

ANÁLISIS Y CONTROL DE GESTIÓN DE LOS COSTES DE CALIDAD EN LAS ENTIDADES DE CRÉDITO

Analysis and Management Control (Accounting) of Quality Costs in Banks

Salvador Marín Hernández

Profesor Titular de la Universidad de Murcia

María Fernanda Hernández Carreño

Profesor Titular de la Universidad de Murcia

RESUMEN

En el entorno actual en el que se desenvuelven las entidades de crédito es necesario la búsqueda constante de la denominada "excelencia en la gestión", siendo un medio más para su consecución el desarrollo de la "filosofía de la calidad total", esto nos determina pues, una vez más, la necesidad de sistematizar una metodología adecuada que nos suministre la información necesaria en cuanto a los costes presentes y futuros de su implantación.

En este trabajo se establece el tratamiento de los costes de calidad y no calidad que se pueden identificar en la actuación normal de las entidades de crédito, indicándose las pautas en cuanto a su adecuada gestión y adscripción económico - contable en el terreno de la información para el análisis y control de gestión de los costes de calidad en las entidades de crédito.

Palabras clave: banca, entidades de crédito, calidad, costes de calidad.

ABSTRACT

In today's environment, in which Banks work, the constant search of the denominated "excellence in management" is necessary. The introduction and development of the "total quality philosophy" constitutes another mean in order to achieve the "excellence in management", making the systematization of an adequate methodology able to give us information about the costs of its introduction and future development, necessary. In this paper we establish the treatment of the quality and non quality costs that can be identified in the normal activity of Banks; (establishing) the guide lines for their appropriate adscription from an economic point of view in the sphere of the information for the analysis and management control (accounting) of quality costs in Banks.

Key words: banks, quality, quality costs.

1. INTRODUCCIÓN

El entorno en el que se desenvuelven nuestras entidades de crédito no es el mismo que hace unos años (Barallat, 1998), aspectos como la globalización de los mercados, la desintermediación financiera, la liberalización de las regulaciones, nuestra plena adaptación a la Unión Europea y la implantación de una moneda única suponían o buscaban fomentar la “eficiencia” en la asignación global de fondos y la competencia entre los intermediarios. En realidad han supuesto que nuestro sistema bancario pasara de ser un sistema cerrado y muy intervenido a un sistema abierto y con plena o cuasi-plena libertad de actuación de las entidades, lo que acentuó el nivel de competencia dentro del mismo, que es el indicador de la dinámica del propio sistema bancario pues la autoridad monetaria se limita a supervisar el cumplimiento de los objetivos generales y específicos asignados al sistema. Las condiciones actuales referentes al entorno, situación competitiva, cultura del cliente, etc. hacen que las entidades de crédito deban buscar, si cabe de una forma más contundente que en épocas anteriores, la “excelencia en la gestión”. Dentro de las innumerables tareas y procesos que se deben realizar para conseguir la misma se encuentran, entre otras, la implantación, desarrollo y control de la calidad total, así como la configuración de un sistema general de contabilidad de costes o de gestión como parte integrante de la denominada “información para la gestión”.

En este sentido, cabe indicar que en los últimos tiempos se esta dando lo que podemos llamar “*nueva óptica de los costes en la banca*” y que se puede resumir en:

– Los costes y por tanto la contabilidad de costes son un *objetivo estratégico*: hay que disminuirlos y controlarlos.

– Los *analistas externos vigilan resultados “pero” también ratios* en los que los costes influyen decisivamente. En consecuencia, no podemos olvidar que las “calificaciones” de analistas y/o sus comentarios influyen en el mercado afectando el precio de la acción (valor bursátil).

Así, al sistema citado debemos pedirle que (Muñoz, 1995):

- Sea ágil y flexible.
- Permita tomar las decisiones con rapidez.
- Responda a las necesidades de la dirección en sus distintos niveles de mando.
- Suministre la información necesaria y lo más sencilla posible en su lenguaje.
- La información sea relevante, comprensible y fiable.
- Se obtenga a un coste razonable.

En este trabajo, no pretendemos justificar la decisión de adoptar la filosofía emanada de la “calidad total”, sino que dado que ésta se da por asumida y está perfectamente delimitada y justificada por la comunidad científica y profesional, pretendemos obtener una forma de calcular, analizar y controlar los costes asociados o que se derivan de la misma, que nos aporte en definitiva información para su análisis y control.

2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

El auge de la calidad se origina cuando los directivos empiezan a convencerse de que la calidad debe de ser el centro de la actividad empresarial, de manera que se define en torno a ella un sistema de gestión empresarial. *“Se trata de definir un modelo diferente de gestión empresarial que basa el éxito del negocio en la satisfacción del cliente y hace de la mejora continua una herramienta clave para conseguirlo”* (Fonturbel, 1995, p.41-46). Existen, básicamente, dos posturas en la gestión de la calidad total una orientada a la reducción de los errores, hasta conseguir que no se produzcan (enfoque cero defectos); y otra en la que la calidad se plantea como un factor estratégico: toda la organización tiene la intención de cubrir las necesidades del cliente, y según se van modificando éstas se van diseñando nuevos productos y servicios. La mejora de la calidad de servicio implica combinar ambos enfoques (López, 1991). En definitiva, la calidad total en las condiciones actuales podría definirse como *“aquella cultura empresarial orientada a la satisfacción de las necesidades de los clientes, internos y externos, con capacidad de diferenciación frente a la competencia, y cuyo éxito estaría condicionado a la total implicación de las personas que integran la organización, liderados por la dirección, y a la búsqueda constante de la excelencia como objetivo inagotable”* (Rodríguez y Rodríguez, 1993, p. 95). Desde el punto de vista de la organización el concepto de calidad total engloba un conjunto de variables, internas y externas a la empresa, pero interrelacionadas que son: el entorno, el grupo directivo, los trabajadores, los factores disponibles y el proceso productivo, el grupo de clientes y de proveedores, las líneas de investigación y desarrollo, etc. Las palabras clave de la gestión de calidad total son formación, información, confianza, responsabilidad y participación, de manera que todos han de colaborar con su esfuerzo; se les dará una adecuada formación lo que incrementará la capacidad profesional con el consiguiente enriquecimiento de sus actividades, con una mayor participación e información, con la posibilidad de poner en practica sus iniciativas y con la satisfacción de formar parte de una organización con calidad. Por tanto, el diseño e implantación de esta filosofía de gestión debe partir del conocimiento de la situación, las circunstancias específicas y la cultura de la empresa.

