

ISSN 0327-5345

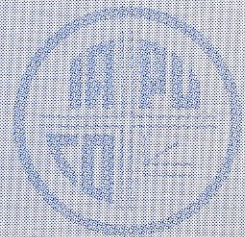
COSTOS

Y

REVISTA DEL
INSTITUTO ARGENTINO
DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS
DE COSTOS

GESTION

AÑO 1 - N° 4 - JUNIO 1992



Sumario

AÑO 1 - Nº 4 - JUNIO 1992

COLLINS, FRANK Y WERNER, MICHAEL L.

Nuevo enfoque en costos y métodos en industrias

277

Debido a cambios en los procesos de manufactura, los métodos tradicionales de asignación de los costos indirectos pueden conducir a inexactos costos de producción. Los autores, profesores de la Universidad de Miami, ilustran cómo el concepto de "generador de costo", puede mejorar el manejo de los costos.

Sostienen los autores que aun cuando las empresas industriales se han vuelto cada vez más "capital intensivas" y los métodos de producción han cambiado, el uso de bases tales como "mano de obra directa" sigue utilizándose, lo que puede conducir a inadecuadas determinaciones del costo de producción, lo que se soluciona de aplicar el concepto sostenido por ellos.

Tradujo: ALBERTO SADI

MARTINS, ELISEU Y YARDIN, AMARO R.

Contribución Marginal y límites en la Capacidad de Producción

283

Los autores desarrollan el uso de la contribución marginal en la toma de decisiones cuando existen factores limitantes o restrictivos (factores clave), incluyendo el caso del capital como factor escaso, teniendo también en cuenta la influencia de los costos fijos en la toma de decisiones cuando existen factores restrictivos.

MENDINA, OSCAR

Introducción a un sistema de afectación de Ingresos y costos a los distintos productos en una entidad financiera

297

En este trabajo, que participa tanto del concepto de caso práctico, por estar extraído de datos de la realidad en una institución bancaria, como de desarrollo teórico, el autor introduce el concepto de "producto" en instituciones financieras utilizando un criterio de costeo integral demuestra la posibilidad de acumular costos e ingresos para cada una de esas unidades, llegando a exponer incluso Cuadros de resultados periódicos por centro de costos y por "productos".

VICENTE MATEO RIPOLL FELIU y LOLA MONTAGUD MASCARELL

RIPOLL FELIU, VICENTE M. y MONTAGUD MASCARELL, LOLA

La investigación en contabilidad de gestión en las postrimerías del siglo XX

355

Los autores, profesores de la Universidad de Valencia, España, hacen una reseña de las principales publicaciones vinculadas con la contabilidad de gestión y costos, según su origen, lo que transforma el trabajo en un documento útil para los investigadores en estas disciplinas.

Autoridades del IAPUCO

III

Quiénes pueden ser socios del IAPUCO

IV

XVº Congreso del IAPUCO

365

INSTITUTO ARGENTINO
DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS
IAPUCO

AUTORIDADES

COMISION DIRECTIVA

Presidente: Prof. OSCAR MANUEL OSORIO (Un. de Buenos Aires)
Secretario: Prof. FERNANDO E. GRANDA (Un. Católica Argentina)
Tesorero: Prof. OSCAR LÓPEZ (Un. Argentina de la Empresa)
Vocal Titular: Prof. ZULMA LUPARIA DE FUERTES (Univ. Nac. de La Pampa)
Vocal Titular: Prof. ADOLFO H. BUSTOS (Un. Nac. de la Patagonia)
Vocal Suplente: Prof. MANUEL CAGLILOLO (Un. Nac. del Centro)
Vocal Suplente: Prof. CARLOS CAMAÑO (Un. Nac. de Entre Ríos)
Vocal Suplente: Prof. ALBERTO FICCARDI VENTURIN (Un. Nac. de Cuyo)
Vocal Suplente: Prof. DOMINGO E. VILLAFANE (Un. Prov. de La Rioja)

ORGANO DE FISCALIZACION

Titulares: Prof. FÉLIX TRELLES BERGES (Un. de Buenos Aires)
Prof. E. RAQUEL GERGHI DE FERNÁNDEZ (Un. de Buenos Aires)
Prof. OSCAR A. MENDINA (Un. de Buenos Aires)
Suplentes: Prof. ENRIQUE E. RODRÍGUEZ (Un. Nac. de Entre Ríos)
Prof. JORGE I. ARTIGAS (Un. Nac. de Mar del Plata)

COMISION TECNICA

Prof. OSCAR E. BOTTARO (Un. Nac. del Sur)
Prof. ENRIQUE N. CARTIER (Un. Nac. de Luján)
Prof. DANIEL C. CASCARINI (Un. de Buenos Aires)
Prof. ANTONIO JARAZO SANJURJO (Un. de Buenos Aires)
Prof. AMARO RAMÓN YARDÍN (Un. Nac. del Litoral)

CONSEJO ASESOR HONORARIO
Integrado por los ex Presidentes

Prof. Emérito Dr. JOSÉ F. PUNTURO (Un. de Buenos Aires)
Profesor Sr. JUAN C. VAZQUEZ (Vicerrector Un. Católica Argentina)
Profesor Dr. AMARO R. YARDÍN (Decano F. Cs. Es. Un. Nac. del Litoral)
Profesor Dr. MAURICIO WAJCHMAN (Decano F. Cs. Es. Un. Nac. de Cuyo)

COMITE DE REVISTA

Prof. Dr. OSCAR M. OSORIO (Un. de Buenos Aires)

Quiénes pueden ser socios del IAPUCO

El Estatuto Social establece las siguientes categorías de socios:

Activos: Quienes se desempeñen o se hayan desempeñado como Profesores Titulares, Asociados, Adjuntos, Extraordinarios, Consultos o Eméritos en Universidades argentinas, estatales o privadas, en la disciplina COSTOS, o la denominación similar que cada Universidad le asigne a la misma.

Adherentes: Quienes se desempeñen o se hayan desempeñado como Jefes de Trabajos Prácticos o Auxiliares de la Docencia, graduados o alumnos, en Universidades argentinas, estatales o privadas, en la disciplina COSTOS, o la denominación similar que cada Universidad le asigne a la misma.

Externos nacionales: Los profesionales y expertos en costos que no actúen en la docencia universitaria pero lo hagan en la actividad profesional o empresaria.

Externos extranjeros: Los profesores, auxiliares de la docencia que actúen en Universidades extranjeras y los profesionales y expertos en costos que desarrollan su actividad fuera del país.

Para ser admitido como asociado, en cualquiera de las categorías, deberá presentarse la correspondiente solicitud, por escrito, con indicación de los datos que la Comisión Directiva establezca. En especial, los asociados externos nacionales y los asociados extranjeros, deberán acompañar documentación probatoria que justifique reunir los requisitos establecidos para cada categoría.

DERECHOS DE LOS SOCIOS

Todos los socios gozan de los mismos derechos, excepto el de votar en las Asambleas y ser elegido para integrar los órganos de Dirección y Fiscalización y la Comisión Técnica, que sólo tienen los socios activos.

Estos derechos son: Participar en todas las actividades del Instituto, tales como Cursos, Congresos, Reuniones técnicas, etc., y recibir sin cargo la Revista **Costos y Gestión**.

CUOTAS SOCIALES

Las cuotas sociales por el año 1992, son las siguientes:

Activos:	\$	60	anuales
Adherentes:	\$	30	anuales
Externos nacionales:	\$	80	anuales
Externos extranjeros:	u\$s	100	anuales

Nuevo enfoque en costos y métodos en industrias.

“Mejorando la “performance” mediante los “generadores de costos”.

Frank Collins
Michael L. Werner

APLICANDO EL CONCEPTO DE “GENERADOR DE COSTO”

El enfoque “generador de costos” asigna los costos a la producción basándose en las acciones o factores que los causan. Por ejemplo, los costos de corrección de una imprenta, pueden ser asignados en base al número de colores de tinta usados. Como se ilustra en el ejemplo, esto se traduce en un más ajustado costeo. Lo que se muestra en el mismo, evidencia típicos “generadores de costo” para las diversas etapas del trabajo (planificación, preparación para empezar el trabajo, terminado e inspección). Examinando la segunda etapa (preparación para empezar el trabajo) encontramos que las actividades que conforman los costos de la misma, incluyen requerimiento de materiales y puesta a punto de máquina. Luego de acumular los costos aplicables en centros de costos los “generadores de costo” son utilizados para asignar los costos de los centros a la producción. Como potenciales generadores consideramos el volumen de producción en movimiento o la maquinaria instalada si se determina que el volumen de producción en movimiento es el “generador” más apropiado, los costos del centro son asignados a la producción en proporción al número de movimientos de manufactura necesarios para realizar el producto.

Publicado en Journal of Accountancy - Junio 1990

Tradujo: Alberto Sadi

APLICANDO EL ENFOQUE TRADICIONAL

¿En qué difiere lo anterior con la técnica comunmente usada?

Tradicionalmente los costos son acumulados en centros asignados a la producción en función de horas de trabajo directo u horas máquina. Estas bases son utilizadas porque se presume que a la larga los costos indirectos de fabricación probablemente se elevan en relación a dichos factores de medición. Pero ocurre que en razón de los cambios en los procesos de manufactura esto a menudo no es cierto.

Si una cuota horaria es determinada y usada para asignar los costos de cada centro al producto, veamos el comparativo entre el método tradicional y el nuevo enfoque, en el caso de asignar costos indirectos (como por ejemplo corrección de pruebas) en una Imprenta.

El siguiente ejemplo ilustra la asignación de costos de corrección en una empresa de Imprenta, bajo ambos métodos. Estos costos de corrección incluyen trabajo, supervisión, suministros para corrección, etc., de una gran industria impresora diseñada para un elevado volumen de producción. La imprenta tiene siete unidades de impresión, cada una usada para imprimir un color en particular (un trabajo puede requerir el uso de 7 colores por las impresoras, mientras que otro trabajo solamente 1 color).

