

## **LAS UNIDADES BÁSICAS DE ANÁLISIS PARA LA GESTIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS Y LAS CAJAS RURALES ESPAÑOLAS: UN ANÁLISIS COMPARATIVO\***

*(The Basic Units of Analysis for Managing Spanish Savings and Rural Banks:  
A Comparative Analysis)*

Pilar Ibarrodo Dávila

Profesora Asociada de la Universidad de Granada

### **RESUMEN**

*Las unidades básicas de análisis para la gestión de las entidades de depósito representan los ejes centrales en torno a los cuales se debe generar la información que suministra el sistema de contabilidad de gestión y, por consiguiente, se configuran como un instrumento esencial para apoyar las decisiones gerenciales. En este artículo, tras delimitar las unidades de análisis básicas para los sistemas de información de las cajas rurales y las cajas de ahorros, presentamos los resultados obtenidos a través de una encuesta realizada en dichas entidades, al objeto de contrastar la importancia que ostentan dichas unidades de análisis en sus sistemas de información. El estudio empírico llevado a cabo ha puesto de manifiesto que la unidad de análisis por excelencia en ambas categorías de entidades es la oficina, seguida por las direcciones regionales o de zona. Los productos y los clientes presentan un menor grado de implantación en sus sistemas de información, en especial en las cajas rurales.*

*Palabras clave: cajas rurales, cajas de ahorros, entidades de depósito, información para la gestión.*

### **ABSTRACT**

*The basic units of analysis for managing Depository Financial Institutions are the central axes where management accounting information should be generated and, consequently, are also formed as an essential instrument to support the managerial decisions. Once the basic analysis units for information systems in the rural and savings banks are defined, we offer the results obtained by means of a survey carried out in the aforementioned institutions. So the relevance of this analysis units in their information systems may be known. The empirical study carried out has shown that the main analysis unit in both categories of entities is the branch office, followed by regional management. Products and customers have a minor relevance in their information systems, particularly in the rural banks.*

*Key words: rural banks, savings banks, depository financial institutions, managerial information.*

---

\* Una versión preliminar de este trabajo, centrada exclusivamente en las cajas rurales, fue presentada en la VI Jornada de Trabajo de Contabilidad de Costes y de Gestión de ASEPUC, celebrada en Burgos en noviembre de 2000.

## 1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito se ha producido con un importante retraso respecto a las empresas industriales, no sólo en España sino también en los países de nuestro entorno<sup>1</sup>. La escasa influencia que ha tenido la contabilidad de costes en la gestión de la empresa bancaria, de acuerdo con Martínez Vilches (1993), se debe, entre otras, a las siguientes razones: la dificultad de trasladar a las entidades de depósito los sistemas diseñados para las empresas industriales; la escasa tradición académica en el análisis y estudio del sector bancario desde una perspectiva microeconómica; y la limitada difusión de los aspectos de gestión de las empresas bancarias.

Adicionalmente, como apuntan Rodríguez y Vidal (1987), cabe mencionar que hasta la llegada de las nuevas generaciones de ordenadores, el coste de los equipos informáticos para el desarrollo de la contabilidad de gestión en las entidades bancarias resultaba prohibitivo debido a la gran cantidad de información generada diariamente en estas entidades.

Por último, los amplios márgenes con los que operaban en el pasado las entidades bancarias<sup>2</sup>, así como la existencia de un entorno altamente estable que protegía a estas entidades de la competencia, explican la ausencia hasta fechas recientes del desarrollo de sistemas de contabilidad de gestión dignos de esa denominación en estas empresas.

Durante las dos últimas décadas, los cambios ocurridos en el sistema financiero español han afectado de forma significativa a las entidades bancarias y al entorno competitivo en el que desarrollan su actividad, especialmente a raíz del proceso conducente a la Unión Monetaria Europea. En este contexto, son diversas las consecuencias de vital importancia para el desarrollo futuro de las entidades de depósito que pueden destacarse: el incremento vertiginoso de la competencia inter e intrasectorial, el desarrollo espectacular de la innovación financiera, la reducción progresiva del margen de intermediación —expresado en función de los activos totales medios—, la importancia creciente de los costes de transformación en la gestión bancaria, la búsqueda de negocios rentables o el incremento de los ingresos por servicios, entre otras.

En este contexto competitivo, se impone de forma apremiante la necesidad de contar con sistemas de información para la gestión flexibles y fiables, capaces de aten-

---

<sup>1</sup> Vid. al respecto: Cousserges (1992) y Drury (1994) con relación a la evolución de la contabilidad de gestión bancaria en Francia y Reino Unido, respectivamente.

<sup>2</sup> Las altas tasas de rentabilidad conducían a juzgar innecesaria la inversión en la mejora de los sistemas de contabilidad de gestión (Carmona, 1994).

der los requerimientos informativos de los diversos niveles de decisión en que se articula la estructura organizativa de las empresas bancarias, suministrando con la periodicidad oportuna los *outputs* informativos relevantes y adecuados a las necesidades manifestadas por los diversos usuarios internos.

En este sentido, durante los últimos años, se observa un interés creciente en el ámbito académico por el estudio de la problemática específica de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito, lo cual se manifiesta en el incremento de los trabajos de investigación relacionados con dicha problemática, entre los que cabe citar a Arias (1991), Cordobés (1996), De la Cuesta (1996), Marín (1997), Fernández (1999), Esteban (1999) o Sáenz (2000).

Sin embargo, son escasos los estudios que, desde una perspectiva empírica, analizan la situación actual de los sistemas contables de gestión implantados en las entidades de depósito, su nivel de desarrollo y las necesidades informativas de los distintos ámbitos de responsabilidad de estas empresas, como punto de partida para desarrollos normativos posteriores. Algunos trabajos, como Cordobés (1996), proceden al análisis de la realidad de la empresa bancaria a partir de uno o varios casos, y son muy pocos los que, como Sáenz (2000), abarcan una muestra más amplia de la población de entidades bancarias mediante el envío de encuestas, las cuales permiten obtener información acerca de cuestiones tales como el grado de implantación de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito o la relevancia de ciertos aspectos relacionados con la misma.

En esta línea, en el presente trabajo analizamos algunos de los resultados que hemos obtenido a partir de un estudio empírico desarrollado sobre la base de una encuesta efectuada en las cajas de ahorros y en las cajas rurales españolas. En concreto, procedemos al análisis de la relevancia que presentan los productos, las oficinas y los clientes como unidades básicas de información en las entidades encuestadas.

Con el propósito de dar respuesta a las necesidades de información que surgen en los distintos niveles directivos en relación al ciclo normal de explotación, resulta conveniente delimitar las unidades básicas de gestión sobre las que se establecen los objetivos de la entidad y que constituyen, por tanto, los ejes centrales en torno a los cuales se debe generar la información que suministra el sistema de contabilidad de gestión. Estas unidades constituyen el centro de atención en el suministro de la información útil para la gestión de los distintos niveles de responsabilidad en la empresa y se configuran como un instrumento esencial para apoyar las decisiones gerenciales.

Desde esta óptica, en el presente trabajo se analizan las unidades básicas de análisis para la gestión de las cajas de ahorros y las cajas rurales. Para ello, en primer lugar, teniendo en cuenta las necesidades de información que surgen en los distintos niveles directivos de dichas entidades, delimitamos como unidades de análisis básicas para sus sistemas de información los *productos*, las *oficinas* y los *clientes* o los *segmentos de*

*clientela*. El conocimiento de la contribución al resultado global de la entidad de las distintas líneas de productos, oficinas y clientes constituye una información fundamental para la gestión actual del negocio bancario<sup>3</sup>.

Posteriormente, al objeto de contrastar la importancia que ostentan dichas unidades de análisis en los sistemas de información de las cajas de ahorros y las cajas rurales, presentamos los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada en dichas entidades.

## 2. LOS PRODUCTOS BANCARIOS

En el entorno competitivo actual, las entidades bancarias no pueden mantener líneas de negocio que no tengan una rentabilidad garantizada. En efecto, su margen financiero se ha visto fuertemente deteriorado por el aumento de la presión competitiva dentro del sector bancario, así como por la aparición de otras empresas financieras especialistas que, aprovechando las políticas de subsidios cruzados entre productos implementadas por las entidades bancarias, han introducido productos similares a precios más competitivos, logrando así ganar cuota de mercado<sup>4</sup>.

Así, pues, en el nuevo entorno competitivo, las cajas de ahorros y las cajas rurales deben –con carácter general– suministrar productos que contribuyan de forma positiva a la obtención del resultado, por lo que la información sobre costes y márgenes generados por los distintos productos constituye una poderosa herramienta para la gestión. La diversificación de productos por parte de las entidades bancarias españolas no puede ser indiscriminada, sino que debe responder de forma diferenciada a cada segmento de la clientela, y cada área de negocio debe tener una rentabilidad garantizada.