2.1. Los costes de calidad

“La mejora de la calidad supone un coste para la empresa que puede ser definido como cualquier coste en el que no se hubiera incurrido si la calidad fuera perfecta” (Blanco, 1994, p. 414). El medir los costes de calidad e incorporarlos como una variable más de la empresa hace que tome relevancia la calidad de los productos y servicios a la vez que ayuda al control y mejoramiento de la marcha de la organización.

Existe una cierta subjetividad a la hora de determinar el coste de la calidad (como en cualquier ámbito de la contabilidad de costes para la gestión) ya que no hay una definición única e inequívoca así como tampoco se especifican de forma cierta los componentes que lo integran ni su valoración en unidades monetarias, pero lo que está claro (como no podía ser de otra forma) es que los costes de calidad abarcan costes incurridos en toda la empresa, y que siempre han estado presentes dentro de los costes generales. En este sentido lo que si podemos aceptar es que los costes totales de calidad se componen pues de:

COSTES TOTALES DE CALIDAD	
COSTES OBTENCIÓN DE CALIDAD	COSTES DE FALLOS
<ul style="list-style-type: none"> - Costes de Prevención. - Costes de Evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costes de Fallos Internos - Costes de Fallos Externos

Fuente: AECA (1995), p. 14.

Sus definiciones, tipos y actividades que los causan los podemos ver en AECA (1995).

2.2. La calidad total en las entidades de crédito

Antes de iniciar un análisis e implantación de esta filosofía en estas entidades debemos tener en cuenta las específicas características de la empresa bancaria, ya que las mismas presentan unos aspectos diferenciadores con respecto al resto de empresas, por un lado su dualidad de funciones micro y macroeconómica y por otra:

1. Las especificaciones del producto bancario son meras indicaciones u orientaciones que suelen ser verbales.
2. En estas entidades el producto es intangible o inmaterial.
3. La heterogeneidad en la forma de prestar el servicio.
4. La importancia que tiene en la calidad de servicio la forma de prestarlo, es decir, el trato personal.
5. La relevancia que tiene el lograr la fidelidad y vinculación del cliente ya que los productos financieros son a largo plazo, tienen una gran durabilidad.
6. La importancia de la información post-venta, entendida como la documentación que la clientela recibe en su casa (Elorriaga, 1990 y 1991).

Una encuesta realizada a diversas entidades de crédito (Rodríguez, 1994) reflejaba que entre los objetivos estratégicos se encuentra el de la calidad de servicio, así un 82% lo trataba como objetivo prioritario. En cuanto a la calidad de servicio como estra-

tegia necesaria en el entorno bancario actual, de nuevo el 82% lo consideraba imprescindible. Por consiguiente, ¿qué debemos entender por calidad de servicio en las entidades de crédito?, se podría resumir *“como aquel estilo de prestación que, con eficiencia económica, ofrece un nivel de servicio que cumple, como mínimo, las expectativas del cliente. En definitiva, aquella prestación que busca obtener, con eficiencia económica, clientes satisfechos”* (Rodríguez, 1994, p.179). En consecuencia, la calidad de servicio genera una serie de beneficios, tanto cualitativos como cuantitativos. De entre los de naturaleza cualitativa podemos señalar el fortalecimiento de la lealtad del cliente, la buena imagen empresarial, la integración, coherencia y flexibilidad organizativas y la baja rotación de personal. Los de naturaleza cuantitativa pueden ser el incremento de las tasas de retención, de las de intensificación y de adhesión de clientes, el descenso de las de deserciones, el ahorro de costes y la posibilidad de repercutir precios incrementados en el mercado. Ello nos lleva a afirmar que el programa de mejora de la calidad del servicio financiero ha de ser un sistema *híbrido*, en el cual habrá iniciativas centralizadas pero otras surgirán de los distintos niveles de la red de oficinas. Debiendo tener en cuenta los siguientes aspectos: involucración de la dirección y lanzamiento del programa, participación del personal, estructura organizativa que defina, dirija, coordine y controle el programa, diagnóstico de la empresa en temas de calidad, que hay que evaluarla desde el punto de vista del cliente, objetivos, acciones de mejora a través de un sistema de sugerencias, comunicación a todos los niveles, control de calidad, mediante la inspección, auditoría, ratios, etc...