ENFOQUE TRADICIONAL

Comunmente la acumulación y asignación de costos indirectos se basaba en horas máquina. Consideremos un estimado anual total de costos operativos para la Imprenta en \$ 4.550.000, lo cual incluye costos de corrección por \$ 325.000. El estimado anual de tiempo corrido de producción de la imprenta es de 6.500 horas máquina. Computamos entonces una tasa de aplicación de costo por h/m de \$ 700 (\$4.550.000/ 6.500 hs.). Por lo tanto, un trabajo de impresión de 7 colores que insuma 10 hs. tendría un costo indirecto asignado de \$ 7.000. Los costos de corrección constituyen \$ 50 de los \$ 700 aplicados (\$ 325.000 6.500 hs = 50 \$ / h.m.).

Este tipo de asignación no considera las diferencias entre trabajos que realmente afectan a los costos. Por caso, los costos asignados a corrección por igual para ambos trabajos (a un color y a 7 colores) cada uno de los cuales insumen 10 horas de impresión daría un total de \$ 500, para cada trabajo. Aunque ello sería adecuado para propósitos de información financiera externa, el sistema tradicional no alcanza para proveer acertados costos en lo individual.

LA TECNICA DE LOS "GENERADORES DE COSTOS"

Este criterio examina las operaciones de impresión para encontrar qué causa los costos de corrección. En la búsqueda de dichas causas que originan los \$ 325.000 de costos totales de corrección presupuestados, notamos que sólo de las impresoras realmente usadas en el proceso de impresión se requiere corrección de los trabajos que efectuaron. Se hace evidente que el uso de colores adicionales causa costos de corrección adicionales; por lo tanto la causa de los costos de corrección, el "generador de costo", es el número de colores usados y a partir de esta información establecemos una tasa de aplicación para los costos de corrección de imprenta basada en el número de colores a ser usados. Estimando que 1.250 colores serán usados anualmente, la tasa será \$ 260 por color (\$ 325.000 / 1.250 = \$ 260). Basados en el enfoque "generador de costo", los costos de corrección asignados a la orden de 7 colores serían \$ 1.820 (7 x \$ 260) o sea \$ 1.320, más que los costos asignados usando el método tradicional. En la solución tradicional un producto que requiere múltiples colores y teniendo el mismo tiempo de impresión tendrá la misma carga por trabajo que uno que requiera un solo color. De ello resulta que costos de productos de más compleja producción se muevan al igual que los de producción más simple, oscureciendo la real rentabilidad de ambos.

Fases básicas de trabajo y "Generadores de costos"

Etapa de trabajo	Actividad típica que contribuye a los centros de costos	Generadores de Costo. Potenciales para asignar costos
1. Planificación	<ul style="list-style-type: none"> -Dibujo de Planos -Especificaciones -Rutinas de máquina -Niveles de Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de Operaciones - Nº de Nuevos Productos - Nº de Máquinas, matrices o dibujos requeridos.
2. Preparación	<ul style="list-style-type: none"> -Ordenar y lotear el material -Preparar órdenes de producción y trabajo -Puesta a punto de máquinas 	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de Operaciones - Nº de Nuevos Productos - Nº de Máquinas dispuestas
3. Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> -Molino -Mezcla -Calefacción -Soldadura 	<ul style="list-style-type: none"> -Producción completada, unidades en buen estado producidas. -Hs. Máquina, etc.

Gráfico Nº 1

4. Terminación	-Transporte -Limpieza -Mantenimiento Preventivo	-Producción terminada -Nº de Operaciones -Nº de Máquinas
5. Inspección	-Inspección manual o mecánica de trabajos terminados -Desechos o transporte de trabajos defectuosos -Ajuste de máquinas	Nº de Producción Procesada - Producción Completada -Nº de Inspecciones.

Gráfico Nº 1 (Cont.)

MEJOR COSTEO Y CONTROL

La mayor virtud del enfoque de "generadores de costos" es que provee mejor costeo en particular para cada producto. Un adecuado costeo de productos es invaluable al establecer precios de venta; evaluación de líneas de producción para eventual discontinuidad o el desarrollo de estrategias de mercado o producción.

El gerente que desee controlar costos ahora mira hacia el control de aquello que lo causa, el generador del costo. Usando los métodos tradicionales, un gerente deseoso de reducir costos indirectos asignados a su departamento busca disminuir horas de trabajo directas (o cualquiera sea la base de asignación que fuera), una práctica que no parecería ir a la raíz de las causas de los costos. Usando el nuevo enfoque, los contadores y gerentes miran hacia los sucesos y actividades que causan los costos.

OTROS BENEFICIOS

Más allá de un mejor costeo y control, los tangibles beneficios que trae la identificación de los generadores del costo, incluyen:

Eliminar y reducir costos - Luego de identificados los generadores del costo el paso siguiente, ver si algunos de esos costos pueden ser eliminados o reducidos, se facilita en gran medida.

Evidenciar costos en elaboraciones complejas - Mantener la línea de un producto muy elaborado es costoso, particularmente cuando ello es la resultante de cortas y numerosas etapas de producción. Usualmente dichos costos no son separados y por lo tanto permanecen escondidos. En la búsqueda del generador del costo ellos serán evidenciados y asociados a

productos en particular. Aunque la estrategia de mercado puede continuar requiriendo las líneas de producción de alta elaboración, los costos serán más visibles.

Desarrollar toma de conciencia en el nivel gerencial. Los gerentes pueden ser alentados a inquietarse sobre las causas de los costos. Sus premios, promociones y evaluaciones de rendimiento pueden tener basamento en la aplicación del comportamiento según el enfoque de "generadores de costos".

Reexaminar costos en el largo plazo. La gerencia y la práctica contable americanas a menudo son criticadas por enfocar el corto plazo. El criterio de "generadores de costos" deteniéndose en las causas y el comportamiento nos conduce a examinar no solamente los costos de producción variables en el corto plazo sino también costos de largo plazo asignados o fijos. En realidad algunos costos a menudo considerados fijos, muchas veces varían, aunque gradualmente, en el largo plazo y por ello están sujetos a un mejor control.

PAUTAS PARA COMENZAR

Cuando se adopte un sistema de "generadores de costos" debemos considerar las siguientes pautas.

- Obtener el respaldo de la alta gerencia.

Sin el respaldo de la gerencia en el más elevado nivel es en vano implementar un sistema de "generadores de costos". Habrá demasiados cambios y nuevas pautas y amplias modificaciones se percibirán como para proceder sin el apoyo de los altos niveles.

- Comenzar en forma sencilla

Para simplificar las determinaciones iniciales de "generadores de costos", comenzar con los centros existentes. Seleccionar centros manejables y completos en sí mismos. Estos no deberán tener extensas asignaciones cruzadas de otros centros de costos. Más bien deberían permanecer como centros únicos.

- Utilizar un equipo para los pasos preliminares

Crear un equipo para investigar operaciones y determinar generadores del costo para cada centro. Usando un equipo de acercamiento, se lo hace más verosímil, como si estuviera operando y el personal contable aceptará el intento. Cualquier cambio mayor en el sistema requiere amplia confianza del personal para que funcione.

- Estudio Piloto

La implementación deberá realizarse en fases y comenzar con un estudio piloto para identificar generadores de costo en operaciones seleccionadas.

RESUMIENDO:

- El método tradicional de asignación de costos indirectos no considera diferencias entre tareas, que afectan a los costos realmente incurridos.
- Bajo el enfoque "generador de costo" los módulos utilizados para asignar costos indirectos son aquellos que causan la incurrencia de los costos específicamente.
- El enfoque de "generadores de costos" procura una mejor información del costo del producto sobre el cual se basa el precio de venta; la evaluación de líneas de producción para la eventualidad de discontinuar líneas y el desarrollo de estrategias de marketing y producción.
- Este nuevo enfoque permite un mejor control de costos desde que apunta al comportamiento de todos los costos -tanto en el corto como en el largo plazo-.
- Cuando se va a establecer un sistema de "generadores de costos" debe comenzarse con los centros de costo existentes, trabajar en equipo y asegurarse que la alta dirección sostiene totalmente el esfuerzo.

Contribución marginal y límites en la capacidad de producción

Eliseu Martins (*)
Amaro R. Yardin (**)

I. MARGEN DE CONTRIBUCION ANTES DE LA EXISTENCIA DE LIMITACIONES

Supongamos que una determinada empresa fabricante de tiendas de campaña produzca cuatro modelos diferentes: A, B, C y D.

Los datos de costos que posee la empresa son bastante minuciosos:

MODELO	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA DIRECTA	COSTO DIRECTO TOTAL	COSTO VARIABLE INDIRECTO	COSTO VARIABLE TOTAL
A	700	600	1,300	200	1,500
B	600	500	1,100	150	1,250
C	2,000	700	2,700	200	2,900
D	400	500	900	100	1,000

CUADRO 1

Los costos indirectos fijos anuales son los siguientes:

La autoría del presente trabajo corresponde casi exclusivamente al profesor Eliseu Martins. El Profesor Amaro R. Yardin ha contribuido con las reflexiones vertidas en el punto 5º "El capital como factor escaso", así como con la traducción del trabajo al castellano.

* Profesor de la Universidad Federal de San Pablo (Brasil)

** Profesor de la Universidad Nacional del Litoral (Argentina)

Mano de obra indirecta	\$	1.600.000
Alquileres	\$	400.000
Depreciaciones	\$	300.000
Otros costos fijos	\$	200.000
		<hr/>
Total	\$	<u>2.500.000</u>

A los efectos de la valuación de las existencias, la empresa distribuye los costos indirectos en base a la mano de obra directa, teniendo en cuenta que los más significativos de aquellos están vinculados con la supervisión de operarios. Sin embargo, conocedores de las ventajas de la utilización del concepto de Margen de Contribución, a los efectos de efectuar análisis para la adopción de decisiones, se utilizan los datos expuestos en el Cuadro 1, pero considerando sólo los costos variables. De tal forma, se obtiene la siguiente tabla con relación a la Contribución Marginal de cada uno de los modelos:

MODELO	COSTO VARIABLE TOTAL (Cuadro 1)	PRECIO DE VENTA UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIA
A	1,500	2,000	500
B	1,250	1,800	550
C	2,900	3,500	600
D	1,000	1,200	200

CUADRO 2

Estos precios son aproximadamente también los de competencia para cada tipo de tienda.