En consecuencia, la gerencia, para decidir sobre la incorporación de un nuevo producto, necesita conocer si la contribución del mismo al resultado de la entidad será positiva y, de forma periódica, deberá revisar la rentabilidad de sus diversas líneas de

---

<sup>3</sup> Vid. al respecto, entre otros: Cole (1995), AECA (1995), Marín Hernández (1998) o Wanden-Berghe (1990).

<sup>4</sup> Las conductas competitivas desarrolladas en el sector bancario con anterioridad a la liberalización de los tipos de interés, como revelan Fanjul y Maraval (1984), habían sido efectuadas vía competencia sin precios. Ante la imposibilidad de utilizar los precios como instrumento para ganar cuota de mercado –dadas las limitaciones legales existentes–, las entidades buscaron mecanismos alternativos para atraer a la clientela, como el incremento de la red de oficinas o el desarrollo y la diversificación de los servicios ofrecidos a los clientes de forma gratuita. Así, pues, las entidades bancarias aprovecharon las circunstancias de un entorno altamente regulado y protegido de la competencia para desarrollar políticas de subsidiaridad cruzada entre distintas líneas de productos y segmentos de clientes. Sin embargo, como apuntan Bengoechea y Pizarro (1993), con la liberalización financiera se posibilitó la identificación de los mecanismos de subsidiación, así como el descubrimiento de importantes segmentos del mercado bancario vulnerables a una competencia vía precios.

actividad. No obstante, si la estrategia comercial aconsejara introducir algún producto en algún segmento de mercado a un precio inferior a su coste, la contabilidad de gestión deberá informar de tal circunstancia, así como de los efectos que podría tener dicha estrategia sobre el resultado de la entidad.

Por consiguiente, como pone de manifiesto Link (1991), la información relativa a los productos resulta útil para apoyar toda una serie de decisiones, ya que permite:

- obtener el coste unitario para cada producto ofrecido;
- apoyar la política de fijación de precios;
- identificar los productos rentables y los que no lo son;
- diseñar paquetes integrados de productos para el desarrollo de una estrategia de venta cruzada;
- contar con una fuente de datos útiles para el desarrollo de nuevos productos;
- asistir a las estrategias de marketing; etc.

Si bien la utilidad del desarrollo de los sistemas de información en torno a los productos bancarios parece incuestionable, su implantación no está exenta de dificultades. La primera cuestión a resolver para la determinación de la rentabilidad por productos, como señalan Rouach y Naulleau (1990), consiste en identificar los distintos productos, así como su nivel de desagregación, en torno a los cuales se va a generar el proceso de cálculo.

A estos efectos distinguiremos tres categorías de *outputs* en las entidades de depósito: *productos de pasivo*, *productos de activo* y *productos de servicio puro*. Los *productos de pasivo* constituyen los diversos instrumentos mediante los cuales estas entidades captan los recursos, básicamente, del ahorro; los *productos de activo* son aquellos *outputs* mediante los cuales se instrumenta la inversión de los fondos en el mercado y, finalmente, los *productos de servicio puro* conforman el resto de los servicios que las entidades de depósitos suministran a sus clientes, ya sea para apoyar o complementar a sus productos de activo y de pasivo, o bien de forma independiente. Cada una de las categorías contempladas engloba una serie de productos, cuyo nivel de desagregación dependerá de los objetivos perseguidos con el suministro de la información. La tabla 1 muestra, sin ánimo de exhaustividad, una relación de productos bancarios adaptada a la clasificación referida.

Además, la delimitación de un catálogo de productos bancarios que constituyan objetos de cálculo adecuados para la gestión debe poner de relieve las relaciones de interdependencia existentes entre los diversos *outputs*. Esta interdependencia surge como consecuencia de las características del proceso productivo y del uso que la clientela hace de los distintos productos. Así, pues, aún cuando las tareas implicadas en la obtención de cada producto resultan separables en sentido técnico, desde una óptica económica, algunos *outputs* deben ser considerados de forma conjunta, toda vez que

**Tabla 1**  
**Clasificación de los productos bancarios**

Productos de pasivo	Productos de activo	Productos de servicio puro
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depósitos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentas corrientes.</li> <li>• Cuentas de ahorro.</li> <li>• Imposiciones a plazo.</li> </ul> </li> <li>- Cesiones temporales de activos.</li> <li>- Participaciones de activos.</li> <li>- Emisión de títulos.</li> <li>- Otros instrumentos de captación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préstamos personales.</li> <li>- Préstamos hipotecarios.</li> <li>- Cuentas de crédito.</li> <li>- Descuento comercial.</li> <li>- Operaciones de factoring.</li> <li>- Anticipos sobre documentos.</li> <li>- Arrendamientos financieros.</li> <li>- Valores de renta fija.</li> <li>- Valores de renta variable.</li> <li>- Otros productos de activo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Domiciliaciones de recibos.</li> <li>- Domiciliaciones de nóminas.</li> <li>- Transferencias, giros y otros medios de pago.</li> <li>- Talonarios de cheques.</li> <li>- Tarjetas de crédito y de débito.</li> <li>- Cambio de divisas.</li> <li>- Cheques de viaje.</li> <li>- Depósito de valores.</li> <li>- Gestión de cobro de efectos.</li> <li>- Asesoramiento financiero.</li> <li>- Gestión de patrimonios.</li> <li>- Alquiler de cajas de seguridad.</li> <li>- Intermediación en la compra y venta de valores mobiliarios.</li> <li>- Comercialización de seguros.</li> <li>- Comercialización de fondos de pensiones.</li> <li>- Comercialización de fondos de inversión.</li> <li>- Operaciones en los mercados de opciones y futuros.</li> <li>- Etcétera.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

las decisiones que se tomen en relación a un producto afectarán a otro u otros por lo que resultará útil darles un tratamiento de *paquete*, al objeto de mejorar la contribución de los mismos al resultado de la entidad, orientando la actividad hacia un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Una vez delimitados los productos que serán objeto de análisis, se debe proceder a elaborar la información adecuada que permita conocer su contribución al resultado de la entidad, mediante la determinación de una cascada de márgenes –de intermediación, ordinario y de explotación– que resulte útil para la gerencia, diseñando para ello todos aquellos informes que se estimen oportunos.

### 3. LAS OFICINAS Y SUS AGREGADOS

En las entidades de depósito se pueden encontrar distintos grados de descentralización dependiendo, entre otros aspectos, del tamaño, la estrategia y las necesidades

de gestión de cada entidad. No obstante, como apunta Arias (1991), las nuevas exigencias que plantea el entorno requieren una rapidez de respuesta a los cambios en el mercado que parece incompatible con una organización fuertemente centralizada. En este sentido, la tendencia parece ser la delegación de poder hacia las sucursales, al ser éstas las unidades que poseen más información acerca del mercado.

Las sucursales son los centros de actividad donde tiene lugar el contacto con la clientela y donde se genera la mayor parte de los ingresos de estas entidades. Así, pues, la oficina constituye una unidad de análisis fundamental para conocer la evolución de los resultados en estas empresas.

En efecto, las cajas de ahorros y las cajas rurales necesitan conocer la contribución de las distintas oficinas al resultado global, así como su evolución y posición frente a la competencia en cada zona geográfica, especialmente en un entorno competitivo como el actual, caracterizado por una fuerte rivalidad entre las empresas del sector. El sistema de gestión debe suministrar información útil acerca de la rentabilidad de las distintas sucursales de la entidad, tanto para los niveles superiores de dirección, como para los propios directores de las mismas. En este último sentido, cuanto mayor sea el grado de descentralización del poder hacia las oficinas, mayor será la necesidad de disponer de información fiable en tiempo oportuno.

Asimismo, las direcciones regionales o de zona, al constituir agregados de sucursales por áreas geográficas, representan unidades básicas para el suministro de información para la gestión, cuyo análisis permitirá poner de relieve la contribución al resultado de cada una de las zonas identificadas, así como el seguimiento de los objetivos diferenciados que se puedan establecer en cada área o región.

Los informes elaborados por *oficinas* y sus agregados –*direcciones regionales o de zona*– deberán presentar información acerca de los márgenes –de intermediación, ordinario y de explotación– generados en cada centro de actividad, al objeto de posibilitar el conocimiento de la contribución de cada oficina –o agregado de ellas– a la generación del resultado global de la entidad. El suministro de esta información deberá perseguir, entre otros, los siguientes objetivos:

– Dotar a los directores de oficina de una herramienta indispensable para su gestión. El conocimiento de la contribución de su oficina al resultado de la entidad, el grado de cumplimiento de los objetivos y su comparación con los márgenes y logro de objetivos en otras sucursales será una información valiosa para orientar la actividad de cada centro.

– Aportar los informes necesarios para que los directores regionales o de zona puedan enjuiciar la actuación de las distintas oficinas que quedan bajo su control y detectar las situaciones anómalas para poder tomar las acciones correctoras pertinentes. Esta información se debe presentar de forma agregada y desagregada, para las sucursales de su área de influencia y agregada respecto a las oficinas de otras zonas.