En los últimos años ha tomado gran relevancia el tema de la fidelidad de la clientela, en consecuencia la orientación por y para el cliente es indiscutible si se quiere *“sobrevivir”* al entorno imperante. No obstante, un dato a tener en cuenta en el ámbito financiero es que en el mismo coinciden las prestaciones de la gran mayoría de entidades, de manera que la diferenciación va a surgir de la forma que cada institución presta sus servicios para atender las necesidades de sus clientes, por tanto *“hace falta pensar en términos de cliente, ponerse en su lugar, y desde las necesidades específicas de cada uno de los segmentos de clientes a los que queremos atender, diseñar servicios que puedan resultarle convenientes”* (Montenegro, 1990, p.10). A título de ejemplo, podemos citar las siguientes manifestaciones recogidas en las memorias anuales de varias entidades de crédito en las que se indica que la calidad del servicio al cliente se ha convertido en prioridad estratégica. El objetivo que se persigue con la mejora de la calidad es alcanzar la satisfacción y la permanencia de los clientes, para ello se han acometido diversas acciones: investigar continuamente sobre los atributos de calidad de servicio a los clientes para conocer sus expectativas y realizar encuestas para conocer la medida de su satisfacción, mantener a disposición de todos los empleados la información que mide la satisfacción de los clientes, trabajar en la formación, concien-

ciación y motivación para la calidad a todos los niveles de la plantilla, analizar los procesos que se realizan en el banco para implantar mejoras en beneficio del cliente, resolver de forma ágil y eficaz todas las incidencias y reclamaciones que puedan plantear los clientes.

Como podemos apreciar el cliente es el eje principal de la actividad bancaria, y para su control y análisis se debe disponer de información ágil, oportuna, relevante y veraz, siendo una parte importante de la misma la que suministra la contabilidad de costes o de gestión.

3. MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS COSTES TOTALES DE CALIDAD

Como se establecía en el apartado segundo es generalmente aceptada la clasificación de los costes totales de calidad en costes de prevención, costes de evaluación, costes de fallos internos y costes de fallos externos; no obstante, no podemos olvidar que la concreción de todos y cada uno de estos costes es una labor compleja pues los denominados costes totales de calidad abordan costes incurridos en toda la empresa, siendo además para algunos antieconómico su cuantificación monetaria en el sentido de que el beneficio que reportaría el tener esta información puede ser inferior al coste de obtenerla, teniendo por otro lado una "excesiva carga de subjetividad", de ahí que como más adelante comentaremos nos decantaremos en estos casos por completar la información no totalmente disponible con la utilización de medidas no financieras. Esta complejidad no debe suponer arbitrariedad, por ello se deben establecer y aceptar unos criterios de clasificación y adscripción que respetando la adecuada "causalidad" u "origen" del coste permitan llegar a aceptar una clasificación lo más homogénea posible, con el convencimiento crítico de todos los responsables al nivel que corresponda y sin alejarse de unos parámetros económico-contables adecuados. En tal sentido, en banca se podría aceptar como bastante representativo que los costes que generaran una mayor cuantía en las denominadas actividades de prevención, y en parte también de evaluación, están principalmente identificados con inversión en tecnología y en formación del personal¹. Así, si analizáramos por ejemplo la composición de los costes generales en el Banco Santander veríamos que siguen y nos confirman esta estructura .

No obstante, hemos indicado que éstos son los que en mayor cuantía y principalmente podemos de una manera más objetiva identificar como costes que son causa de la implantación de la filosofía de la calidad total y que nos permitirán una más fácil

¹ Podemos ver, a mero título de ejemplo, la información que sobre el particular se recoge en la Memoria Anual del Banco de Santander (actual SCH), desde el año 95 y posteriores.

Tabla 1
Composición gastos personal y generales Banco Santander

Gastos personal y generales (incluye formación)	Enero-septiembre 2001 Mill. Euros	Enero-septiembre 2000 Mill. Euros	Variación 2001/2002
Gastos personal	3.956,6	3.152,9	803,7
Gastos generales:	2.363,6	1.950,8	412,7
– Tecnología y Sistemas	426,7	338,8	87,9
– Comunicaciones	263,3	205,3	58,0
– Publicidad	255,7	196,3	59,4
– Inmuebles e Instalaciones	423,4	362,4	61,0
– Impresos y Mat.Oficina	81,9	63,6	18,3
– Tributos	152,8	137,5	15,3
– Otros	759,6	646,8	112,8
Total	6.320,1	5.103,7	1.216,4

Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria Anual BSCH 2001 (Actual SCH).

desagregación en el origen, ello no supone que no haya otros costes relacionados con la misma, aunque generalmente para ellos se deberán establecer unos criterios de reparto o imputación pues su origen o causa pertenecerá a varias actividades no exclusivas de la “denominada filosofía de la calidad total”, siendo su desagregación inicial más compleja. En el tabla 2 podemos ver de una manera general aquellos factores que integran la denominada “Calidad del Servicio Financiero”, que nos dará una idea de todas aquellas actividades o tareas que se deben emprender en pro de la calidad y que por tanto serán generadoras o causantes de costes.

Delimitado lo anterior, en un principio para su medida y control los costes que claramente se identificaran, o que fueran causa directa de la denominada “gestión de la calidad total”, se integrarán en el centro de cálculo que denominamos “costes totales de calidad”. Dentro de él se distinguirían dos actividades genéricas básicas –prevención y evaluación–, con sus códigos respectivos y subcódigos que recogerán la diferentes actividades generadoras de esa “clase” de costes, y otros dos subcentros de cálculo, que no actividades genéricas, que agruparían los costes de fallos internos y externos que se puedan identificar y medir lo más objetivamente posible y que el coste de esta medición no sea excesivo². Por otro lado, los costes comunes a varias actividades

² Pues “un tema generalmente incluido en los programas de calidad de otros sectores económicos es el cálculo del ‘coste de la no calidad’ como elemento importante por las elevadas cifras que puede alcanzar. Su aplicación a las entidades financieras tiene aún un elevado grado de subjetividad” (Elorriaga, 1990, p. 59).