Analizando la columna de Margen de Contribución, verificamos de inmediato que el modelo con mayor capacidad de aportar recursos para la empresa es el modelo C. Pero nuestra firma no puede limitarse solamente a la producción de ese modelo para su comercialización, estando obligada a ofrecer al mercado toda la gama. Obviamente, la empresa tratará, siempre que le fuera posible, estimular la venta del modelo C, toda vez que cada unidad del mismo aporta un mayor margen de contribución. Esto es válido, sin embargo, sólo si no existe ninguna restricción en cuanto a la producción.

2. LA EXISTENCIA DE LIMITACIONES EN LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

Supongamos que nuestra empresa, enfrentada a la necesidad de elaborar un programa de producción para el año 199X, procede a una investigación de mercado y verifica que la demanda probable para ese período será aproximadamente la siguiente:

Modelo A	3.300 unidades
Modelo B	2.800 unidades
Modelo C	3.600 unidades
Modelo D	2.000 unidades
	<hr/>
Total	<u>11.700 unidades</u>

Como ya se ha dicho, la empresa intentará vender la mayor cantidad posible del modelo C, pero el mercado estará dispuesto a demandar sólo hasta un máximo de 3.600 unidades de ese modelo.

Por consiguiente, deberá preparar su programa de producción atendiendo a esta realidad.

De inmediato se enfrenta con una nueva limitación: su capacidad de producción no es suficiente para proveer todo el volumen que el mercado estaría dispuesto a absorber, ya que su nivel máximo de producción se ubica en torno a las 97.000 horas-máquina y la producción de las 11.700 unidades haría necesarias 103.150 horas-máquina, conforme al tiempo insumido por cada modelo que se indica en el Cuadro 3:

MODELO	HORAS MAQUINA NECESARIAS POR UNIDAD	DEMANDA PREVISTA (Unidades)	TOTAL HORAS MAQUINA
A	9.50	3,300	31,350
B	9.00	2,800	25,200
C	11.00	3,600	39,600
D	3.50	2,000	7,000
Total			103,150

CUADRO 3

La empresa se enfrenta, en consecuencia, a la necesidad de decidir la mezcla de producción que, mejor satisfaga sus objetivos. Supongamos que su objetivo principal consiste en maximizar su beneficio en ese período (no olvidemos que podría privilegiar otros objetivos, tal como el mantenimiento de ciertos tipos de clientes, aun a costa de una disminución del beneficio).

Por consiguiente, ¿dónde efectuar el «corte» de las 6.150 horas excedentes a su capacidad de producción (103.150 - 97.000)?

Es sabido que una decisión basada en el beneficio unitario (después de haber asignado todos los costos indirectos) no es correcta, sino que lo es la que considera el Margen de Contribución. En base a este criterio, es probable que nuestra empresa decida reducir la producción del modelo D, en virtud de que el mismo presenta el menor Margen de Contribución por unidad (ver Cuadro 2). Si se adoptara esta decisión, habría que dejar de producir 1.757 unidades del modelo D:

$$\frac{6.150 \text{ hs.}}{3,50 \text{ hs./unidad}} = 1.757 \text{ unidades}$$

A partir de este presupuesto de producción, se podría construir un cuadro de resultado proyectado para el año 199X:

MODELO	CANTIDADES	MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIA	MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL
A	3,300	500	1,650,000
B	2,800	550	1,540,000
C	3,600	600	2,160,000
D	243	200	48,600
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCION			5,398,600
Menos: COSTOS FIJOS			(2,500,000)
RESULTADO			2,898,600

CUADRO 4

3. COMPROBACION DE LA UTILIZACION DEL CRITERIO CORRECTO

Para tener la certeza de que la decisión adoptada, consistente en una disminución del modelo C, ha sido la más correcta, podemos hacer algunos cálculos con el resultado que habría sido obtenido en el caso de haberse decidido de manera distinta. Para ello, basta verificar cual sería el nuevo Margen de Contribución Total con la nueva elección, ya que de todas las hipótesis posibles, interesa la que lo maximiza, desde el momento que el monto de costos fijos que será deducido de él para llegar al resultado neto, no varía.

CONTRIBUCION MARGINAL Y LIMITES EN LA CAPACIDAD DE PRODUCCION

Verifiquemos primeramente lo que habría ocurrido si la empresa hubiera optado por aplicar una reducción en el modelo C, en vez de aplicarla en el D. El número de unidades no producidas del modelo C sería:

$$\frac{6.150 \text{ hs.}}{11,00 \text{ hs./unidad}} = 559 \text{ unidades}$$

y el resultado sería:

MODELO	CANTIDADES	MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIA	MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL
A	3.300	500	1.650.000
B	2.800	550	1.540.000
C	3.041	600	1.824.600
D	2.000	200	400.000
			5.414.600

CUADRO 5

Este cuadro evidencia que el Margen de Contribución Total sería mayor en esta hipótesis que en la anterior. Luego, esta última produce un mejor resultado y es, por lo tanto, mejor que aquella.

¿Estará invalidado entonces nuestro concepto de Margen de Contribución?

4. MARGEN DE CONTRIBUCION Y FACTOR DE LIMITACION

Analicemos la razón de la discrepancia a que hemos arribado: en la primera hipótesis dejamos de producir 1.757 unidades del modelo D, lo cual nos eliminó la posibilidad de obtener un Margen de Contribución Total de:

$$1.757 \text{ unidades} \times \$ 200 = \$ 351.400$$

mientras que, en la segunda hipótesis, bajando la producción en la línea del modelo C, disminuimos un potencial de Margen de Contribución Total de:

$$559 \text{ unidades} \times \$ 600 = \$ 335.400$$

A pesar de que, por unidad, el modelo C produce mucho más de Margen de Contribución que el modelo D, dentro de las 6.150 horas suprimidas el modelo C produce menos. Y eso es debido al tiempo que cada unidad demanda para ser elaborada.

Una unidad de C produce \$ 600 de Margen de Contribución, pero requiere 11 horas para ser producida. De tal manera, en cada hora el Margen de Contribución es de:

$$\frac{\$ 600}{11 \text{ hs.}} = \$54,55$$

mientras que el modelo D aporta sólo \$ 200 por unidad, pero su elaboración requiere apenas 3,5 horas, aportando, por consiguiente:

$$\frac{\$ 200}{3,5 \text{ hs.}} = \$ 57,14$$

por cada hora.

Luego, cada hora empleada en la línea del modelo D rinde más que cada hora usada en la línea del modelo C.

MODELO	MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIA	TIEMPO DE FABRICACION (h/m)	MARGEN DE CONTRIBUCION POR HORA MAQUINA
A	500	9.50	52.63
B	550	9.00	61.11
C	600	11.00	54.55
D	200	3.50	57.14

CUADRO 6

Vemos que el modelo que aporta menos Margen de Contribución por cada hora-máquina es el A. Este deberá ser, en consecuencia, el ítem sobre el cual conviene hacer recaer la disminución.

El modelo D, que parecía el primero que convenía reducir, sólo sería alcanzado por la disminución en la tercera opción, después de A y de C. El modelo D es, en realidad, el segundo producto a privilegiar en el marco de la situación planteada.

Concluimos entonces que el Margen de Contribución continúa siendo el elemento clave en materia de toma de decisiones, sólo que ahora no por unidad, sino por factor limitante de capacidad productiva.

¿Sería, entonces, en nuestro ejemplo, siempre más interesante incentivar la producción del modelo B, ya que es el que mayor Margen de Contribución aporta por hora-máquina?

Spongamos que la empresa resolviera, a costa de un incremento de costos fijos originados en la adquisición de otras máquinas, aumentar su capacidad de producción a

CONTRIBUCION MARGINAL Y LIMITES EN LA CAPACIDAD DE PRODUCCION

140.000 horas-máquina, sin alterar en absoluto el comportamiento de los costos variables de cada producto. Con la capacidad de producción aumentada estaría en condiciones de atender a toda la demanda prevista y dispondría aún de una capacidad no utilizada de casi 37.000 horas-máquina.

En el caso de que se tuviera en mente abordar algún tipo de esfuerzo para intentar vender más que lo estimado por aquella previsión, a través de, por ejemplo, una campaña publicitaria o una motivación mayor al equipo de vendedores, ¿cómo se debería proceder si se supiese que se conseguiría, en el máximo, aumentar en un 10% aquel volumen de ventas?

Contándose con capacidad suficiente para alcanzar las 140.000 h/m, aún con la adición del 10% en su volumen de trabajo, no alcanzará ese límite, quedando, al máximo, en alrededor de 113.500 h/m. En tal situación, ¿debe estimularse la venta del producto B, que entrega un mayor margen de contribución por hora máquina, o del modelo C, que provee un mayor margen por unidad?

Claro está que, si no hay, por el momento, problemas de horas máquina, lo que interesa es vender la mayor cantidad posible del modelo que suministre un mayor margen de contribución por unidad. Cada unidad de C produce \$ 600 de margen de contribución y, aunque demande más horas máquina que el modelo B, deberá ser preferida, toda vez que no existen ya problemas en lo relacionado con el tiempo de máquinas.

Por consiguiente, si no hay ninguna limitación en la capacidad productiva, interesa el modelo que produzca mayor margen de contribución por unidad. Por el contrario, en caso de existir restricciones en la disponibilidad de máquinas, interesaría el modelo que provea mayor margen de contribución por hora máquina, en razón de que es este el factor limitante de la capacidad de producción.