- Conocer el *ranking* de oficinas y zonas geográficas de la entidad según su contribución al resultado global. Esta información será de utilidad para la adopción de decisiones en distintos niveles de responsabilidad.
- Proporcionar a la Dirección General los instrumentos adecuados para la evaluación y el control de la actuación de los distintos responsables de las unidades de gestión analizadas.
- Posibilitar el seguimiento y análisis de la evolución de los márgenes y resultados de las distintas sucursales, así como la comparación entre ellas.
- Permitir el estudio de variables clave en la gestión del negocio como el crecimiento, la rentabilidad o la morosidad entre otras.
- Evaluar la productividad de cada oficina, teniendo en cuenta las prestaciones que realizan para los clientes de otras sucursales y viceversa, es decir, las tareas que otras oficinas efectúan por cuenta de la sucursal analizada (Ormaechevarría, 1994).

#### 4. LOS CLIENTES O LOS SEGMENTOS DE CLIENTELA

Las entidades de depósito no pueden ofrecer de forma indiscriminada un conjunto de productos al mercado, sino que deben satisfacer las demandas y necesidades de una clientela cada vez más exigente y que cuenta con una cultura financiera creciente. Además, la rivalidad existente en el sector dificulta la fidelización del cliente que puede acudir con gran facilidad a un elevado número de entidades financieras que ofrecen productos similares. Por tanto, como señalan Gardener y Molyneux (1995, p. 101), en "*el negocio bancario europeo al por menor, el enfoque se dirige cada vez menos al intento de ofrecer todo tipo de servicios a todos los clientes, de servir de todo a todo el mundo. El nuevo reto es desarrollar y suministrar un producto justo al precio justo*".

En el desarrollo de una cultura orientada al cliente, adquieren una gran importancia para la gestión empresarial la segmentación de mercados, las acciones de marketing emprendidas en cada segmento homogéneo de clientes y la calidad de servicio<sup>5</sup>. Además, una herramienta indispensable para la gestión en el nuevo entorno es la implantación de una *contabilidad orientada al cliente* (Gardener y Molyneux, 1995), de forma que los responsables cuenten con la información adecuada para orientar la política comercial de la entidad. De este modo, el cliente se convierte en un objeto de análisis básico para la gestión actual del negocio bancario.

---

<sup>5</sup> Vid. al respecto: Barroso (1995), Castelló (1996), Giner de la Fuente (1997), Palomero (1990) y Urcola (1994).



La información obtenida sobre los clientes y el conocimiento de su rentabilidad permitirá, de acuerdo con Chorafas (1989) y Martínez Vilches (1989), el logro de los siguientes objetivos:

- evaluar las políticas comerciales de la entidad así como sus resultados en el mercado;
- determinar las pérdidas o ganancias obtenidas en la relación con un cliente;
- mejorar la aportación de los distintos clientes al beneficio de la entidad;
- adecuar la política de precios de los productos de la entidad a las necesidades específicas de la clientela;
- analizar la conveniencia de proceder a una integración vertical de los servicios de la entidad;
- desarrollar una ventaja competitiva frente a la competencia;
- orientar la política comercial de productos;
- reorganizar la estructura interna de la empresa en base a la segmentación de clientes en lugar de hacerlo sobre criterios funcionales y administrativos;
- negociar la venta de productos con los clientes mediante paquetes integrados de operaciones y no sobre operaciones puntuales;
- orientar a la gerencia de la entidad en la selección de mercados.

A este respecto, debe tenerse presente asimismo que:

- El cliente presenta en la entidad de depósitos una peculiaridad frente a otras empresas, toda vez que, con frecuencia coincide, en la misma persona, el proveedor de fondos –depositante– con el cliente prestatario de alguna operación de activo. Puede servir de ejemplo el sujeto que mantiene abierta una cuenta corriente en una entidad, donde tiene domiciliada su nómina y que, por otro lado, solicita a la mencionada entidad un préstamo personal. También resulta habitual que un mismo cliente pueda pasar de una situación acreedora neta a una posición deudora neta, o viceversa.
- Ante la interrelación existente entre los diversos productos bancarios, el objeto de cálculo *cliente* puede constituir un concepto integrador al ser, en gran medida, el origen de dicha interrelación. En efecto, la interdependencia entre productos puede estar motivada por la propia gerencia al ofrecer al cliente un paquete integrado de servicios en el desarrollo de una venta cruzada. Sin embargo, con frecuencia es el cliente el que decide cómo utilizar y vincular los distintos productos que le ofrece la entidad condicionando de esta forma las relaciones entre los distintos productos. Por ejemplo, el cliente que tiene abierta una cuenta corriente puede utilizar, en función de sus necesidades, la tarjeta de débito o crédito, las transferencias bancarias, los cheques, etc., incidiendo así en la rentabilidad del conjunto de productos que utiliza.

- La relación que se establece entre una entidad de depósitos y sus clientes suele ser bastante estable, toda vez que, muchos de los productos que ofrecen estas empresas vinculan al consumidor de los mismos durante un período de tiempo determinado.

Por las razones aludidas, consideramos que el cliente constituye un objeto de análisis muy útil para la gestión de las entidades de depósito, toda vez que, el mismo representa el origen de la producción de los servicios bancarios, interviene en su obtención y las distintas formas de relación establecidas influyen de forma determinante en la rentabilidad de la entidad.

En relación al objeto de cálculo *clientes*, la elección del nivel de desagregación al que se pretende descender en el análisis constituye un aspecto clave para la gestión. A este respecto no existe una única solución, sino que cada entidad debe decidir, tras efectuar un análisis coste/beneficio, si la utilidad de la información alcanzada con un mayor grado de desagregación supera el coste de su obtención, toda vez que, la Contabilidad de gestión es una herramienta al servicio de la gerencia que debe cumplir el requisito de economicidad. En este sentido, quizá no resulte interesante para una entidad determinada analizar todos y cada uno de sus clientes individuales, pudiendo en este caso efectuar un estudio de la rentabilidad de ciertos segmentos homogéneos de clientes que tengan un valor estratégico para la empresa. Este análisis por segmentos podría ser completado con el suministro de información individualizada sobre la rentabilidad de aquellos clientes que resulten relevantes para la gestión.

## 5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1. Objetivos de la investigación

El estudio empírico se ha desarrollado en base a una encuesta realizada mediante el envío de un cuestionario a las cajas rurales provinciales o de ámbito superior y a las cajas de ahorros. Con este estudio empírico se ha pretendido:

- Conocer el grado de implantación y desarrollo de la contabilidad de gestión en las entidades encuestadas.
- Poner de relieve los principales objetivos perseguidos por estas entidades con el cálculo de costes, así como las características básicas de sus sistemas de contabilidad de gestión.

No obstante, en el presente trabajo sólo se analizan algunos de los resultados que se derivan de la encuesta, es decir, aquellos ítems que se hallan vinculados a las unidades básicas de análisis, las cuales constituyen el objeto central del mismo.

## 5.2. La población objetivo

La población objetivo que ha servido de base para la realización de la encuesta está constituida por las 34 entidades que en 1998 –año en el que se efectuó el envío de los cuestionarios– formaban el subsector de las *cajas rurales provinciales o de ámbito superior*<sup>6</sup> –según la información contenida en el Anuario 1996 publicado por la UNACC en 1997– y las 50 *cajas de ahorros* entonces operantes.

La mayoría de los trabajos desarrollados en relación al sector bancario centran su atención en los bancos y en las cajas de ahorros, bien tomando como referencia cada grupo de entidades de forma independiente, o bien procediendo a su análisis comparado. Sin embargo, a nuestro juicio, son escasos los estudios que toman como referencia las cooperativas de crédito, quizá por la menor importancia relativa que presentan dentro del conjunto del sistema bancario español. No obstante, la importancia relativa de las cooperativas de crédito resulta considerable en algunas comunidades autónomas, como País Vasco, Andalucía, Valencia, Aragón, Castilla-La Mancha o Navarra.

El presente trabajo aspira a ser una modesta contribución que ayude a cubrir ese vacío existente en relación a las cooperativas de crédito y, por ello, hemos centrado nuestro interés en las cajas rurales<sup>7</sup>. Además, para enriquecer las conclusiones que se puedan desprender del estudio, hemos extendido nuestro campo de observación a las cajas de ahorros lo cual nos ha permitido efectuar un análisis comparativo. Ambas categorías de entidades –cajas rurales y cajas de ahorros– presentan como puntos en común su tradicional vocación minorista y un fuerte arraigo a sus territorios de origen.

Teniendo en cuenta el tamaño de la población objetivo, el cuestionario se envió a todas las entidades que la conformaban, de las cuales se obtuvo un elevado índice de respuesta. En concreto 28 cajas rurales y 45 cajas de ahorros nos enviaron el cuestionario debidamente cumplimentado, lo cual representa un índice de respuesta del 82,35 por 100, en el primer caso, y del 90 por 100, en el segundo. La proporción existente entre cajas de ahorros y cajas rurales en la muestra obtenida de 73 entidades resulta estadísticamente representativa de la que se desprende de la población objetivo, según pone de manifiesto el test de la Binomial.