Tabla 2
Factores integrantes de la calidad del servicio financiero

<p><i>En relación a la información suministrada por la entidad financiera tanto en la propia institución como a través de comunicaciones externas:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exactitud de la información financiera que remite el banco al domicilio del cliente. - Fácil comprensión de las comunicaciones escritas. - Frecuencia adecuada de las comunicaciones escritas. - Exactitud de la información financiera que el cliente solicita en la propia institución. - Fácil comprensión de las comunicaciones verbales. - Privacidad de las comunicaciones.
<p><i>En relación a la cualificación profesional del personal:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos a disposición del cliente para consultas financieras cuando así lo solicita. - Otro personal a disposición del cliente para consultas financieras cuando así lo solicita. - Líneas telefónicas desocupadas: Rapidez en la contestación de llamadas. - Eficacia en la resolución de dudas por teléfono. - Utilidad real de folletos y otras publicaciones a disposición del cliente. - Cordialidad del director y del resto del personal de la institución financiera. - Accesibilidad del director y del resto del personal de la institución financiera. - Deseo del personal por satisfacer al cliente. - Personal con tiempo y predisposición para explicar y resolver las posibles dudas del cliente sobre los productos-servicios financieros ofrecidos por la institución financiera. - Personal con conocimiento para explicar, aconsejar y resolver las posibles dudas del cliente sobre los productos-servicios ofrecidos por la institución financiera. - Personal al corriente de las últimas novedades financieras. - Eficacia del personal en la satisfacción de las necesidades financieras del cliente y en la resolución de problemas. - Rapidez del personal en la toma de decisiones. - Flexibilidad y sensibilidad de la organización a las necesidades individuales del cliente. - Ausencia de errores en las operaciones. - Actuación comprometida y responsable del personal.
<p><i>En relación a las condiciones físicas del servicio financiero:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conveniencia del horario de servicio. - Localización adecuada de las oficinas de la institución financiera. - Facilidad de aparcamiento. - Seguridad física en la institución financiera. - Ausencia de colas de espera. - Limpieza de las instalaciones. - Decoración atractiva y confortable de las oficinas. - Apariencia cuidada del personal. - Equipamiento tecnológico e informático adecuado.
<p><i>En relación a incentivos financieros y otros:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comisiones financieras bajas. - Tipos de interés de activo bajos. - Tipos de interés de pasivo altos. - Premios, sorteos y regalos al cliente.
<p><i>En relación a otros servicios específicos:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Red amplia de cajeros automáticos. - Fiabilidad de las operaciones por cajero automático. - Servicios de asesoramiento bursátil, fiscal, etc.. - Participación de la entidad financiera en actividades extraeconómicas (conferencias, actividades culturales, etc.).

Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez y Rodríguez (1993), p. 102-104.

pasarán al que denominamos “centro distribuidor” y de éste, la parte que objetivamente le corresponda, en función de criterios adecuados, al centro de “costes totales de calidad” en sus códigos respectivos. Así, para cada período objeto de análisis tendremos identificados y valorados los costes que aparecen en la tabla 3.

Tabla 3
Centro de cálculo en banca “costes totales de calidad”

Actividades de Prevención	Actividades de Evaluación	Fallos Internos	Fallos Externos
COSTES ACUMULADOS Divididos por Subcódigos de Actividades Específicas	COSTES ACUMULADOS Divididos por Subcódigos de Actividades Específicas	COSTES ACUMULADOS	COSTES ACUMULADOS
Para cualquier otro análisis marginal que se deseara estos costes se podrían dividir en Fijos y Variables, Asignables y No asignables, Evitables e Inevitables, etc..		Únicamente se incluirán aquellos costes derivados de fallos que su cuantificación monetaria en banca no sea excesivamente compleja y subjetiva ³ .	

Una vez asignados los costes ya tendremos dado un primer paso importante en relación con nuestros objetivos, ya que habremos identificado y valorado los diferentes costes, según actividades, que son generados por la obtención de calidad y aquellos que nos denotan la no calidad; por tanto podremos controlarlos y analizarlos, y será el punto de partida para su asignación a los diferentes objetos del coste, así como para disponer de los indicadores monetarios a nivel de entidad a efectos de poder determinar lo más objetivamente posible los denominados ratios monetarios que al final del trabajo se señalan.

Por tanto, y con el fin de completar todo el análisis que efectuamos en relación a los costes de “la calidad” cabría preguntarse: ¿qué tratamiento elegiríamos para estos costes que nos proporcionara un mejor análisis y control de los mismos? Nosotros pensamos que el más adecuado sería el siguiente:

– En cuanto a los *costes de prevención y evaluación* al estar agrupados según diferentes actividades (formación, tecnología, diseño, mejora en actividades de captación, control de procesos, programa de calidad total, servicio post-venta, investigación de mercados, auditoría de recursos ajenos, etc.) los imputaríamos a los diferentes centros de responsabilidad y actividad identificados en el organigrama funcional de la entidad y que directamente se hayan “beneficiado” de las actividades de prevención o sean los “causantes” de las de evaluación. Esta imputación se realizará utilizando aquellas

³ Por ejemplo: Indemnizaciones a clientes, morosidad, cambios y correcciones, retroceso de comisiones, etc.

unidades de transferencia más adecuadas en cada caso; por ejemplo en formación: Número de empleados de cada actividad que la han recibido, tecnología: Líneas, unidades de proceso, etc. En todo caso el procedimiento a emplear para la determinación de la unidad de transferencia consistirá en utilizar las técnicas estadísticas disponibles que nos reflejen en mayor medida una adecuada correlación entre ésta y el coste asignable. No obstante, para aquellos casos en los que se determine que el "causante del coste" no ha sido directamente el centro sino que su asignación quedaría más clara en relación a una familia de productos, servicios o recursos ajenos se dejarían sin asignar y más tarde se imputarían según estos objetivos del coste.