5. EL CAPITAL COMO FACTOR ESCASO

Una reflexión adicional puede ser introducida aquí: La selección del modelo C por ser éste el que nos suministra el mayor Margen de Contribución por unidad sólo es válida si disponemos de una cantidad ilimitada de capital para invertir en la fabricación de los distintos modelos.

Pero desde el punto de vista económico, puede decirse que el capital es siempre un factor escaso. En otras palabras, cuando no nos enfrentamos a la presencia de ningún factor limitante de la producción, siempre nos convendrá obtener el mayor beneficio posible del capital que estamos dispuestos a colocar en una decisión de inversión.

Si ante la ausencia de factores limitantes nos disponemos a invertir, por ejemplo, \$1.000.000 en la elaboración de las tiendas de campaña. ¿Qué modelo nos convendría privilegiar?

Ciertamente aquél que nos rinda el mayor Margen de Contribución por cada peso invertido para llevar adelante la producción, esto es, invertido en costos variables, pues son los únicos costos involucrados en la decisión.

En el Cuadro 7 puede observarse el rendimiento (Margen de Contribución) de cada peso invertido en costos variables.

MODELO	MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO (1)	COSTO VARIABLE (2)	MARGEN DE CONTRIBUCION POR C/PESO (1) ÷ (2)
A	500	1,500	0.33
B	550	1,250	0.44
C	600	2,900	0.21
D	200	1,000	0.20

CUADRO 7

El modelo B es, a todas luces, el que nos conviene privilegiar para obtener el mayor rendimiento del millón de pesos. En efecto:

MODELO	CANTIDAD DE UNIDADES QUE PUEDEN SER FABRICADAS CON \$ 1.000.000 (1)	MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO (2)	MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL (1) x (2)
A	1.000.000/1.500 = 667	500	333.500
B	1.000.000/1.250 = 800	550	440.000
C	1.000.000/2.900 = 345	600	207.000
D	1.000.000/1.000 = 1.000	200	200.000

CUADRO 8

6. OTRO EJEMPLO DE LIMITACION DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

Supongamos que una determinada industria automotriz fabrique dos vehículos con las siguientes características:

CONTRIBUCION MARGINAL Y LIMITES EN LA CAPACIDAD DE PRODUCCION

MODELO	PRECIO DE VENTA	COSTO VARIABLE TOTAL	MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIA
4 PUERTAS	260,000	205,000	55,000
2 PUERTAS	258,000	204,000	54,000

CUADRO 9

Las manijas de puertas son importadas. Todas ellas son iguales, para ambos modelos, tanto para las puertas delanteras como para las traseras. Cada modelo de automóvil demanda el mismo tiempo de producción.

No habiendo problemas de limitación de la capacidad de producción, la empresa intentará, toda vez que le sea posible, vender el modelo de 4 puertas, ya que en cada unidad de éste consigue un margen de contribución mayor que en el otro modelo.

Supongamos que en un determinado mes se presente un problema serio en la importación de manijas, y la empresa de nuestro ejemplo consiga sólo una cantidad limitada de ellas, insuficiente para su producción total. ¿Cómo se procederá en ese mes? No hay duda que lo más conveniente será producir preferentemente el modelo de 2 puertas, pues cada unidad demanda sólo 2 manijas y, por consiguiente, podremos producir el doble de unidades que si privilegiamos la producción del modelo 4 puertas.

Si tuviéramos, por ejemplo, 8.000 manijas disponibles para todo el mes, podremos elaborar 4.000 automóviles del modelo 2 puertas y obtener un margen de contribución total de:

$$4.000 \text{ u} \times \$ 54.000 = \$ 216.000.000$$

Si produjéramos el modelo 4 puertas, se conseguiría sólo una contribución total de:

$$2.000 \text{ u} \times \$ 55.000 = \$ 110.000.000$$

El concepto de margen de contribución por el factor limitante de capacidad es el determinante de la decisión. El modelo 4 puertas entrega un margen de contribución de \$ 13.750 por cada manija, frente al modelo 2 puertas, que suministra \$ 27.000. Y la limitación, en este ejemplo, es el stock de manijas disponibles.

Podría ocurrir que el mercado fuera capaz de absorber sólo 3.000 unidades por mes del modelo 2 puertas. En esta hipótesis, la industria debería producir ese total, y utilizaría las 2.000 manijas restantes en la producción de 500 unidades de 4 puertas.

El factor que limita la capacidad de producción puede ser el mismo durante un largo período de tiempo (horas máquina, por ejemplo), o ser temporario (determinada materia prima, como en el ejemplo recién expuesto, hora - hombre de una cierta especialización, hora - máquina de un cierto equipamiento o de un departamento, etc.)

7. LA EXISTENCIA DE DIVERSOS FACTORES LIMITANTES

Puede ocurrir que existan en un mismo período diversos factores limitantes de la capacidad de la empresa, como horas máquina y una cierta materia prima.

En este caso el problema es realmente más serio, ya que una solución simple y rápida como la que acabamos de ver, no nos proporcionará una decisión acertada.

Es necesario, en este caso, recurrir a métodos más sofisticados, como Programación Lineal, por ejemplo, u otros modelos matemáticos de Investigación Operativo.

8. DISTRIBUCION DE COSTOS FIJOS Y ADOPCION DE DECISIONES

Por lo expuesto hasta este momento, los costos fijos deben, para la adopción de decisiones, ser tratados con mucho cuidado. Para algunos tipos de decisión llegan a ser completamente relegados a un segundo plano, o simplemente abandonados.

En el primer ejemplo que tratamos en este trabajo, referido a la fabricación de tiendas de campaña, hablamos de la existencia de \$ 2.500.000 de costos fijos que dejaron de ser considerados para nuestras decisiones, lo cual estaba plenamente correcto. En aquel caso, la atribución de costos indirectos fijos se efectuaba en base a la hora de mano de obra directa. Veamos ahora cómo quedaría conformado el costo total por unidad, suponiendo que enfrentamos la limitación en la capacidad de producción de la empresa.

Suponiendo que se hubiese decidido realmente por el corte en el modelo A, por ser el de menor margen de contribución por hora máquina, la empresa se encontraría en la siguiente situación:

MODELO	CANTIDADES	MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIA	MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL
A	2.653	500.00	1.326.500
B	2.800	550.00	1.540.000
C	3.600	600.00	2.160.000
D	2.000	200.00	400.000
			5.426.500

CUADRO 10

CONTRIBUCION MARGINAL Y LIMITES EN LA CAPACIDAD DE PRODUCCION

Nótese que ese margen de contribución total es mayor que el de la hipótesis de cortar en el modelo D (\$ 5.398.600) o en el C (\$ 5.414.600), y también es mayor del que hubiéramos tenido si disponíamos una reducción en el modelo B (\$ 5.374.350). Eso demuestra el acierto de la decisión de disminuir la producción del modelo A.

Si hiciéramos la distribución de los costos indirectos fijos de \$ 2.500.000 entre esa producción, obtendríamos lo siguiente, sabiendo que tendríamos que apropiarse para cada modelo en base al costo en que cada uno incurre en mano de obra directa:

Mano de obra directa total:

(ver cuadros 1 y 10)

Modelo A:	600 X 2.653 =	\$ 1.591.800
Modelo B:	500 X 2.800 =	\$ 1.400.000
Modelo C:	700 X 3.600 =	\$ 2.520.000
Modelo D:	500 X 2.000 =	\$ 1.000.000
Total		<u>\$ 6.511.800</u>

Luego, la asignación será hecha en base a:

$$\frac{\$ 2.500.000}{\$ 6.511.800} = \$ 0,384 \text{ de costos indirectos fijos por cada } \$1.- \text{ de mano de obra directa.}$$

Cada modelo tendría, por consiguiente, la siguiente atribución de costos indirectos fijos y el siguiente costo total (ver Cuadro 2):

MODELO	COSTO INDIRECTO FIJO UNITARIO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL UNITARIO	BENEFICIO POR UNIDAD
A	600 x 0.384 = 230	1,500	1,730	270
B	500 X 0.384 = 192	1,250	1,442	358
C	700 X 0.384 = 269	2,900	3,169	331
D	500 X 0.384 = 192	1,000	1,192	8

CUADRO 11

Notamos que, al basarnos en el criterio del beneficio, tendríamos nuevamente al modelo D como la peor de las alternativas, a pesar de que el B aparece ahora como el mejor.

Si hiciéramos un cálculo en base al beneficio, no por unidad, sino por hora-máquina, llegaríamos al mismo orden de prioridades del Cuadro 9. Veamos:

MODELO	BENEFICIO UNITARIO	TIEMPO DE FABRICACION (h/m)	BENEFICIO POR HORA MAQUINA
A	270	9.50	28.42
B	284	9.00	39.78
C	331	11.00	30.09
D	8	3.50	2.29

CUADRO 12

De nuevo encontramos al desgraciado modelo D en la última colocación! Eso prueba que ni aún la observación del beneficio por hora máquina nos lleva a una decisión correcta.

¿Sería, entonces, siempre incorrecto el concepto de beneficio? y, en consecuencia, ¿nunca podríamos hacer una correcta distribución de los costos fijos?

Queda, sin embargo, una última alternativa: ¿Qué ocurriría si distribuyéramos los costos indirectos fijos en función de las horas máquina?. Veamos:

$$\frac{\$ 2.500.000}{97.000 \text{ h/m}} = \$ 25,773 \text{ de costos indirectos fijos por cada hora máquina.}$$

En consecuencia, tendríamos:

MODELO	COSTO INDIRECTO FIJO UNITARIO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL UNITARIO	PRECIO DE VENTA	BENEFICIO UNITARIO	TIEMPO DE FABRIC. (h/m)	BENEFICIO POR HORA MAQUINA
A	9.50 X 25,773 = 245	1,500	1,745	270	255	9.50	26.86
B	9.00 X 25,773 = 232	1,250	1,482	358	318	9.00	35.34
C	11.00 X 25,773 = 284	2,900	3,184	331	316	11.00	28.77
D	3.50 X 25,773 = 90	1,000	1,090	8	110	3.50	31.37

Nota: Los valores de este cuadro fueron calculados con más decimales de los que aparecen.