## 5.3. Análisis de los datos

El proceso estadístico de análisis de los datos se ha efectuado utilizando, básicamente, las siguientes técnicas: las *tablas de frecuencias*, el *test de la Binomial*, la *prueba t de Student para dos muestras independientes* y el *test de Kruskal-Wallis*.

---

<sup>6</sup> Las *cajas rurales provinciales o de ámbito superior* gestionan en torno al 90 por 100 de los activos totales del sector de las cajas rurales.

<sup>7</sup> Las cajas rurales administran cerca del 80 por 100 de los activos totales correspondientes a las cooperativas de crédito.

Mediante las *tablas de frecuencias* se resume la información relativa al número de veces que se repite cada una de las valoraciones otorgadas a las preguntas efectuadas, expresado de forma absoluta y en términos porcentuales. Cuando el objetivo que se persigue es el de captar la opinión de los encuestados, se establece una escala de valoración que expresa el grado de conformidad con las cuestiones planteadas. En este caso se trata de información cualitativa, donde resulta muy útil conocer la frecuencia con la que se presenta una determinada valoración.

El *test de la Binomial* permite comprobar si las frecuencias observadas sobre una variable dicotómica difieren de las esperadas para una distribución binomial. Se trata de una prueba de bondad de ajuste que se utiliza para contrastar la hipótesis nula de que la muestra procede de una población en la que las proporciones de individuos que presentan los dos valores de la variable dicotómica son  $p$  y  $q$  respectivamente.

El *test de la t de Student de diferencias de medias* permite poner de manifiesto si existen diferencias significativas en el valor medio de las respuestas a una pregunta entre los dos grupos de entidades analizados. En esta prueba se parte de la hipótesis nula de igualdad de medias poblacionales entre los dos grupos frente a la hipótesis alternativa de que son diferentes y se lleva a cabo a partir de los valores que toman las medias muestrales.

El *test de Kruskal-Wallis* es un test no paramétrico utilizado de forma complementaria a la *prueba t de Student* al objeto de soslayar los problemas de normalidad que pudieran derivarse de un tamaño muestral pequeño o los que con frecuencia se presentan en el tratamiento estadístico de encuestas, donde las variables suelen ser discretas y los valores en muchas ocasiones representan opiniones.

El programa informático utilizado para el procesamiento de los datos ha sido el SPSS.10.

## 6. LA IMPORTANCIA DE LAS UNIDADES BÁSICAS DE ANÁLISIS EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LAS ENTIDADES OBJETO DE ESTUDIO

En los siguientes cuadros se recoge la información obtenida a través de la encuesta circularizada en las cajas de ahorros y en las cajas rurales, con la finalidad de analizar la importancia que presentan en dichas entidades las unidades básicas de análisis antes delimitadas.

### 6.1. Regularidad en el suministro de información

En las entidades estudiadas la unidad de análisis por excelencia es la *oficina*, toda vez que representa el eje básico en torno al cual se genera la mayoría de la infor-

mación del sistema. La tabla 2 nos ilustra acerca de lo comentado. En él se puede apreciar que la totalidad de las cajas de ahorros y el 96,5 por 100 de las cajas rurales suministran algún tipo de información de forma sistemática –a menudo o siempre– acerca de los costes y/o márgenes que se ocasionan en las sucursales. La unidad de análisis que sigue a la oficina en orden de importancia es la *dirección regional o de zona*. En efecto, el 92,9 por 100 de las cajas de ahorros y el 78,5 por 100 de las cajas rurales suministran información con carácter regular –a menudo o siempre– en torno a las direcciones regionales o de zona. La frecuencia en el suministro de información en relación a las oficinas y las direcciones regionales o de zona no presenta diferencias notables entre las cajas de ahorros y las cajas rurales, tal como ponen de manifiesto los test aplicados –diferencias de medias y Kruskal-Wallis–.

En la tabla 3 se resumen las respuestas obtenidas respecto al grado de implantación de las otras unidades básicas de análisis, donde sí se aprecian diferencias estadísticas significativas. Como puede observarse en dicho cuadro, en torno al 80 por 100 de las cajas de ahorros suministra información de forma sistemática –a menudo o siempre– en torno a los *productos de activo y de pasivo*, porcentaje que se reduce al 47,6 por 100 al contemplar el resto de los *servicios*. Respecto a las cajas rurales se observa, en general, una menor implantación de los productos como unidades de análisis básicas del sistema contable de gestión. Así, tan sólo algo más del 60 por 100 de estas entidades elabora información de forma regular –a menudo o siempre– en torno a los *productos de activo y de pasivo* y el 33,3 por 100 sobre el resto de los *servicios*.

**Tabla 2**  
**Suministro de información en torno a oficinas y direcciones regionales o de zona**

Tipo de entidad		Oficinas		Direcciones regionales o de zona	
		Frec.	%	Frec.	%
Cajas de Ahorros	Nunca			2	4,8%
	Algunas veces			1	2,4%
	A menudo	1	2,2%	2	4,8%
	Siempre	44	97,8%	37	88,1%
	Total	45	100%	42	100%
Cajas Rurales	Nunca			3	10,7%
	Algunas veces	1	3,6%	2	7,1%
	A menudo	1	3,6%	2	7,1%
	Siempre	26	92,9%	20	71,4%
	Rara vez			1	3,6%
	Total	28	100%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

En ambas categorías de entidades se aprecia una mayor relevancia de los productos de activo y de pasivo, como unidades de análisis de información, frente a los productos de servicio puro. Las cajas de ahorros y las cajas rurales españolas son entidades con una amplia tradición en el negocio minorista, lo cual se refleja en el elevado peso relativo que los depósitos y los créditos presentan, respectivamente, en el pasivo y en el activo de sus balances<sup>8</sup>. Además, las características de su clientela les ha permitido mantener los mayores márgenes de intermediación del sector –medidos en función de los activos totales medios– durante la última década<sup>9</sup>.

Así, el interés preferente –que se desprende de los resultados de la encuesta– por los productos de activo y de pasivo resulta consecuente con la tendencia estratégica de dichas entidades, toda vez que a través de dichos productos se desarrolla la función de intermediación financiera tradicional que caracteriza a la banca minorista. No obstante, durante los últimos años, las cajas de ahorros y las cajas rurales españolas han tenido que diversificar sus actividades para hacer frente al aumento de la competencia en sus ámbitos de actuación<sup>10</sup>. A medida que los productos de servicio puro vayan ganando

**Tabla 3**  
**Suministro de información en torno a productos y clientes**

Tipo de entidad		Productos de activo		Productos de pasivo		Productos de servicio puro		Clientes	
		Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Cajas de Ahorros	Nunca	2	4,5%	2	4,5%	4	9,5%	7	16,3%
	Rara vez	2	4,5%	1	2,3%	6	14,3%	6	14%
	Algunas veces	5	11,4%	5	11,4%	12	28,6%	12	27,9%
	Amenudo	4	9,1%	5	11,4%	5	11,9%	8	18,6%
	Siempre	31	70,5%	31	70,5%	15	35,7%	10	23,3%
	Total	44	100%	44	100%	42	100%	43	100%
Cajas Rurales	Nunca	2	7,1%	2	7,1%	7	25,9%	10	35,7%
	Rara vez	4	14,3%	3	10,7%	7	25,9%	8	28,6%
	Algunas veces	5	17,9%	5	17,9%	4	14,8%	7	25%
	Amenudo	7	25%	8	28,6%	5	18,5%	1	3,6%
	Siempre	10	35,7%	10	37,5%	4	14,8%	2	7,1%
	Total	28	100%	28	100%	27	100%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

<sup>8</sup> Vid. al respecto: Ibarrodo (2001a).

<sup>9</sup> Vid. al respecto: Ibarrodo (2001b).

<sup>10</sup> En este sentido, como apunta Castelló (1991), los seguros, la intermediación de viajes, las actividades inmobiliarias, otras formas de mediación financiera -brokers-, la tecnología de la información, etc., constituyen actualmente áreas de negocio de las entidades bancarias.

do terreno en la actividad de las cajas de ahorros y de las cajas rurales, estas entidades deberán prestar más atención al análisis de su rentabilidad.

El análisis de las respuestas obtenidas en relación al objeto de cálculo *clientes* también revela diferencias significativas entre cajas de ahorros y cajas rurales. Si bien en ambos casos se observa una menor relevancia de la clientela como unidad básica de análisis frente a las otras unidades contempladas, en las cajas rurales resulta sensiblemente inferior. Así, mientras el 41,9 por 100 de las cajas de ahorros suministra información con carácter regular –a menudo o siempre– en torno a los clientes, este porcentaje se reduce drásticamente al 10,7 por 100 en el caso de las cajas rurales.