– Por lo que respecta a los *costes de los fallos* que objetivamente se hayan identificado y valorado seguirán idéntico procedimiento al anterior, con la única salvedad que no quedarán costes sin asignar a los diferentes centros, pues los costes que se han acumulado en estos subcódigos nunca formarán parte del coste de los diferentes productos, servicios, clientes o mercados, ya que el causante de los mismos en banca no son éstos sino que con toda certeza serán los diferentes centros, principalmente sucursales y servicios centrales. Por otro lado buscar un criterio de asignación según familias de productos, servicios o recursos ajenos sería excesivamente subjetivo, siendo además irrelevante dicha información, no sólo porque reporta más información útil su asignación al centro específico, sino porque como anteriormente comentábamos no estarán todos los que son por la dificultad de su cuantificación.

Así, tendremos identificada - según el modelo de costes por centros y actividades específicas que propugnamos- la siguiente base de datos, con sus diferentes "escalones de coste" con la facilidad que esto reporta en aras de la operatividad y la necesaria desagregación de todo modelo de costes en las condiciones tecnológicas actuales.

También se podrá realizar una clasificación según comportamiento de los costes para cada centro, CF y CV, así como cualquier otra clasificación que nos permita obtener diferente información para la gestión.

Además de estos centros, se identificarán el centro del coste total de los recursos ajenos (formado por categorías homogéneas de pasivos captados, divididos por plazos y monedas, que se le asignarán los costes financieros explícitos y desde los diversos centros costes de captación y costes de calidad) y el centro de los costes de los recursos propios (que se asignarán a los centros y productos).

Sistematizada ya esta última fase se podrá proceder a imputar los costes a los diferentes objeto de coste, siendo estos:

- Los diferentes centros que se beneficien de la actividad de otro centro.
- El coste total de los recursos ajenos.
- Los productos y servicios, según agrupaciones de familias homogéneas.
- Los diferentes clientes o segmentos/mercados.

Tabla 4
Información disponible en base de datos

CENTROS DE BENEFICIO	CENTROS DE SERVICIO	CENTROS DE ESTRUCTURA	C. TOTALES CALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas o Sucursales - Dpto. Tesorería - Dpto. Extranjero - Dpto. Valores Propios - Dpto. Grandes Empresas - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dpto. Caja - Dpto. Cámara de Compensación - Dpto. Admón. Préstamos - Dpto. Tarjetas Crédito - Dpto. Informática Operativa - Dpto. Valores Clientes - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dpto. Contabilidad - Dirección General - Dirección Zona Seguridad - Planificación y Control - Órganos de Gobierno - Etc. 	
COSTES PROPIOS O AUTÓNOMOS	COSTES PROPIOS O AUTÓNOMOS	COSTES PROPIOS O AUTÓNOMOS	COSTES SEGÚN ACTIVIDADES ASIGNABLES DIRECTAMENTE A FAMILIAS DE PRODUCTOS, SERVICIOS, RECURSOS AJENOS, CLIENTES O MERCADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Costes de Prevención - Costes de Evaluación - Costes de Fallos 	<ul style="list-style-type: none"> - Costes de Prevención - Costes de Evaluación - Costes de Fallos 	<ul style="list-style-type: none"> - Costes de Prevención - Costes de Evaluación - Costes de Fallos 	
<p>También se podrá realizar una clasificación según comportamiento de los costes para cada centro, CF y CV , así como cualquier otra clasificación que nos permita obtener diferente información para la gestión.</p>			
<p>Además de estos centros, se identificarán el centro del coste total de los recursos ajenos (formado por categorías homogéneas de pasivos captados, divididos por plazos y monedas, que se le asignarán los costes financieros explícitos y desde los diversos centros costes de captación y costes de calidad) y el centro de los costes de los recursos propios (que se asignarán a los centros y productos).</p>			

Esta imputación a los diferentes objeto de coste se realizará también por “escalones” de tal forma que se obtenga información de la incidencia de la calidad y no calidad en la formación del coste total de cada objeto analizado.

Por último, aunque no por ello menos importante, vamos a hacer referencia a tres aspectos que complementan lo analizado y son importantes en el ámbito bancario. Así, en primer lugar indicamos en el siguiente cuadro, en una lista que no pre-