CUADRO 13

CONTRIBUCION MARGINAL Y LIMITES EN LA CAPACIDAD DE PRODUCCION

Notamos aquí que el beneficio por unidades nuevamente no es bueno, pero la columna de beneficio por hora máquina es absolutamente compatible con el margen de contribución por hora máquina del Cuadro 6. Es suficiente percibir que el producto que ahora tiene el menor beneficio por hora máquina es el A. ¿Se trata de una coincidencia?.

No, no es una coincidencia. Ocurre que, por haber atribuido los costos indirectos fijos por hora máquina y después haber dividido el beneficio también por hora máquina, acabamos por anular prácticamente los efectos del prorrateo. Tenemos el mismo valor por hora máquina para cada modelo y así cada uno tiene un cociente «beneficio / hora máquina» igual al cociente «margen de contribución / hora máquina» menos el mismo valor (\$ 25,77).

Cambiaron los números pero queda sin alteración la jerarquía en términos de productos más interesantes en tales circunstancias. Basta confirmar que la diferencia entre el valor de uno y otro es siempre constante (Comparar los cuadros 6 y 13).

Concluimos, entonces, que la única forma de asignación de costos fijos que no provoca ese tipo de distorsión es la de basar el criterio de prorrateo en el factor limitante de la producción.

Asignando los costos indirectos fijos en base a ese recurso escaso, tendremos siempre la misma secuencia que obtendríamos en el caso de que hiciéramos los cálculos en base al margen de contribución por el mismo factor.

El problema reside en que cada vez que cambia el factor escaso será necesario alterar el criterio de distribución de los costos fijos. Por eso es realmente más racional trabajar con el margen de contribución por unidad de factor escaso.

Introducción a un sistema de afectación de ingresos y costos a los distintos productos en una entidad financiera

por Oscar Mendina *

PARTE I Conceptualización Teórica

INTRODUCCION

El valor del dinero utilizado, tanto sea en operaciones de préstamo o de depósito, ha sido el elemento fundamental de análisis de la gestión en las entidades financieras.

Cuando el movimiento o uso del dinero comienza a ser regulado por el Estado, como por ejemplo, la aplicación de Efectivos Mínimos, o la dirección para la aplicación de ciertos Orígenes de Fondos, etc. aparecen compartimientos operativos particulares o diferenciaciones en la operación del mismo, generándose el criterio de diferenciar productos para un mismo bien, debido a las particularidades que se observan en cuanto a tasas pasivas y/o activas o procedimientos específicos.

* Profesor adjunto de Costos Fae, de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

La aplicación del concepto de Producto en una entidad financiera es de muy reciente data.

El "Producto" en si mismo encierra al menos la particularidad de:

- _ Precio específico
- _ Operativa perfectamente definida
- _ Especialización en su ejecución

lo cual trae aparejada la necesidad de efectuar mediciones a los efectos de conocer:

- a) Si su precio es el necesario para la cobertura de sus costos
- b) Volúmenes operativos necesarios para generar un Flujo de Ingresos suficiente y la subsistencia como producto, ya que es un factor de consumo de infraestructura
- c) Costos a los efectos de medir los mismos ante distintos volúmenes

El concepto de "análisis específico de la gama de productos de una entidad financiera", nos introduce rápidamente dentro del Area de Control de Gestión, ya que no puede existir Análisis Global de Gestión, sin antes conocer los comportamientos e índices de gestión de cada uno de los productos que componen la gama de Productos Financieros y Serviciales que brinda un Banco.

Definir un Producto o más específicamente "Una Unidad de Producto Bancaria", es que el mismo responda a los siguientes preceptos:

- Probabilidad de cuantificación y valuación
- Homogeneidad en su operativa
- Tipicidad en la regulación Jurídico/Contractual de las partes
- Particularidad en cuanto al uso y la costumbre

Individualizar un producto dentro de un ente es factible siempre que podamos definir del mismo:

- 1) ¿Qué?:
Definición de su composición (Física, Contable, Jurídica, etc.)
- 2) ¿Cómo?:
Definición de su proceso operativo
- 3) ¿Cuándo?:

Definición de los momentos de su aparición dentro del esquema Operativo

4) ¿Dónde?:

Definición de lugar donde se opera

TEORIA DE LOS MOMENTOS

El esquema Operativo Bancario no es muy distinto al esquema operativo de cualquier empresa productora y comercializadora de bienes. Se puede rescatar de dicho esquema operativo distintos momentos de su ciclo operativo que podemos definir:

- Momento Uno (1): Momento de la Producción, su identificación es directa con la fábrica y la generación de los distintos productos.
- Momento Dos (2): Momento del Stockeamiento de la producción terminada, su identificación es directa con la acumulación de bienes y su ofrecimiento en el mercado.
- Momento Tres (3): Momento de la Venta y Entrega de la producción terminada, su identificación con la realización de los bienes, resultando un momento propicio para la obtención de los Estados de Resultados de los bienes transferidos.
- Momento Cuatro (4): Momento de la Cobranza, su identificación es con la generación de recursos financieros, producto de la venta de los bienes.

El Ciclo Operativo descripto, está perfectamente acotado en una empresa productora y comercializadora, siendo sus momentos perfectamente identificables y resultando su Ciclo Operativo, la resultante de una sumatoria de tiempos en cuanto al seguimiento de algún producto.

En una entidad financiera, para todos aquellos productos financieros o dinerarios, el ciclo Operativo, con sus respectivos momentos también se generan con las siguientes características:

- Se realiza a una gran velocidad, por lo cual resulta difícil distinguir los momentos.
- Los momentos se pueden realizar en un mismo tiempo y en un solo lugar. Ejemplo: se capta dinero y se presta al mismo tiempo en una sucursal bancaria.

Aun cuando se tenga como inconveniente la velocidad del Ciclo Operativo Financiero, debemos mantener el criterio de la "Teoría de los momentos" para analizar la operativa financiera, definiendo:

- Momento Uno: (1) Momento de la Captación de Recursos Financieros, su identificación es directa con Productos y Centros de Costos tales como:
 - Cuentas Corrientes
 - Cajas de Ahorro
 - Plazo Fijo
 - Recaudación
 - Etc.
- Momento Dos: (2) Momento del Stockeamiento y/o Separación de los Recursos Financieros Captados; su identificación es directa con operaciones de:
 - Integración del Efectivo Mínimo en el Banco Central de la República Argentina.
 - Stockeamiento de la Capacidad Prestable generada por la Captación de Fondos menos la Integración del Efectivo Mínimo.
 - Transferencia de Fondos entre dependencias.
 - Identificación física con las operaciones de la Tesorería General del Banco.
- Momento Tres: (3) Momento de la Colocación de Fondos (o de la Capacidad Prestable), su identificación con Productos y Centros de Costos tales como:
 - Cuentas Corrientes (Adelantos Cta. Cte.).
 - Fondos Comunes de Inversión.
 - Préstamos Personales.
 - Giros y Remesas.
 - Tarjetas de Crédito.
 - Etc.

- Momento Cuatro: (4) Momento de la Cobranza de Créditos, Uso de Capital Propio, producto de los Intereses Ganados, Cobranza de Créditos en Mora, su identificación es con Productos y Centros de Costos tales como:
 - Gestión y Mora
 - Gestión de Cobranzas
 - Refinanciaciones
 - Etc.

Conjuntamente con los cuatro Momentos descriptos, se desarrollan en una entidad financiera toda una serie de Productos Serviciales, que complementan la Operativa Financiera, que no tienen un componente del Costo, como ser el Costo del Dinero y que su importancia es cada vez mayor debido a:

- La cantidad de Productos Serviciales en una entidad financiera supera la cifra de Cien (100).
- Generan un Ingreso que aproximadamente cubre el 60% o 70% de la Estructura de Costos Fijos del Banco.
- Un 30% o 40% de la estructura de una entidad bancaria está afectada a los servicios.
- Ante la baja de los Spreads Financieros es un elemento coadyuvador de los Resultados Económicos de una entidad.
- Se generan en todo el espectro de Centros Operativos del Banco.

CONCEPTUALIZACIONES REFERENTES A LA ACTIVIDAD BANCARIA

Se exponen a continuación algunos conceptos, que constituyen el basamento sobre el cual se estructura el andamiaje de la operativa bancaria.

CONCEPTO DE SALDO PROMEDIO

Corresponde a la sumatoria de los Saldos Diarios, de los Saldos Diarios de las Cuentas del Rubro Depósito, de otras Obligaciones por Intermediación Financiera, Préstamos, otros Créditos por Intermediación Financiera, etc., dividido por la cantidad de días del mes.

$$\text{Saldo Promedio} = \frac{\sum \text{Saldo Diario}}{30 \text{ días} *}$$

* depende de los días del mes que se trate.

Cuando un Saldo Promedio coincide con el Saldo Contable, es que el movimiento de la cuenta ha sido nulo y ha mantenido un Saldo durante todo el mes.

El Saldo Promedio es la base de todos los Cálculos que involucren operaciones financieras

CONCEPTO DE EFECTIVO MINIMO

Efectivo Mínimo, es la reserva o encaje legal, comprendiendo una provisión total o parcial de fondos líquidos necesarios para la constitución de una adecuada reserva depositada e inmovilizada en el Banco Central de la República Argentina, con vista a asegurar una cantidad prudencial de fondos para el sostenimiento del sistema financiero, como asimismo como control de emisión monetaria.