Al objeto de completar la información obtenida a través de los cuadros anteriores, el siguiente recoge las respuestas logradas en relación a la periodicidad con la que se realizan los cálculos para la asignación de costes e ingresos para cada una de las unidades básicas de análisis contempladas, agrupando en un sólo ítem los productos de activo, los de pasivo y los de servicio puro.

En la información recogida en la tabla 4, de nuevo se aprecia que la *oficina* constituye el eje central para la acumulación de costes e ingresos, teniendo en cuenta que más del 90 por 100 de las cajas de ahorros y de las cajas rurales realizan dichos cálculos con una frecuencia mensual. La periodicidad con la que se elabora información en torno a las sucursales no resulta estadísticamente diferente entre los dos grupos analizados.

**Tabla 4**

**Periodicidad en el cálculo del coste de las distintas unidades básicas de análisis**

Tipo de entidad		Oficinas		Direcciones regionales		Productos de zona		Clientes	
		Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Cajas de Ahorros	Nunca			3	6,7%	5	11,1%	7	15,6%
	Para tomar decisiones	1	2,2%	3	6,7%	4	8,9%	18	40%
	Anual	1	2,2%			2	4,4%		
	Semestral			1	2,2%			1	2,2%
	Trimestral	1	2,2%	1	2,2%	1	2,2%	3	6,7%
	Mensual	42	93,3%	37	82,2%	33	73,3%	16	35,6%
	Total	45	100%	45	100%	45	100%	45	100%
Cajas Rurales	Nunca			4	14,3%	4	14,3%	10	35,7%
	Para tomar decisiones					10	35,7%	13	46,4%
	Anual							2	7,1%
	Semestral					3	10,7%		
	Trimestral	2	7,1%	1	3,6%	1	3,6%	1	3,6%
	Mensual	26	92,9%	23	82,1%	10	35,7%	2	7,1%
	Total	28	100%	28	100%	28	100%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la periodicidad seguida en el cálculo de costes para las *direcciones regionales o de zona*, tampoco se observan diferencias estadísticamente significativas entre las dos categorías de entidades encuestadas. Así, en torno al 82 por 100 de las cajas de ahorros y de las cajas rurales lo realizan de forma mensual y tan sólo una minoría de las entidades proceden al cálculo por direcciones regionales o de zona con carácter trimestral o semestral. Asimismo se observa que el 6,7 por 100 de las cajas de ahorros suministra información en torno a las direcciones regionales o de zona sólo cuando lo estima necesario para tomar ciertas decisiones. Finalmente, el 6,7 por 100 de las cajas de ahorros y el 14,3 por 100 de las cajas rurales, o bien no efectúa el cálculo para este nivel de agregación, o bien lo hace sin ninguna periodicidad.

El análisis de la regularidad con la que se procede al cálculo por productos pone de manifiesto que cerca del 80 por 100 de las cajas de ahorros ofrece información mensual, trimestral o anual acerca de los *productos*. Además, el 8,9 por 100 de ellas efectúa los cálculos en torno a los *productos* para apoyar algunas decisiones gerenciales como la fijación de precios, el abandono o la incorporación de un producto, la venta cruzada de servicios a la clientela, etc. Finalmente, el 11,1 por 100 de estas entidades no efectúan ningún cálculo de forma periódica.

La regularidad con la que se procede al cálculo por *productos* en las cajas rurales difiere estadísticamente de forma significativa de la que se presenta en las cajas de ahorros y resulta inferior en comparación con la que se desprende del análisis de la regularidad correspondiente a las oficinas o las direcciones regionales o de zona en las propias cajas rurales. Así, tan sólo el 50 por 100 de las cajas rurales tienen implantado algún modelo para la asignación de costes a los productos, según el cual se suministra información periódica –mensual, trimestral o semestral– en torno a estas unidades básicas de análisis. No obstante, un número considerable de las entidades estudiadas –el 35,7 por 100– elabora información sobre productos cuando lo estima conveniente, para apoyar algunas decisiones gerenciales. Sin embargo, en este caso, cabe pensar que la información se elabora para atender requerimientos puntuales y, por consiguiente, dicha información no será suministrada de forma normal por el sistema contable de gestión que tengan implantado en la entidad. Finalmente, el 14,3 por 100 de las cajas rurales no procede al cálculo por productos, o bien lo hace sin ninguna regularidad.

Por último, resulta destacable la menor relevancia relativa que presenta la unidad de análisis *clientes* en el modelo de contabilidad de gestión implantado en las entidades analizadas. Así queda patente en el tabla 4, donde se observa que el 44,5 por 100 de las cajas de ahorros y tan sólo el 17,8 por 100 de las cajas rurales efectúa algún cálculo periódico en torno a este elemento –mensual, trimestral, semestral o anual-. No obstante, un número considerable de entidades –el 40 por 100 de las cajas de ahorros y el 46,4 por 100 de las cajas rurales– produce algún tipo de información sobre los costes y los márgenes



que generan los clientes a la hora de tomar ciertas decisiones especiales que puedan afectar a la relación establecida con un cliente o grupo de ellos. Tal podría ser el caso de nuevas negociaciones con un cliente problemático, la fijación de precios de ciertos productos para algún cliente específico o la rescisión de las relaciones con dicho cliente. Pero en estos casos, al igual que comentábamos en relación a los productos, cabe pensar que el sistema contable de gestión no dispondrá de las herramientas adecuadas para el suministro de información regular en torno a los clientes y, por consiguiente, no contemplará de forma general la asignación de costes a dicho objeto de cálculo, en tanto que la información se elaborará de forma específica para cada caso concreto.

Finalmente, resulta destacable, según se aprecia en la información recogida en dicho cuadro, que el 35,7 por 100 de las cajas rurales y el 15,6 por 100 de las cajas de ahorros no efectúa ningún cálculo sobre la rentabilidad de los clientes. Según se desprende de los datos comentados, el grado de implantación del objeto de cálculo *clientes* resulta inferior en las cajas rurales en relación a las cajas de ahorros, medido en función de la periodicidad con la que se efectúa el cálculo, tal como ponen de relieve las pruebas estadísticas aplicadas.

En definitiva, el análisis de la regularidad con la que se procede al cálculo de costes para cada una de las unidades básicas de análisis contempladas, pone de manifiesto que, en ambos tipos de entidades, la desagregación de la información por zonas geográficas –oficinas y direcciones regionales o de zona– constituye una prioridad en la práctica totalidad de las empresas, lo cual resulta coherente con la evidencia obtenida de trabajos anteriores<sup>11</sup>, en los que se relaciona el inicio de la contabilidad de gestión en las entidades bancarias con el cálculo de costes y resultados por sucursales, debido, básicamente, a su sencillez, a la necesidad de efectuar un control de los distintos centros de responsabilidad dispersos geográficamente –oficinas– y a la existencia de un entorno altamente estable y regulado que, en el pasado, ha permitido ignorar otros ejes de actuación del negocio bancario como los productos o los clientes.

Asimismo, en ambos casos –cajas de ahorros y cajas rurales– se aprecia una menor importancia relativa de las otras unidades básicas de análisis referidas –productos y clientes–, si bien en las cajas rurales la relevancia de las mismas resulta significativamente inferior a la que presentan en las cajas de ahorros.

## **6.2. Antigüedad de su presencia en el sistema de información**

En la tabla 5 se recoge información adicional sobre la relevancia que presentan las distintas unidades básicas de análisis en las entidades objeto de estudio, medida en

---

<sup>11</sup> Vid. entre otros: Martínez Vilches (1989), De la Cuesta (1996) y Sáenz (2000).

esta ocasión a través de su antigüedad en el sistema de información. Una vez más se evidencia la supremacía de la unidad de análisis *oficina*, la cual se introdujo hace más de una década en el sistema de información del 53,3 por 100 de las cajas de ahorros y del 46,4 por 100 de las cajas rurales, entre los cinco y los diez últimos años en el 20 por 100 de las cajas de ahorros y en el 28,6 por 100 de las cajas rurales y durante los cinco últimos años en el 26,6 por 100 de las cajas de ahorros y en el 25 por 100 de las cajas rurales.

