y Arbitraje de Monedas	550.0	1 261.1	- 711.1
Otros Gastos Financieros	15 251.3	11 041.5	4 209.8
De ellos: Contribución a la Restaura y Preservación de Casco Histórico	570.1	473.7	96.4
Contribución territorial para el desarrollo local	14 680.9	10 567.4	4 113.5
Otros Ingresos	83.6	319.1	- 235.4
Otros Gastos	229.6	20 862.1	- 20 632.5
Total de Ingresos	1 439 685.5	1 387 001.5	52 684.0
Total de Gastos	1 037 068.5	1 018 195.3	18 873.2
Resultado	402 617.0	368 806.2	33 810.8

Anexo 8. Plan de Medidas para la propuesta de implementación de un procedimiento para el análisis de los costos en función de la contabilidad de gestión.

Debilidad	Medida	Resp. Cump.	Fecha Cump.	Recursos
Inexistencia de un sistema de contabilidad de gestión.	Proponer sea elevado a la alta dirección del BPA, para el estudio e implementación, el procedimiento para el análisis de los costos en función de la contabilidad de gestión.	Director Provincial Participan: Subd. Financiera J' Dpto Contabilidad	16/11/2020	Capital humano, tiempo, medios de comunicación
Sistemas contables que solo registran transacciones y no crean informaciones	Proponer a la Oficina Central se implementen sistemas contables que se centren más en los objetivos de información ya que estos incluyen el cálculo del coste por servicio y por operación, de la rentabilidad por producto, centro de beneficio.	Director Provincial Participan: Subd. Financiera J' Dpto Contabilidad	16/11/2020	Capital humano, tiempo, medios de comunicación
La no obtención del margen financiero para los distintos objetos de costes	Proponer a la Oficina Central la aplicación del procedimiento para la determinación del margen financiero obtenido por los diferentes objetos de costes.	Director Provincial Participan: Subd. Financiera J' Dpto Contabilidad	16/11/2020	Capital humano, tiempo, medios de comunicación
El presupuesto suele centrarse más en marcar objetivos sobre los resultados que sobre las causas que originan los mismos.	Plantear a la Oficina Central la utilización del presupuesto como herramienta de planificación y control para medir los aspectos no financieros que pueden ser clave para la adaptación al entorno y la consecución de objetivos estratégicos	Director Provincial Participan: Subd. Financiera J' Dpto Contabilidad	16/11/2020	Capital humano, tiempo, medios de comunicación