El cálculo del Efectivo Mínimo se realiza sobre el Saldo Promedio de las cuentas que conforman los Rubros: Depósitos y Otras Obligaciones por Intermediación Financiera. En la práctica a cada cuenta conformante de los Rubros precitados se le afecta un porcentaje, previamente normado por el Banco Central de la República Argentina y que dentro de las normas internas de cada banco, cuando se da el alta a una cuenta, automáticamente a la misma se le afecta el porcentual de Efectivo Mínimo, a los efectos de Cálculo Automático del mismo.

CONCEPTO DE CAPACIDAD PRESTABLE

En el Monto de Depósitos excedentes de la deducción del Efectivo Mínimo, disponibles para su colocación. La Fórmula de Capacidad Prestable es:

$$\text{Depósitos} - \text{Efectivo Mínimo} = \text{Capacidad Prestable}$$

HERRAMIENTAS DE AFECTACION DE INGRESOS Y COSTOS A LOS DISTINTOS PRODUCTOS

Las principales herramientas a tener en cuenta, en el Sistema que se implante en una entidad financiera, de Afectación de Ingresos y Costos a los distintos productos son:

- Organigrama codificado del Banco.
- Definición de las Unidades de Producto bancarias, tanto las financieras Activas como Pasivas y las Serviciales.
- Plan de Cuentas.
- Altas al Plan de Cuentas.
- Normas de apropiación contable a Unidades de Producto.
- Estándares de afectación de Costos a Unidades de Producto.
- Planilla Diaria de Operaciones por Centro de Costos.

ORGANIGRAMA CODIFICADO DEL BANCO

La primera herramienta básica a tomar en cuenta para la afectación de Ingresos y Costos, es tener perfectamente definidas las Unidades de Costeo, es tener perfectamente definidas las Unidades de Costeo y su incorporación en la Imputación Contable. Para ello se deberá, con el complemento del Organigrama, determinar las Unidades de Costeo: Operativas, Para-operativas y de Servicio dentro de la entidad. La secuencia deberá ser: Primero determinar cual será el Nivel mínimo dentro del Organigrama a considerar como Unidad de Costeo o Centro de Costos. Para ello se tendrá que determinar si el "piso de análisis" será a nivel departamento, sector, operación, etc. El segundo objetivo será codificar, siguiendo el esquema de diferenciación de lo operativo, para-operativo y lo servicial.

El tercer paso será la incorporación de los Códigos a una tabla y la asignación de los dígitos dentro del Código Total de Imputación, que comprenderá específicamente dígitos para:

- Cuenta
- Subcuenta
- Centro de Costos
- Unidad de Producto

DEFINICION DE LAS UNIDADES DE PRODUCTO BANCARIAS, TANTO LAS FINANCIERAS ACTIVAS COMO PASIVAS Y LAS SERVICIALES

Para definir las Unidades de Producto Bancarias que se tendrán en cuenta en los Análisis de Afectación de Ingresos y Costos, se deberá considerar lo siguiente:

- 1) Definir si las Afectaciones se harán a nivel de Unidades de Producto principales o Unidades de Producto menores o secundarias. Por Ejemplo, para el caso específico de "Cuenta Corriente" se deberán analizar las siguientes alternativas:
 - a) Asignación a la Unidad de Producto "Cuenta Corriente" únicamente.
 - b) Que las unidades de productos a considerar correspondan a los Productos menores, que surgen de su operativa. Ejemplo:

Certificación de Cheque

Cobro de un Cheque

Depósito

Chequera

Mantenimiento de Cuenta

Etc.

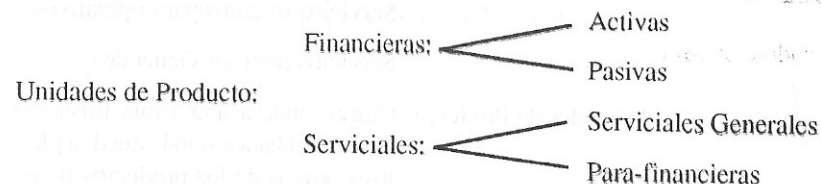
- 2) La correlación de las Unidades de Producto consideradas con la Lista de Precios de la entidad.
- 3) Que toda la documentación operativa esté adaptada para la imputación de la operación a la Unidad de Producto a través de su código.

Se deberá tener en cuenta la correlación existente entre Unidades de Producto y Centros de Costos, pues a mayor grado de amplitud en cuanto a la operativa o consideración de Unidades de Producto, mayor será la cantidad de Centros de Costos que se deberán incorporar al Sistema. Las consecuencias de la mayor amplitud serán:

- a) Mayor grado de relevamiento de la Estructura del banco en cuanto a: metrajes, personal, activos fijos, etc.
- b) Mayor Extensión de las tablas de Productos y Centros de Costos.
- c) Mayor grado de profundización del Análisis de Gestión de Productos y/o Centros de Costos.
- d) Mayor complejidad en la compensación de los Costos y Spreads Financieros.
- e) Etc.

INTRODUCCION A UN SISTEMA DE AFECTACION DE INGRESOS Y ...

Complementariamente se deberán clasificar las Unidades de Producto obtenidas:



Las Unidades de Producto Financieras al ser tanto Activas como Pasivas, determinarán distintos tipos de Tasas de Interés, siendo relacionadas con el volumen de los Saldos Promedios.

Las Unidades de Producto Serviciales se dividen en:

Serviciales Generales, que son Complementarias de Productos financieros del banco: Ejemplo: La "Cuenta Corriente" y las Unidades de Producto para-financieras, que son eminentemente de servicios, pero con movimientos financieros, Ej: Recaudación.

Las Unidades de Producto Serviciales se caracterizan porque sus Precios son Comisiones, que deberán cubrir Costos de Estructura.

PLAN DE CUENTAS

El Plan de Cuentas de la entidad se debe basar en el "Plan de Cuentas Básico del Banco Central de la República Argentina" según Com. A19 del 15.4.81. Dicho Plan de Cuentas Básico determina exclusivamente las Cuentas, dejando libre cualquier incorporación de Códigos para Subcuentas.

El Plan de Cuentas necesario, para que puedan afectarse Costos e Ingresos a cada una de las Unidades de Producto y sea una herramienta eficiente, deberá contener como mínimo:

- Dígitos de la Cuenta: Respetando las Cuentas del Plan de Cuentas Básico del B.C.R.A.
- Dígitos de la Subcuenta: La apertura de atributos de la Cuenta, estará de acuerdo con las necesidades de la entidad.
- Dígitos de los Centros de Costos: Corresponde a una tabla de Codificaciones de Centros de Costos
 - Financieros Activos
 - Financieros Pasivos
 - Servicio Operativo Activo

- Servicio Operativo Pasivo
- Servicios Internos para-operativos
- Servicios Internos Generales

— Dígitos de las Unidades de Producto: Corresponde a una Tabla Básica de Productos del banco donde queden plasmados los Códigos de los productos financieros, Activos y Pasivos como Serviciales.

ALTAS AL PLAN DE CUENTAS

Debido a la importancia que reviste la correcta imputación de cualquier operación a una cuenta, contando con los dígitos complementarios que acompañan a la misma, es importante que en el ente exista un Sector de Normas y Procedimientos que fije Normas de contabilización y consecuente apropiación y que maneja el formulario de Altas.

Las Altas que se deben manejar cuando se incorpora una cuenta son:

- Código de la Cuenta
- Código de los Atributos
- Porcentual de Efectivo Mínimo que afecta los Saldos de la Cuenta
- Centros de Costos Usuarios de la Cuenta
- Unidades de Producto que dentro de su "ingeniería" utilizarán la Cuenta.

El formulario siguiente es de utilidad para cumplir con estos objetivos.

ALTA/BAJA DE CUENTA

Fecha:

ALTA _____ BAJA _____

MOTIVO: _____

CONCEPTO DE LA CUENTA: _____

NOMBRE CUENTA: _____ DENOMINACION SUBCUENTA: _____

CÓDIGO CUENTA:

CÓDIGO SUBCUENTA (ATRIBUTO):

CÓDIGO UNIDAD PRODUCTO:

CÓDIGOS CENTROS DE COSTOS:

PORCENTUAL DE EFECTIVO MÍNIMO:

VIGENCIA:

OBSERVACIONES: _____

NORMAS DE APROPIACION CONTABLE A UNIDADES DE PRODUCTO

La ingeniería de cada operación deberá determinar las Cuentas que deberán utilizarse en cada paso de su proceso operativo. Se trata de generar un Subsistema donde se interrelacionen:

a) Para una Operación de Depósito:

Cuenta de Costo Financiero



Cuenta de Depósito



Código de Centro de Costos



Código de Unidad de Producto

b) Para una Operación de Préstamo:

Cuenta de Ingreso Financiero



Cuenta de Préstamo



Código de Centro de Costos



Código de Unidad de Producto

c) Para una Operación de Servicios:

Cuenta de Ingresos por Servicios



Cuenta del Costo Variable de la Operación



Cuentas del centro de Costos donde se realizará la operación



Código de Centro de Costos



Código de Unidad de Producto

INTRODUCCION A UN SISTEMA DE AFECTACION DE INGRESOS Y ...

La relación de Cuentas Patrimoniales y de Resultados en la faz financiera de una entidad bancaria es la siguiente:

Saldos Promedios de Depósitos → Intereses Pagados

Saldos Promedios de Préstamos → Intereses Ganados

De donde se deduce la existencia de una limitada gama de cuentas del Plan de Cuentas del Banco Central de la República Argentina y que fuera adoptado por los bancos.

Resulta evidente la dualidad de aparición en la contabilidad de cuentas, tal que:

— Cuando existen cuentas de Saldos Promedios de Depósitos surge automáticamente el devengamiento de Intereses Pasivos en la Cuenta denominada Intereses Pagados.

— Cuando existen cuentas de Saldos Promedios de Préstamos surge automáticamente el devengamiento de Intereses Activos en la Cuenta denominada Intereses Ganados.

Tal dualidad se debe registrar en Centros de Costos que sean Captadores de Fondos y/o Prestadores de Fondos únicamente. En otros tipos de Centros no afectados a la operativa, tal dualidad no debe darse.