**Tabla 5**  
**Período de inicio del cálculo del coste por unidades básicas de análisis**

Tipo de entidad		Oficinas		Direcciones regionales o de zona		Productos		Clientes	
		Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Cajas de Ahorros	Durante los 2 últimos años	1	2,2%	2	4,8%	5	12,8%	11	28,2%
	Entre los 2-5 últimos años	11	24,4%	7	16,7%	12	30,8%	16	41%
	Entre los 5-10 últimos años	9	20%	11	26,2%	15	38,5%	10	25,6%
	Hace más de 10 años	24	53,3%	22	52,4%	7	17,9%	2	5,1%
	Total	45	100%	42	100%	39	100%	39	100%
Cajas Rurales	Durante los 2 últimos años	2	7,1%	4	16%	5	22,7%	8	47,1%
	Entre los 2-5 últimos años	5	17,9%	6	24%	8	36,4%	6	35,3%
	Entre los 5-10 últimos años	8	28,6%	7	28%	6	27,3%	2	11,8%
	Hace más de 10 años	13	46,4%	8	32%	3	13,6%	1	5,9%
	Total	28	100%	25	100%	22	100%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las *direcciones regionales o de zona*, en las cajas de ahorros se observa una trayectoria histórica similar a la de las oficinas, en tanto que de las 42 entidades que reconocen haberlas incorporado en sus sistemas de información, el 52,4 por 100 lo ha efectuado hace más de diez años, el 26,2 por 100 entre los cinco y los diez últimos años y el 21,5 por 100 restante durante los últimos cinco años. Por su parte, entre las cajas rurales que reconocen haber introducido algún procedimiento

para la obtención de información en torno a las *direcciones regionales o de zona*, tan sólo el 32 por 100 de las cajas lo ha hecho hace más de diez años. El resto, el 68 por 100, ha comenzado a obtener información relativa a este nivel de agregación durante los diez últimos años.

En relación al cálculo de costes por *productos*, tan sólo 39 de las 45 cajas de ahorros y 22 de las 28 cajas rurales encuestadas reconocen haberlo integrado en sus sistemas de información, de las cuales el 17,9 por 100 de las primeras y el 13,6 por 100 de las segundas lo ha incorporado hace más de diez años, mientras que el 82,1 por 100 restante de las cajas de ahorros y el 86,4 por 100 de las cajas rurales lo ha hecho durante la última década.

Finalmente, 39 de las 45 cajas de ahorros y tan sólo 17 de las 28 cajas rurales manifiestan haber incorporado en sus sistemas de información el cálculo de costes en torno al objeto *clientes*, de las cuales el 5,1 por 100 y el 5,9 por 100, respectivamente, corresponde a las entidades que lo han introducido hace más de diez años, el 25,6 por 100 de las primeras y el 11,8 por 100 de las segundas entre los cinco y los diez últimos años y, por último, el 69,2 por 100 de las cajas de ahorros y el 82,4 por 100 de las cajas rurales durante los cinco últimos años.

Según se desprende del análisis de las respuestas obtenidas, se observa que las *oficinas y sus agregados* son las que gozan de una mayor implantación y tradición, mientras que el cálculo por *clientes* no cuenta con una larga trayectoria histórica, toda vez que su implantación resulta muy reciente en la mayoría de las entidades, especialmente en las cajas rurales. No obstante, no se aprecian diferencias estadísticamente significativas en la antigüedad que presenta el objeto de análisis *clientes* entre las dos categorías de entidades estudiadas, al tomar como referencia las entidades que reconocen haberlo introducido en sus sistemas de información.

A modo de resumen y a partir de la encuesta realizada, se observa, en todos los ítems planteados, una mayor relevancia de las *oficinas y sus agregados* como unidades básicas de análisis en los sistemas de información para la gestión de las entidades objeto de estudio, seguidas por los *productos* y, finalmente, por los *clientes* o *segmentos de clientela*. Sin embargo, la importancia que presentan los *productos* y los *clientes* como unidades básicas de análisis difiere estadísticamente de forma significativa entre las cajas de ahorros y las cajas rurales, resultando mayor en aquellas, a excepción de las cuestiones relativas a su antigüedad en el sistema de información, donde no se aprecian diferencias estadísticas significativas.

De forma análoga, Sáenz (2000), en un estudio empírico realizado en las entidades bancarias, clasificadas por la autora en grandes y medianas, pone de manifiesto que el objeto de cálculo más relevante es la *sucursal*, tomando como referencia el grado de fiabilidad que se le otorga por parte de las entidades encuestadas a la información elabo-

rada sobre las oficinas. Le sigue en importancia la información relativa a los costes e ingresos generada en torno a los *productos* y, finalmente, la información suministrada acerca del objeto *clientes* presenta un nivel intermedio de fiabilidad. No obstante, en el estudio referido la población objetivo difiere de la población objetivo de nuestro trabajo, toda vez que tan sólo incluye 32 cajas de ahorros y ninguna caja rural.

## 7. LA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES Y EL SISTEMA DE INFORMACIÓN

En relación a la unidad básica de análisis *clientes*, teniendo en cuenta la relevancia que ostenta la segmentación de clientes en el negocio de la banca al por menor, así como la necesidad de que las entidades bancarias dispongan de un sistema de información adecuado para apoyar una gestión eficiente de la clientela, resulta de interés contrastar la importancia concedida a estas cuestiones por parte de las entidades estudiadas.

La tabla 6 resume las respuestas obtenidas respecto a la importancia otorgada por las entidades encuestadas a la segmentación de clientes en el seno de su política comercial. Como puede observarse, sólo el 60,8 por 100 de las cajas rurales le otorga una relevancia considerable –bastante o muy importante-. Por su parte, un porcentaje mayor de cajas de ahorros le otorga dicha valoración, en concreto, el 75 por 100 de dichas entidades considera que la segmentación de clientes presenta una relevancia notable –bastante o muy importante– en su política comercial. La valoración conce-

**Tabla 6**  
**Importancia de la segmentación de clientes en la política comercial de la entidad**

Tipo de entidad		Frec.	%
Cajas de Ahorros	Poco importante	2	4,5%
	Nivel medio de importancia	9	20,5%
	Bastante importante	13	29,5%
	Muy importante	20	45,5%
	Total	44	100%
Cajas Rurales	Poco importante	2	7,1%
	Nivel medio de importancia	7	25%
	Bastante importante	12	42,9%
	Muy importante	5	17,9%
	Nada importante	2	7,1%
	Total	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

didada a la segmentación de clientes resulta estadísticamente diferente entre las cajas de ahorros y las cajas rurales.

**Tabla 7**  
**Importancia otorgada a los objetivos perseguidos con la segmentación de clientes**

Tipo de entidad		Nada-poco importante		Nivel medio de importancia		Bastante-muy importante		Total	
		Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Cajas de Ahorros	Conocer la contribución de cada segmento al resultado global	6	13,6%	14	31,8%	24	54,5%	44	100%
	Conocer las necesidades de cada segmento	4	9,1%	3	6,8%	37	84,1%	44	100%
	Evaluar el número de clientes actuales y potenciales por segmentos	3	6,8%	6	13,6%	35	79,5%	44	100%
	Establecer un orden de prioridad por segmentos	3	7%	8	18,6%	32	74,4%	43	100%
	Detectar los mercados potenciales	3	6,8%	8	18,2%	33	75%	44	100%
	Conocer la reacción de cada segmento ante las acciones de marketing	6	14%	11	25,6%	26	60,5%	43	100%
	Establecer estrategias diferenciadas por segmentos	3	7%	6	14%	37	79,1%	43	100%
	Cajas Rurales	Conocer la contribución de cada segmento al resultado global	5	20%	2	8%	18	72%	25
Conocer las necesidades de cada segmento		3	12%	5	20%	17	68%	25	100%
Evaluar el número de clientes actuales y potenciales por segmentos		3	12%	5	20%	17	68%	25	100%
Establecer un orden de prioridad por segmentos		3	12%	4	16%	18	72%	25	100%
Detectar los mercados potenciales		5	20%	7	28%	13	52%	25	100%
Conocer la reacción de cada segmento ante las acciones de marketing		4	16%	6	24%	15	60%	25	100%
Establecer estrategias diferenciadas por segmentos		4	16%	5	20%	16	64%	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

Entre los objetivos perseguidos con la estrategia de segmentación de clientes en las cajas rurales el *conocimiento de la contribución de cada segmento al resultado global de la entidad* así como el *establecimiento de un orden de prioridad para actuar en cada segmento* se configuran como los objetivos mejor valorados, toda vez que, el 72 por 100 de las cajas rurales analizadas los considera bastante o muy importantes; les siguen el *conocimiento de las necesidades específicas de cada segmento y la evaluación del número de clientes actuales y potenciales*, objetivos éstos a los cuales el 68 por 100 de las entidades le otorgan dicha valoración. Resulta destacable el hecho de que el *conocimiento de la contribución al resultado* constituya uno de los objetivos más relevantes para la segmentación de clientes en las cajas rurales y, sin embargo, no tengan delimitado el *cliente* como una unidad de análisis fundamental para su gestión.

A nuestro juicio, el logro de dicho objetivo sólo resulta posible si el sistema contable de gestión genera información de forma sistemática y regular en torno al objeto de cálculo clientes o segmentos de clientela. Sin embargo, según se desprende del análisis de los datos de la encuesta tan sólo el 17,8 por 100 de las cajas rurales elaboran información periódica en torno a los clientes. No obstante, un porcentaje mayor suministra información sobre clientes de forma puntual, para apoyar ciertas decisiones que se pueden plantear en la gestión de la entidad en relación a un cliente o grupo de ellos. En estos casos, aunque se informe acerca de la rentabilidad de la clientela, dicha rentabilidad estará referida de forma particular a un cliente o grupo de ellos y, por consiguiente, no permitirá efectuar un análisis comparado de la contribución al resultado de los distintos segmentos de mercado.