Tabla 5
Indicadores/Ratios

<i>Indicadores Monetarios</i>	<i>Indicadores no Monetarios o Financieros</i>
<p>A) Ratios representativos del peso de cada componente de costes de calidad sobre el total:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coste de Prevención/Coste total de calidad - Coste de Evaluación/Coste total de calidad - Coste de Fallos internos/Coste total de calidad - Coste de Fallos externos/Coste total de calidad - Costes de Obtención de calidad/Coste total de calidad - Costes de Fallos/Coste total de calidad 	<p>Estos ratios recogen aspectos cualitativos, suelen referirse a aspectos como sugerencias, círculos de calidad, quejas, accidentes, absentismo, etc. Son indicadores que complementan la información a utilizar para evaluar la marcha de todo lo relacionado con la calidad en la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de sugerencias por empleado =Número de sugerencias/Número de empleados - Número de reuniones de los círculos de calidad - Número de quejas por pasivo captado =Número de quejas/Total pasivo captado - Numero de quejas por cliente de activo = Número de quejas/ Total clientes activo - Absentismo =Días de baja totales/Días laborales del periodo - Tiempo de Respuesta a peticiones de negocio - Número errores en apuntes contable - Número de pasivos cancelados - Número de cancelaciones de productos - Número de clientes perdidos - Disminución de clientes por oficinas - Número de quejas por oficina - Satisfacción del empleado - Etc.
<p>B) Ratios de porcentajes que representan los costes de calidad en relación a otros datos de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coste de calidad sobre productos Financieros =Costes de obtención de la calidad/Total productos Financieros - Coste de calidad sobre Comisiones por servicios = Costes de obtención de la calidad/Total Comisiones por Servicios - Coste de calidad sobre costes totales de productos y servicios =Coste total de calidad/Costes totales de productos y servicios - Coste de calidad sobre coste total =Costes de obtención de calidad/Coste total - Coste de calidad sobre valor añadido =Coste total de calidad/Valor añadido - Coste de calidad sobre Margen de Intermediación= Coste total de calidad/ Margen de Intermediación - Coste de calidad sobre Margen Ordinario = Coste total de calidad/ Margen Ordinario - Etc. 	<p>Todos los ratios anteriores se podrán calcular: - Para cada componente del coste total de calidad.</p> <p>- Por productos, servicios, centros, mercados, - Por empleado, etc.</p>

tende ser cerrada, los denominados indicadores monetarios y no monetarios que se podrán utilizar para completar la información referente a la “gestión de la calidad total” en las entidades de crédito. Con respecto a ellos queremos indicar que por ejemplo en relación a los monetarios hubiera sido imposible, o totalmente arbitrario, su cuantificación si no se hubiera partido de una estructura lógica, coherente y lo más objetiva posible para llegar a la determinación de cada componente de los mismos. Por otro lado, la estructura en “escalones” propuesta nos servirá para utilizar estos índices a nivel de entidad y a nivel de cada objeto de coste que se desee. Ello sin duda ayudará a obtener información útil para la gestión en nuestras actuales entidades de crédito a partir de la estandarización de los tan en boga actualmente “cuadros de mando⁴”.

Igualmente, y en segundo lugar, no podemos dejar de mencionar varios aspectos que aparecen en el denominado “Nuevo acuerdo de capital o BIS II, a mayo de 2001” y que también guardan relación con el tema abordado, y nos estamos refiriendo a las recomendaciones que establece en cuanto al control interno (enfoque IRB o modelos internos de control⁵) de los denominados riesgos operacionales y de reputación. El primero hace referencia a la incertidumbre por las posibles pérdidas debidas a fallos en los procesos internos, humanos, de los sistemas o por circunstancias externas, el segundo puede ser consecuencia del anterior además de incertidumbres por incumplimientos de leyes, normativa, etc. Como vemos ambos están muy ligados a la “calidad”, siendo un modelo más que ayuda a su control y al nuevo enfoque IRB el análisis y medida de los costes de calidad que se propone en este artículo. Con esto queremos significar que una adecuada estructuración de la base de datos general de control de la entidad nos debe servir para el cumplimiento efectivo de varios objetivos.

Y en tercer lugar es de resaltar que todo lo anterior también nos apoyará en lo que podemos indicar como prioritario para las actuales entidades de crédito, así éstas consideran como indispensable en las condiciones actuales vigilar y controlar los siguientes aspectos:

⁴ Como indica la profesora Castelló “*los cambios en la estructura de las organizaciones empresariales inevitablemente han tenido implicaciones en los sistemas de control de gestión*”. Así y citando a Otley [1994] especifica que, entre otros, lo anterior ha supuesto la “*potenciación del cuadro de mando, que trata de ser un instrumento de pilotaje, puesto que aglutina los datos referidos a los principales indicadores de ejecución tanto financieros como no financieros, posibilitando su seguimiento a lo largo del tiempo*” (Castelló, 1996, p. 89).

⁵ Si cabe hoy más que nunca el nuevo acuerdo sobre capital –el denominado coloquialmente BIS II– esta haciendo énfasis en el modelo IRB, o sea en modelos internos de control y calificación del riesgo a efectos de parámetros adecuados para determinar, entre otros, las necesidades de capital, de control de riesgos, etc.

Tabla 6

QUÉ SE VIGILA	Estructura Orgánica Funcional	Coberturas geográficas	Necesidades tecnológicas	Segregación Ingresos/ Costes	Solapamientos	Competencia	Operativa implícita	Complemen- tariadad	Estructura Gasto	Estructura Ingresos
Estrategia Comercial	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Segmentos y subsegmentos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Unidades de apoyo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Unidades operativas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Unidades de negocio.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Canales alternativos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Canales complementarios.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Área de Organización BSCH (Actual SCH) 2001.

Tabla 7

QUÉ SE VIGILA	EJEMPLOS
ESTRATEGIA COMERCIAL SEGMENTOS Y SUBSEGMENTOS UNIDADES DE APOYO UNIDADES OPERATIVAS UNIDADES DE NEGOCIO CANALES ALTERNATIVOS CANALES COMPLEMENTARIOS	Agentes Colaboradores Empresas, Pymes, Institucional Middle Office Tesorería Back Office Centralizados Tarjetas de Crédito Open Bank- Hispanamer Superfínea Santander

Fuente: Área de Organización BSCH (Actual SCH) 2001.