A las particularidades observadas en cuanto a la registración de Cuentas de Saldos Promedios y de Intereses, dentro de ciertos Centros de Costos, deberá además adicionarse que:

— Los Saldos Promedios de Depósitos de un cierto producto estén relacionados con los Intereses Pagados afectados también a ese Producto.

— Los Saldos Promedios de Préstamos de un Producto estén relacionados con los Intereses Ganados de ese Producto.

Para que la correlación sea permanente, se deberán identificar la operatividad de los Productos con los Centros de Costos en donde se realiza la misma, por consiguiente los dígitos de la imputación correspondiente a Centros de Costos y Productos (en las Cuentas de Depósitos o Préstamos y de Intereses Pagados o Ganados) serán iguales.

Cualquier desigualdad representará:

a) La no correlatividad entre la existencia de Saldos Promedios e Intereses Devengados.

b) Que los Productos que se imputaron no se corresponden con el Centro de Costos considerado.

Debido a todo lo expuesto, las Normas habilitan:

- 1) Cuentas de Saldos Promedios de Depósitos en Centros de Costos Captadores.
- 2) Cuentas de Saldos Promedios de Préstamos en Centros de Costos Prestadores.
- 3) Cuentas de Intereses Pagados en Centros de Costos Captadores.
- 4) Cuentas de Intereses Ganados en Centros de Costos Prestadores.
- 5) Unidades de Producto que registren operatividad en ciertos y determinados Centros de Costos.

ESTANDARES DE AFECTACION DE COSTOS A UNIDADES DE PRODUCTO

La parte más difícil de apropiación de Costos a las distintas Unidades de Producto ocurre cuando se relacionan con los Costos fijos de estructura. Se parte de la premisa que la contabilidad del Banco está descentralizada pudiendo apropiar cada concepto de Costos a cada Centro de Costos. En función al grado de desagregación de productos, más complejo se hace la apropiación de Costos comunes; a tales efectos se recurre a la herramienta del estandard, que a través de una serie de Indices que logrados luego de realizar un relevamiento, permite la "aplicación" de Costos a Unidades de Producto o a operaciones particulares que se realizan dentro de la "Ingeniería de Proceso" del Producto. El ejemplo clásico es la desagregación del producto Cuenta Corriente y en las planillas siguientes se desarrolla como se realiza un relevamiento del mismo.

Los Indices obtenidos son fijos, pero con un alto grado de ajuste, debido que los relevamientos son permanentes, siguiendo la velocidad de cambio con que opera el Sistema. La Base de Datos de los Indices estándares se incorporan al Sistema de tratamiento de los Costos fijos estructurales del Banco.

A título de ejemplo se exponen, planillas tipo de relevamiento de una sucursal bancaria. Las mismas se desglosan de la siguiente manera:

- Planilla General
- Anexo I A - Relevamiento del Sector Cuentas Corrientes
- Anexo I B - Relevamiento de los Sectores de Caja de Ahorro Plazo Fijo y Fondos Comunes
- Anexo I C - Relevamiento del Sector Tarjetas de Crédito

Este relevamiento presenta las siguientes características:

- 1) Se realiza en función de la afectación de horas hombre, metros cuadrados, etc.
- 2) La Planilla General se conforma con el total de horas operativas de la dotación de la sucursal y su afectación a las distintas Unidades de Producto, que en el caso de la presente planilla, corresponden a Unidades de Producto principales.
- 3) El Anexo I A. Relevamiento del Sector Cuentas Corrientes comprende la afectación de las horas hombre imputadas a la Unidad de Producto principal "Cuentas Corrientes", desglosadas por cada una de las Suboperaciones que se realizan en el Sector, lo cual permite también la afectación a Unidades de Producto secundarias de Cuentas Corrientes.
- 4) Anexo I B. Comprende el Relevamiento del Sector de Inversiones de una Sucursal, subdividido en las Unidades de Producto principales de Plazo Fijo, Caja

NORMAS APROPIACION CONTABLE A UNIDADES DE PRODUCTO

FECHA:

MOTIVO: _____

OPERACION: _____

UNIDAD DE PRODUCTO:

CENTROS DE COSTOS:

VIGENCIA:

REGISTRACION BASICA DE LA OPERACION

CONCEPTO DENOMINACION	IMPUTACION	IMPORTES	
		DEBITO	CREDITO

de Ahorro y Fondos Comunes. Paralelamente en cada una de las Unidades de Producto se pueden imputar horas operativas a operaciones o Unidades de Producto secundarias.

- 5) Igual procedimiento es seguido en las planillas del Anexo 1 C.
- 6) Del Análisis de los Anexos y sus afectaciones se pueden tener los datos básicos para el análisis, por ejemplo:
 - Costos de Operación del Producto. Ej.: Costo de Pago de un cheque.
 - Costos de Mantenimiento del Producto: Ej. Costo de Mantenimiento de la Cuenta Corriente.
 - Costos del Control, Ej. Costos del Control Interno de la Operativa.
- 7) Operando los datos contenidos en la Planilla General y los Anexos se obtienen, elaborando las horas operativas, "Índices de Afectación" que se utilizan luego como estándares fijos de Afectación de Costos.

Relevamiento de Personal

Sucursal N:

Fecha:

Ficha	Apellido y Nombre Sector	Hora Mens.	Cuentas Corriente	Caja de Ahorro	Plazos Fijos	Fondo Com. Invers.	Recaudación	UNIDADES DE	
								Pago de haberes	Transp. Val.
Usuario	Com.Adhe							Ventan.	
		142							
		142							
		142							

PRODUCTO	Tarj. de Crédito	Prest. Personal	Giros y Remesas	Tarjetas Caj. Aut.	Descuento	Títulos	Compra Venta Non.Ext.	Caja de Seguridad	Serv.Vs.*	Hora no Operativa	TOTAL General
											Usuario
											142
											142
											142

UNIDADES DE

Dependencia	Cuentas Corrientes		Caja de Ahorro		Plazo Fijo	Fdo. Común Inversión	Recaud.	Pago de Haberes	
	Oper.	Mant.	Oper.	Mant.				Ventan.	Transp. Val.
Sucursal 1	0.1812	0.0591	0.0782	0.0344	0.0662	0.0255	0.04397	0.0276	0.0025
Sucursal 2	0.3056	0.0539	0.1714	0.0373	0.2024		0.1163		
Sucursal 3	0.1821	0.0602	0.0657	0.0274	0.1283	0.0363	0.3504	0.0074	0.0067
Sucursal 4	0.1743	0.0752	0.0433	0.0227	0.1102	0.0114	0.3785	0.0333	
Sucursal 5	0.1539	0.0317	0.0491	0.0121	0.0599		0.5500	0.0457	
Media	0.1963	0.0423	0.1147	0.0527	0.1048		0.4254	0.0423	

PRODUCTO

Tarjetas de Crédito Usuarios com Adher.	Prest. Pers.	Giros y Remesas	Tarjetas Caj. Aut.	Descuentos	Títulos	Cpra. Vta Mon. Ext.	Caja Seguridad	Varios	Total
0.0180	0.0196	0.0149	0.0103	0.0124				0.0100	1.0001
0.0120	0.0120	0.0039	0.0047				0.0748		1.0000
0.0351	0.0298	0.0143	0.0290	0.0245				0.9999	
0.0186	0.0324	0.0136	0.0132	0.0359				0.0328	1.0000
0.0230	0.0142	0.0117	0.0150	0.0137			0.0189		1.0000
0.0168	0.0112	0.0049	0.0220					0.0114	1.0000

Planilla: 1 (Cont.)

Anexo A

SUC:

SECTOR

CUENTAS CORRIENTES

OPERATIVA PRINCIPAL	OPERACIONES INTERNAS	HORAS APLICADAS
CREDITICIA	Listado de deudores	
	Autorización para girar en descubierto	
MANTENIMIENTO	Apertura y cierre	
	Análisis de carpetas (DDJ, Balances, etc.)	
OPERATIVO	Operaciones de atención en mostrador	
	Intervención del cajero	
	Clearing	
CONTABLE	Conformación de caja	
	Magnetización	
	Proceso información a Procesamiento	
	Control listado de Procesamiento	
Total General Cuentas Corrientes		

Anexo B

SUC: SECTOR INVERSIONES

PRODUCTO PRINCIPAL	OPERACIONES INTERNAS	HORAS APLICADAS
Caja de Ahorro	Operaciones de mantenimiento - Apertura - Cierre	
	Operaciones de atención en mostrador	
	Operaciones de Caja Imposiciones Extracciones	
	Operaciones Contables - Conforme con cajeros - Confección partes y planillas para procesamiento - Grabación de diskettes - Balance de cierre de operaciones	
	Subtot. A*	
Plazo Fijo	Operaciones de imposiciones y extracciones	
	Operaciones - Conforme con cajeros - Confección partes, planillas para procesamiento - Grabación de diskettes - Balance de cierre de operaciones	
	Subtot. B**	
Fondo Común de Inversión		
	Subtot. C***	
	Total General Inversiones (A + B + C)	

* Debe coincidir con el total de la columna de caja de ahorro de la planilla 2

** Debe coincidir con el total de la columna de plazo fijo de la planilla 2

*** Debe coincidir con el total de la columna de Fondo Común de Inversión de la planilla 2

Anexo C

Suc: Sector Tarjetas de Crédito

PRODUCTO PRINCIPAL	OPERACIONES INTERNAS	HORAS APLICADAS
TARJETAS DE CREDITO USUARIOS	Altas y bajas	
	Contable: Armado de carpetas Control listados procesamiento	
	Subtotal A*	
	TARJETAS DE CREDITO COMERCIOS ADHERIDOS	Altas, bajas, control de cupones de venta presentados por los clientes, pago de cupones, etc.
	Contable: Confección de planillas	
	Subtotal B **	
Total General Tarjetas de crédito (A + B)		

* Debe coincidir con el total de la columna de usuarios de la planilla 2

** Debe coincidir con el total de la comuna de comercios adheridos de la planilla 2

PLANILLA DIARIA DE OPERACIONES POR CENTROS DE COSTOS

La afectación de Ingresos y Costos a Unidades de Producto parte del criterio de "Descentralización Operativa" que debe llevarse a cabo en cada uno de los Centros de Costos. Cada Centro deberá registrar diariamente sus operaciones, identificando las mismas con los Productos con los cuales opera, incluyendo además la Planilla de Caja Chica para los Gastos Menores.