Además, las limitaciones que presentan los sistemas de contabilidad de gestión en las cajas rurales para suministrar información en torno a los clientes son reconocidas por los propios responsables de las entidades encuestadas, toda vez que más del 90 por 100 de ellos considera bastante o muy necesaria su mejora –vid. Tabla 9–.

Por consiguiente, a nuestro juicio, a la luz de los resultados obtenidos de la encuesta, si bien el conocimiento de la contribución de cada segmento de clientes al resultado global de la entidad se configura como un objetivo claramente delimitado en la mayoría de las cajas rurales, su logro dista en gran medida de ser alcanzado.

En las cajas de ahorros el *conocimiento de la contribución de cada segmento al resultado global de la entidad* resulta ser el objetivo que goza de menor aceptación, en tanto que tan sólo el 54,5 por 100 lo considera bastante o muy importante. En estas entidades el objetivo mejor valorado es el *conocimiento de las necesidades específicas de cada segmento* –84,1 por 100– seguido de *la evaluación del número de clientes actuales y potenciales* –79,5– y el *establecimiento de estrategias diferenciadas por segmentos* –79,1–. No obstante, en la valoración otorgada a los objetivos perseguidos con la segmentación de clientes, las pruebas estadísticas aplicadas no han puesto de manifiesto diferencias significativas entre las cajas rurales y las cajas de ahorros.

Respecto a la utilidad percibida por los encuestados sobre la base de datos que actualmente posee la entidad, de nuevo, como se desprende de la tabla 8, se pone de manifiesto una clara deficiencia en el sistema de información de las cajas rurales en relación a la unidad básica de análisis *clientes*. En efecto, tan sólo el 7,1 por 100 considera muy útil la base de datos disponible sobre sus clientes, porcentaje que se eleva al 25 por 100 para las que la consideran bastante útil. Estos porcentajes contrastan con el 35,7 por 100 de las cajas rurales que la juzga poco útil y el 32,1 por 100 que le otorga un grado medio de utilidad. Al tomar como referencia a las cajas de ahorros, se observan diferencias estadísticas significativas en el sentido de que, estas últimas, ofrecen una mejor valoración de sus actuales bases de datos de clientes. Así, el 25 por 100 de ellas la considera muy útil y el 47,7 por 100 bastante útil.

**Tabla 8**  
**Utilidad percibida acerca de la base de datos de clientes**  
**que la entidad posee actualmente**

Tipo de entidad		Frec.	%
Cajas de Ahorros	Poco útil	1	2,3%
	Nivel medio de utilidad	11	25%
	Bastante útil	21	47,7%
	Muy útil	11	25%
	Total	44	100%
Cajas Rurales	Poco útil	10	35,7%
	Nivel medio de utilidad	9	32,1%
	Bastante útil	7	25%
	Muy útil	2	7,1%
	Total	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 9 recoge las respuestas obtenidas en relación a la necesidad percibida en las entidades analizadas sobre la mejora de la estrategia de segmentación de clientes y del sistema de información en el que se sustenta. En dicha tabla se aprecia que el 96,4 por 100 de las cajas rurales estima bastante o muy necesaria la mejora de su política de segmentación. Además, como era de esperar tras las carencias manifestadas en torno a la base de datos actual de clientes que poseen estas entidades, el 89,3 por 100 plantea que la revisión de dicha base de datos resulta bastante o muy necesaria para suministrar una información adecuada para la gestión. Finalmente, como consecuencia lógica de las deficiencias detectadas en el sistema de información de estas entidades, el 92,9 por 100 de las cajas rurales estiman bastante o muy necesario mejorar la información que suministra la Contabilidad de gestión en torno al objeto de análisis *clientes*.

**Tabla 9**  
**Necesidad percibida sobre la mejora de la segmentación de clientes**  
**y el sistema de información que la apoya**

Tipo de entidad		Implantar o mejorar la política de segmentación de clientes		Mejorar la base de datos de clientes		Mejorar la información que suministra la contabilidad de gestión sobre clientes	
		Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Cajas de Ahorros	Totalmente innecesario	—	—	1	2,3%	—	—
	Poco necesario	8	17,8%	3	6,8%	4	8,9%
	Nivel medio de necesidad	10	22,2%	9	20,5%	9	20,0%
	Bastante necesario	17	37,8%	18	40,9%	16	35,6%
	Muy necesario	10	22,2%	13	29,5%	16	35,6%
	Total	45	100%	44	100%	45	100%
Cajas Rurales	Poco necesario			1	3,6		
	Nivel medio de necesidad	1	3,6%	2	7,1%	2	7,1%
	Bastante necesario	16	57,1%	8	28,6%	11	39,3%
	Muy necesario	11	39,3%	17	60,7%	15	53,6%
	Total	28	100%	28	100%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

La valoración que otorgan las cajas de ahorros a estas cuestiones difiere estadísticamente de forma significativa en relación a las cajas rurales y, en general, se observa que aquéllas presentan una menor necesidad de mejorar la política de segmentación de clientes y el sistema de información que la apoya. Así, el 60 por 100 de las cajas de ahorros considera bastante o muy necesaria la mejora de su política de segmentación. Por otro lado, la mejora de la base de datos de clientes es considerada bastante o muy necesaria en el 70,4 por 100 de las cajas de ahorros encuestadas. Por último, el 71,2 por 100 de dichas entidades estima bastante o muy necesaria la mejora de la información que suministra la contabilidad de gestión sobre los clientes.

## 8. CONCLUSIONES

El desarrollo de la contabilidad de gestión en las entidades bancarias se ha producido con un importante retraso, en relación a las empresas industriales, debido a causas diversas, entre las que se pueden destacar los amplios márgenes con los que operaban en el pasado las entidades de depósito así como la existencia de una regulación que las protegía de la competencia. Sin embargo, durante las dos últimas décadas los cam-



bios producidos en el sector financiero han afectado de forma significativa a la entidades bancarias y al entorno competitivo en el que desarrollan su actividad. Entre las consecuencias más relevantes que se derivan del nuevo contexto para las entidades de depósito pueden mencionarse: una gran rivalidad entre las empresas del sector, la reducción progresiva del margen de intermediación, la necesidad de efectuar una gestión eficiente de los costes de transformación y la búsqueda de negocios rentables.

En este contexto competitivo resulta fundamental que las entidades bancarias se doten de sistemas de información adecuados para dar respuesta a las nuevas necesidades de gestión que surgen en los distintos ámbitos de responsabilidad. En este sentido, las *oficinas* y sus *agregados*, los *productos* y los *clientes* o *segmentos de clientela* constituyen las unidades básicas de información en torno a las cuales se debe generar la información del sistema contable de gestión de estas entidades, al objeto de atender los requerimientos informativos de los distintos niveles directivos en relación al ciclo normal de explotación.

Tradicionalmente, el control de gestión en las entidades bancarias se ha desarrollado en torno a las oficinas, debido, fundamentalmente, a la existencia de un entorno estable y regulado en el que la estrategia competitiva de las entidades bancarias se orientaba, básicamente, hacia la expansión geográfica mediante la apertura de sucursales. Sin embargo, en el actual contexto, resulta crucial que las entidades dispongan de información acerca de la rentabilidad de las distintas líneas de productos que ofrece la entidad, así como de su clientela.

Del estudio empírico desarrollado en base a la encuesta circularizada en las cajas de ahorros y las cajas rurales se desprende que la unidad de análisis central del sistema de contabilidad de gestión implantado en dichas entidades la constituye la *oficina*, lo cual resulta coherente con lo comentado en el párrafo precedente, toda vez que tradicionalmente la oficina ha representado el pilar básico del control de gestión en las entidades bancarias. En concreto, se observa que la totalidad de las entidades analizadas elaboran algún tipo de información en torno a las sucursales, con una periodicidad básicamente mensual y, la mayoría, con una antigüedad superior a los cinco años en las cajas rurales y a los 10 años en las cajas de ahorros. No obstante, no se aprecian diferencias estadísticas significativas en la antigüedad que presentan las oficinas en el sistema de información de cada uno de los dos grupos de entidades analizados.

En ambos casos, las *direcciones regionales* o *de zona* ocupan el segundo lugar en el escalafón de las unidades básicas de análisis más utilizadas por estas entidades, entendidas como la agrupación territorial de un conjunto de oficinas, cuyos márgenes se obtendrán probablemente por agregación de los márgenes generados en las oficinas de la zona correspondiente.

En relación a la unidad de análisis *productos* sí se aprecian diferencias estadísticas significativas entre el grado de implantación que la misma alcanza en cada una de

las categorías de entidades estudiadas, aunque en ambos casos su relevancia es inferior a la correspondiente a las oficinas y sus agregados. Así, en el sistema de contabilidad de gestión de las cajas rurales presenta un nivel medio de implantación, toda vez que sólo se suministra información periódica –mensual, trimestral o semestral– acerca de los *outputs* en la mitad de las entidades analizadas. En cambio, en las cajas de ahorros se observa una mayor relevancia de los productos en sus sistemas de información en tanto que un porcentaje considerable de dichas entidades –79,9 por 100– suministra información periódica –mensual, trimestral o anual– en torno a los productos.