Para ello, una parte importante será el análisis y control de gestión de los costes de calidad, entre otros.

4. CONSIDERACIONES FINALES

Del desarrollo de este trabajo cabe resaltar las siguientes ideas o conclusiones principales.

– Los bancos actúan –constantemente– en un ambiente complejo, inestable y muy dinámico al que se tienen que adaptar. La globalización de los mercados, la desintermediación financiera, la liberalización de las regulaciones, la plena adaptación a la Unión Europea y la implantación de una moneda única suponen o buscan fomentar la “eficiencia” en la asignación global de fondos y la competencia entre los intermediarios. Ello conlleva que los gestores de las entidades de crédito estén afrontando los retos derivados de estas rápidas innovaciones con diferente éxito, siendo el desarrollo de la contabilidad analítica, como parte integrante de los denominados “componentes contables de la información para la gestión”, una herramienta más que ayuda, en parte importante, a lograr la “excelencia en la gestión”.

– Dentro de la denominada “excelencia en la gestión” adquiere una importancia indudable la denominada “filosofía de la calidad total”. Su necesaria implantación a cualquier ámbito empresarial está suficientemente justificada. Fruto de ello, podemos resaltar que a nivel europeo destaca la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), que tiene por objeto la elaboración de unos modelos de gestión que en parte son más “exigentes” que los contenidos en la ISO 9000. Es por ello, que a nivel de las entidades de crédito - como un ámbito empresarial más y donde lo realmente importante es el servicio al cliente- lo fundamental no será justificar ni establecer las pautas en la implantación de esta filosofía considerada irrenunciable, sino que se deberán aunar esfuerzos en lograr una sistematización adecuada, dentro del modelo general de control de costes en banca, que de la forma más objetiva posible les permita analizar, medir y controlar los costes asociados o que se derivan de la misma.

– En los últimos tiempos se está dando lo que podemos llamar “*nueva óptica de los costes en la banca*” y que se puede resumir en:

A) Los costes y por tanto la contabilidad de costes son un *objetivo estratégico*: hay que disminuirlos y controlarlos.

B) Los *analistas externos vigilan resultados “pero” también ratios* en los que los costes influyen decisivamente. En consecuencia, no podemos olvidar que las “calificaciones” de analistas y/o sus comentarios influyen en el mercado afectando el precio de la acción (valor bursátil).

– El modelo general de costes en banca debe estar encuadrado dentro de “una gran base de datos” para obtener toda aquella información de gestión que se desee, respondiendo a las características de ser ágil y flexible, permitir tomar las decisiones con rapidez, adaptarse a las necesidades de la dirección en sus distintos niveles de mando, suministrar una información necesaria y sencilla en su manejo y comprensión siendo a su vez relevante, comprensible y fiable. Se enmarca tanto dentro de los denominados modelos de costes completos como de aquellos otros de análisis marginal, siendo pues utilizado para obtener toda aquella información para la gestión que se desee a cualquier nivel, pero sin olvidar el punto de partida que no es otro que el análisis y cálculo de los costes con criterios económicos adecuados y su reasignación de la forma más objetiva, comprensible y fiable posible.

– El total de cargas según naturaleza debidamente periodificadas podrán tener, según su naturaleza, origen, efecto y causa cualquiera de los siguientes destinos:

A) Imputarlas al Coste Total de Entrada de los Recursos Ajenos.

B) Localizarlas en otros centros de actividad y responsabilidad, y en el resto de los denominados “centros de cálculo”.

C) Considerarlas cargas no incorporables, o sea, gastos que no suponen costes.

Asimismo, será necesario para algunas partidas de coste proceder a su filtración para adaptarlas a criterios económico-contables adecuados e incorporar todos aquellos flujos de coste no contenidos en las cargas por naturaleza, principalmente en banca destaca la importancia del coste de los recursos propios.

– La calidad de servicio genera una serie de beneficios, tanto cualitativos como cuantitativos. De entre los de naturaleza cualitativa podemos señalar el fortalecimiento de la lealtad del cliente, la buena imagen empresarial, la integración, coherencia y flexibilidad organizativas y la baja rotación de personal. Los de naturaleza cuantitativa pueden ser el incremento de las tasas de retención, de las de intensificación y de adhesión de clientes, el descenso de las de deserciones, el ahorro de costes y la posibilidad de repercutir precios incrementados en el mercado. Ello nos lleva afirmar que el programa de mejora de la calidad del servicio financiero ha de ser un sistema *híbrido*, en el cual habrán iniciativas centralizadas pero otras surgirán de los distintos niveles de la red de oficinas.

– En banca se podría aceptar como bastante representativo que los costes que generarán una mayor cuantía en las denominadas actividades de prevención, y en parte también de evaluación, están principalmente identificados con inversión en tecnología y en formación del personal.

– Insertados dentro de toda la información contable de la entidad, los costes derivados de la calidad y no calidad (prevención, evaluación, fallos internos y externos) se integrarán, con los criterios establecidos, en un centro de cálculo denominado

“Costes Totales de Calidad”, que será desagregado en diferentes actividades homogéneas. Ello posibilita, en una primera etapa, analizarlos y controlarlos de forma individual. Por otro lado, será el punto de partida imprescindible para su asignación a los diferentes objetos de coste. Además, nos permitirá su control por “escalones” y la elaboración de los denominados “cuadros de mando”- que en parte paliarán la dificultad de monetizar fielmente los costes de los fallos- por centros, productos, servicios, clientes/segmentos/mercados de la forma más objetiva y comprensible posible.

– La definición y mayor énfasis en el control de otros riesgos –por ejemplo operacional y reputacional-, analizados por el BIS II, están muy ligados a la “calidad”, siendo un modelo más que ayuda a su control y al nuevo enfoque IRB el análisis y medida de los costes de calidad que se propone en este artículo. Con esto queremos significar que una adecuada estructuración de la base de datos general de control de la entidad, nos debe servir para el cumplimiento efectivo de varios objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- AECA (1995): “Costes de Calidad”, *Principios de Contabilidad de Gestión*, Documento No. 11, Madrid.
- AUZIMOUR, J. P. (1972): “Control de gestión en bancos”, *Banca Española*, No. 26.
- BALTENSPERGER, E. (1980): “Alternative Approaches to the Theory of the Banking Firm”, *Journal of Monetary Economics*, No. 6, p. 1-37.
- BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS (2001): *A New Capital Adequacy Framework*, Consultative Paper, Basel Committee on Banking Supervision, Basilea, Versión Mayo.
- BARALLAT LOPEZ, L. (1998): “Proceso de innovación en el sistema financiero español”, *Instituto de Empresa*, Madrid, p. 19-44.
- BENSTON, G. J. (1965): “Branch Banking and Economies of Scale”, *The Journal of Finance*, p. 312-331.
- _____ (1972) “Economies of Scale of Financial Institutions”, *Journal of Money, Credit and Banking*, p. 312-341.
- BLANCO DOPICO, M^a I. (1994): *Contabilidad de costes. Análisis y Control*, Pirámide, Madrid.
- BROTO RUBIO, J. J. (1996): “Sistema de costes y control de la calidad”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, No. 88, p. 657-681.
- CASTELLÓ TALIANI, E. (1996): “Los sistemas de control de gestión en el actual entorno empresarial”, En *Ensayos sobre contabilidad y economía*, Homenaje al profesor Ángel Sáez Torrecilla, I.C.A.C., Madrid, Tomo II, p. 85-112.
- CONSEIL NATIONAL DE LA COMPTABILITE (1982): “Plan Comptable Général”, *Imprimerie Nationale*, París.
- DONNELLY, J. H.; BERRY, L. L. ; THOMPSON, T. W. (1989): *Marketing de servicios financieros: una visión estratégica*, Díaz de Santos, Madrid.
- EGEA KRAUEL, C. (1995): “La Banca del futuro: Un desafío para el 2000”, *Aproximación estratégica al sector de cajas de ahorros en España*, Pirámide, p. 167-198.
- ELORRIAGA ACHUTEGUI, A. (1990): “La mejora de la calidad del servicio en una entidad financiera”, *Alta Dirección*, No. 149, enero - febrero, p. 49-59.

- _____ (1991) "La gestión de la calidad en las entidades financieras. Experiencia del Banco Bilbao Vizcaya", *Boletín de Estudios Económicos*, No. 143, agosto, p. 277-293.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, A. (1993): "Análisis, medida y control de los costes de calidad", *Nuevas tendencias de contabilidad de gestión: implantación en la empresa española*, Coord.: CASTELLÓ TALIANI, E., AECA, p. 304-337.
- FONTÚRBEL, I. (1995): "La calidad total, un sistema de gestión empresarial", *Dirección y Progreso*, No. 140, marzo - abril, p. 41-46.
- GARDNER, M. J.; LAMMERS, L. E. (1988): "Cost Accounting in Larger Banks", *Management Accounting*, Vol. 69, p. 34-39.
- LÓPEZ, M. (1991): "La experiencia del Banco NatWest. La calidad total en la banca", *Dirección y Progreso*, No. 116, marzo-abril, p. 29-32.
- MARCHAN, J. C. (1974): "La contabilidad analítica al servicio de la banca", *Banca Española*, No. 50, p. 83-99.
- MARIN HERNÁNDEZ, S. (1997): *Manual de Contabilidad externa e interna en las entidades de crédito*, Servicio de Publicaciones Universidad de Murcia.
- _____ (1998): "Información para la Gestión en las Entidades de Crédito: Rentabilidad por Productos-Servicios-Centros-Clientes/Segmentos/Mercados", *Revista de Contabilidad y Tributación*, No. 182, p. 167-236.
- MARTÍNEZ VILCHES, R. (1994): "Los sistemas de información de gestión en las entidades bancarias: nuevos retos", *Perspectivas del Sistema Financiero*, No. 48, p. 151-166.
- MEMORIA ANUAL BSCH (2001).
- MONTENEGRO, J. A. (1990): "La revolución pendiente. El servicio", *MK Marketing y Ventas para Directivos*, No. 37, mayo, p. 3-14.
- MUÑOZ COLOMINA, C. I. (1995): "La contabilidad de gestión en las empresas de servicios", *Experiencias empresariales en contabilidad de gestión*, publicado por *Cinco Días* en colaboración con AECA, Madrid, p. 27-50.
- RODRÍGUEZ PARADA, S. (1994): "Diez reflexiones sobre calidad de servicio en la banca de particulares. Análisis cualitativo de la realidad española", *Perspectivas del Sistema Financiero*, No. 48, p.176-183.
- RODRÍGUEZ SANCHEZ, J. A.; RODRÍGUEZ PARADA, S. (1993): "Calidad de servicio: exigencia actual para entidades financieras competitivas", *Esic Market*, octubre-diciembre, p. 93-107.
- SCHNEIDER, E. (1962): *Contabilidad Industrial. Fundamentos y principales problema*, Aguilar, Madrid.