En ambas categorías de entidades, los productos de activo y de pasivo presentan una mayor importancia relativa como unidades básicas de análisis de información frente a los productos de servicio puro. A nuestro juicio, lo anterior resulta consecuente con la tradicional vinculación de las cajas de ahorros y las cajas rurales a las actividades de banca minorista, en tanto que aquellos productos engloban instrumentos diversos para la inversión crediticia y la captación de pasivo, respectivamente, mediante los cuales se desarrolla la actividad de intermediación financiera propia del ámbito de banca minorista. No obstante, la diversificación de las actividades bancarias ha dado lugar a un incremento considerable de los productos de servicio puro que estas entidades ofrecen a su clientela, por lo que, en la actualidad, resulta necesario que las cajas de ahorros y las cajas rurales dispongan de información acerca de la contribución de dichos productos al resultado global de la entidad.

Respecto al objeto de cálculo *clientes*, en las cajas de ahorros se observa una menor implantación en comparación con las otras tres unidades de análisis comentadas, puesto que tan sólo el 44,5 por 100 de estas entidades suministra información periódica sobre los mismos. No obstante, un porcentaje considerable –40 por 100– elabora informes por clientes sólo cuando lo estima conveniente para apoyar algunas decisiones especiales que afectan a algún cliente o grupo de ellos. Sin embargo, en estos casos, la información se elaborará *ad hoc*, para dar respuesta a los requerimientos informativos que surjan sobre problemas concretos y, por consiguiente, cabe pensar que el sistema contable de gestión no tendrá desarrollados los mecanismos oportunos para el cálculo sistemático acerca de los costes y márgenes que generan los clientes.

El aspecto más destacable lo constituye el escaso desarrollo de información sistemática en relación a los clientes o segmentos de clientela en las cajas rurales. Así, según se desprende de los resultados de la encuesta, un reducido porcentaje de las mismas –17,8 por 100– elabora información de forma regular sobre clientes, si bien, al igual que ocurre en las cajas de ahorros, un porcentaje mayor –46,4 por 100– confecciona informes por clientes sólo cuando lo estima conveniente para la adopción de ciertas decisiones esporádicas, resultando extensibles en estos casos las consideraciones efectuadas en el párrafo precedente para las cajas de ahorros.

A este respecto, conviene matizar que los propios responsables de los sistemas de información para la gestión de la mayoría de las cajas de ahorros y de las cajas rurales —especialmente en estas últimas— son conscientes de la necesidad de mejorar la información que suministra la contabilidad de gestión en relación a la clientela, así como la política de segmentación de la entidad y la base de datos de clientes que la sustenta.

Por consiguiente, a nuestro juicio las cajas rurales deben revisar sus sistemas de información para incluir como unidades básicas de análisis para la gestión, junto a las *oficinas y sus agregados*, los *productos* que la entidad ofrece al mercado y los *clientes o segmentos de clientela*. Asimismo, las cajas de ahorros deben consolidar el objeto de cálculo *productos* e incorporar de forma sistemática y regular la unidad de análisis *clientes* como ejes de sus sistemas de información.

La supervivencia en el entorno competitivo actual exige disponer de herramientas adecuadas que permitan enjuiciar la rentabilidad de las distintas líneas de negocio en las que participa la entidad así como de los diversos clientes o segmentos de la clientela actuales y potenciales. A este respecto, la información que se obtenga en torno a la clientela debe apoyar la política comercial de la entidad al objeto de fortalecer su presencia en aquellos segmentos que contribuyen de forma positiva a la obtención del resultado global.

## BIBLIOGRAFÍA

AECA (1995): *La Contabilidad de gestión en las entidades bancarias*, Principios de Contabilidad de Gestión, Documento No. 9. AECA, Madrid, 2.ª ed.

ARIAS, A.M. (1991): *Control de gestión en las entidades de depósito*, Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, Madrid.

BARROSO, C. (1995): *Marketing bancario. Un enfoque estratégico*, Esic, Madrid.

BENGOECHEA, J. y PIZARRO, J. (1993): "Las nuevas fronteras del negocio bancario", *Papeles de Economía Española*, No. 54, p. 85-111.

CARMONA, S. (1994): "Rentabilidad e información para la gestión", *Papeles de Economía Española*, No. 58, p. 208-215.

CASTELLÓ, E. (1991): "La oferta de nuevos productos por las cajas de ahorros". *Papeles de Economía Española*, No. 47, p. 121-133.

\_\_\_\_\_ (1996): *Dirección y organización de entidades financieras*, Esic, Madrid.

CHORAFAS, D.N. (1989): *Bank Profitability*. Butterworths, Boston.

COLE, L.P. (1995): *Management Accounting for Financial Institutions. The Complete Desktop Reference Guide*, Probus, Chicago.

CORDOBÉS, M. (1996): Análisis y aplicación de los diferentes sistemas de costes a la banca, Tesis doctoral no publicada, Universidad de Córdoba, Córdoba.

COUSSERGUES, S. (1992): *Gestion de la banque*, Dunod, París.

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

- DRURY, C. (1994): *Survey of Management Accounting in UK Building Societies*, CIMA, London.
- ESTEBAN, A.I. (1999): Modelos de coste en las entidades de crédito: Una propuesta de clasificación del producto bancario mediante la utilización del sistema GDR, Tesis doctoral no publicada, Universidad de Málaga, Málaga.
- FANJUL, O. y MARAVALL, F. (1984): "Competencia y rentabilidad del sistema bancario", *Papeles de Economía Española*, No. 18, p. 237-249.
- FERNÁNDEZ, L. (1999): *Los sistemas de gestión basados en las actividades en las cajas de ahorros*, Universidad de Córdoba, Córdoba.
- GARDENER, E.P.M. y MOLINEUX, P. (1995): "Estrategias y estructura organizativa de los bancos en la nueva Europa", *Papeles de Economía Española*, No. 65, p. 92-106.
- GINER DE LA FUENTE, F. (1997): "La segmentación de clientes en entidades financieras: propuesta de un proceso de segmentación a partir del análisis de la contribución de los clientes", *Esic Market*, No. 95, Enero-Marzo, p.43-52.
- IBARRONDO (2001a): "Análisis comparativo de la estructura económico-financiera de las entidades de depósito españolas", *Boletín Económico ICE*, No. 2678, 15-21 de Enero, p. 15-24.
- \_\_\_\_\_ (2001b): "Análisis comparativo de la estructura de la cuenta de resultados de las entidades de depósito españolas", *XI Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica*, Cáceres, 15-17 de Febrero.
- LINK, K.W. (1991): "How to Set Up a Profitability Measurement System", *Bank Accounting & Finance*, Vol. 4, No.3, Spring, p.27-33.
- MARÍN HERNÁNDEZ, S. (1997): *Manual de contabilidad externa e interna en las entidades de crédito*, Universidad de Murcia, Murcia.
- \_\_\_\_\_ (1998): "Información para la gestión en las entidades de crédito: rentabilidad por productos-servicios-centros-clientes/segmentos/mercados", *Estudios Financieros*, No. 182, p. 167-236.
- MARTÍNEZ VILCHES, R. (1989): *Contabilidad de gestión de cajas de ahorros*, Cajamadrid, Madrid.
- \_\_\_\_\_ (1993): "Nuevos retos de la Contabilidad de gestión en las entidades bancarias", En Castelló (Coord.): *Nuevas tendencias en Contabilidad de gestión: implantación en la empresa española*, AECA, Madrid, p. 221-235.
- ORMAECHEVARRÍA, J. (1994): "La contabilidad de gestión en las entidades financieras", *Papeles de Economía Española*, No. 58, p. 216-223.
- PALOMERO, E. (1990): "Las nuevas orientaciones del marketing bancario", Bueno Campos, E. y Rodríguez Antón, J.M. (Coord.): *La banca del futuro*, Pirámide, Madrid, p. 167-199.
- RODRÍGUEZ, G. y VIDAL, C. (1987): *Contabilidad analítica y de gestión*, Cuadernos ESCA de gestión de sucursales, No. 9., CECA, Madrid.
- ROUACH, M.; NAULLEAU, G. (1990): *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier, Clé Pour la Compétitivité*, La revue banque, Paris.
- SÁENZ MARTÍNEZ, J. (2000): *La Contabilidad de gestión en las entidades bancarias*, AECA, Madrid.
- URCOLA, J.L. (1994): "La base de datos de clientes y el marketing financiero como factores de competitividad", *Papeles de Economía Española*, No. 58, p. 245-249.
- WANDEN-BERGHE, J. (1990): "Contabilidad de gestión de la empresa bancaria", *Técnica Contable*, Diciembre, p. 569-586.