El Sistema opera de la siguiente forma:

Planilla Diaria Operaciones	Caja Chica	Subsistemas de Gastos
Listados de Operaciones, Saldos Promedios, Devengamientos	Listado de Costos por Centro	Listado de Costos por Centro
Listado de Ingresos por Servicios	Listado por Unidad de Producto	Listado por Unidad de Producto
Listados por Centro de Costos		
Listados por Unidad de Producto		

PARTE DIARIO DE OPERACIONES

FECHA:

--	--	--

OPERATIVA:

SUCURSAL:

CONCEPTO DENOMINACIÓN	IMPUTACIÓN				IMPORTES	
	CUENTA	SUBCUENTA	CENTRO COSTOS	UNIDAD PRODUCTO	DÉBITO	CRÉDITOS
- Rubro Préstamos						
- Rubro Créditos						
- Partidas Pendientes						
- Rubro Depósitos						
- Rubro Obligaciones						
- Rubro Ingresos Financieros						
- Rubro Egresos Financieros						
- Rubro Comisiones						
- Rubro Costos						
- Rubro Disponibilidades						
TOTALES						

OTRAS HERRAMIENTAS CLASICAS DE COSTOS

El herramental clásico de costos que se aplica en cualquier empresa productora o comercializadora de productos, también se utiliza en un banco. Tal herramental someramente puede consistir:

PLANILLA DE PRODUCCION DIARIA POR CENTRO DE COSTOS

También se utiliza en un banco donde constan datos tales como:

- Cantidad de Operaciones por Unidad de Producto
- Tiempos de Operación
- Personal ocupado
- Consumo de Formularios
- Etc.

SUBSISTEMA DE DISTRIBUCION SECUNDARIA, TERCIARIA Y CUATERNARIA

Se trata de un Subsistema de distribución donde se mezclan procedimientos de la

- Distribución secundaria recíproca
- Distribución secundaria no recíproca

La distribución propiamente dicha se realiza a nivel Departamento, llegándose luego en la terciaria a nivel Centro de Costos. En la distribución secundaria, al realizarse a nivel Departamento, se cuenta con la herramienta Complementaria de las "Unidades de Servicio Interno", equivalente a las Unidades de Producto de las Areas Operativas.

El procedimiento se realiza en varias Fases:

- Fase 1 = Distribución no recíproca de Centros que conforman la "Cúpula" del Banco siendo la mayoría de sus bases porcentuales.
- Fase 2 = Distribución recíproca de Centros de Servicio en función a cantidades de Unidad de Servicios Internos.
- Fase 3 = Distribución no recíproca de los Costos Netos de Centros de Servicio a los Departamentos Operativos.

INTRODUCCION A UN SISTEMA DE AFECTACION DE INGRESOS Y ...

Fase 4 = Redistribución de Costos de los Departamentos Operativos en los Centros de Costos Operativos en función a estandares de afectación.

HOJA DE COSTOS POR CENTRO DE COSTOS Y POR CADA UNIDAD DE PRODUCTO

La Hoja de Costos por Centros de Costos y por cada Unidad de Producto se genera en el Sistema del Banco. Se deja constancia que se trabaja a valores históricos, por un período mensual, no pudiéndose obviar la posibilidad que el Sistema fuera totalmente estandarizado, al haber una cierta estabilidad en el país, sin sobresaltos en las tasas y que las variables de Volúmenes Reales del Sistema estándar serán:

- Saldos Promedios de Depósitos.
- Saldos Promedios de Préstamos.
- Cantidad de Operaciones Serviciales
- Cantidad de Cuentas.
- Cantidad de Plazos Fijos.
- Etc.

UN SISTEMA DE COSTOS BANCARIOS

Partiendo de considerar la siguiente definición de Sistema:

Sistema incluye toda una Serie de Procesos o Procedimientos por los cuales cada una de las partes o elementos se relacionan causalmente entre si, con el objeto de llevar a cabo una función.

El cálculo de Costos debe estar enmarcado en un Sistema que usa como herramienta básica la Informática, lo cual nos lleva a la conclusión que hacer Costos históricos y estandar y Control de Gestión en un banco es perfectamente factible.

En la Parte II se elabora un caso práctico de Afectación de Ingresos y Costos a cada Unidad de Producto.

Parte II

Caso Práctico

DATOS DEL CASO PRACTICO

Se trata de una porción del banco, donde analizaremos el caso de los Costos de Captación de fondos en tres Centros de Costos, de los cuales uno es un Departamento o sea una Sucursal que abarcaría varios Centros de Costos y consecuentemente varias Unidades de Producto. Paralelamente se analizará la colocación de dichos Fondos a través de dos Unidades de Producto: Descuentos y Préstamos Personales. En los Procesos de Captación se deberá obtener el Costo del Dinero Captado y en la Operatoria de Prestación, la obtención de un Estado de Resultado de los Fondos colocados. Los datos con que se cuenta son:

a) Efectivos Mínimos según Comunicación A 1902 B.C.R.A.:

— Caja de Ahorro Común:	29 %
— Plazo Fijo más de 30 días:	4 %
— Cuenta Corriente:	79 %

b) Cuentas del Rubro Depósitos:

— 311718	Saldos de Caja de Ahorro
— 311140	Saldos de Plazo Fijo
— 311106	Saldos de Cuenta Corriente

c) Cuentas del Rubro Préstamos:

— 131718	Saldos de Descuentos
— 131731	Saldos de Préstamos personales

d) Cuentas del Rubro Costos Financieros:

— 521005	Intereses de Caja de Ahorro
— 521006	Intereses de Plazo Fijo

INTRODUCCION A UN SISTEMA DE AFECTACION DE INGRESOS Y ..

e) Cuentas del Rubro Ingresos Financieros:

— 511008	Intereses de Valores Descontados
— 511003	Intereses Préstamos Personales

f) Tasas Activas y Pasivas:

Pasivas:

— Caja de Ahorro Común	0,66 % mensual
— Plazo Fijo + 30 días	1,32 % mensual

Activas:

— Préstamos Personales	4,50 % mensual
— Descuentos	5,40 % mensual

g) Cuentas de Costos fijos de estructura.

— 560003	Sueldos
— 560006	Cargas Sociales
— 560021	Seguridad
— 560031	Seguros
— 560039	Servicios
— 560048	Mantenimiento
— 560051	Depreciación
— 560057	Varios

h) Centros de Costos:

— Agencia Bancaria Nº: 4	004
— Caja de Ahorro (Matriz)	095
— Plazo Fijo (Matriz)	096
— Cuenta Corriente (Matriz)	099
— Descuentos (Matriz)	086
— Préstamos Personales (Matriz)	087

i) Código de Unidades de Producto:

Pasivas:

— Caja de Ahorro Común	215
— Plazo Fijo más 30 días	236
— Cuenta Corriente	244

Activas:

- Descuentos: 116
- Préstamos Personales 125

j) Código de Listados de Computación:

- 614 — Ingresos y Costos Financieros Contables por Unidad de Producto.
- 605 — Saldos Promedios por Centro de Costos de Captación.
- 606 — Saldos Promedios y Capacidad Prestable por Centro de Costos de Captación.
- 615 — Costos Fijos por Centro de Costos de Captación.
- 616 — Costos Fijos de Estructura Recibidos por Centro de Costos de Captación.
- 608 — Saldos Promedios por Centro de Costos de Prestación.
- 618 — Costos Fijos por Centro de Costos de Captación.
- 619 — Costos Fijos de Estructura Recibidos por Centro de Costos de Prestación.

k) Montos Operativos:

Surgen de los montos de los Listados expuestos en j).

ANEXO I

CALCULO DE LAS TASAS PASIVAS FINANCIERAS

Se fundamenta en conjunción de los Listados 614- Ingresos y Costos Financieros Contables, aplicado exclusivamente a los asientos de Costos financieros afectados a cada Unidad de Producto y por Centro de Costos y el Listado 606 - Saldo Promedio y Capacidad Prestable por Centro de Costos del cual se toman las Capacidades Prestables por cada Unidad de Producto. De la relación de los Costos financieros y la Capacidad prestable resulta la Tasa Pasiva Efectiva de la Capacidad Prestable.

LISTADOS UTILIZADOS

A continuación se realiza una breve reseña de los conceptos o principios básicos que generan cada Listado de Sistematización. Se deja constancia que los montos que aparecen en cada Listado se los debe considerar como datos del presente caso práctico.

INTRODUCCION A UN SISTEMA DE AFECTACION DE INGRESOS Y ...

— *Listado 614 — Ingresos y Costos Financieros Contables por Unidad de Producto:*

Corresponde a la afectación de Cuentas de los Rubros de Ingresos Financieros (510.000) y Costos Financieros (520.000) a cada una de las Unidades de Producto. La base de afectación a cada unidad de producto se basa en la identificación de cada cuenta en cada Centro de Costos con la Unidad de Producto correspondiente, atentos a las Pautas establecidas por las "Normas de Afectación de Cuentas a Unidades de Producto".

— *Listado 605 - 608 - Saldo Promedio por Centro de Costos:*

Corresponde a un Listado de Computación donde se trabaja con los Saldos Contables y Promedio de las Cuentas de Activo y Pasivo, siendo su particularidad la afectación a las distintas Unidades de Producto, mediante la aplicación del Índice de afectación por cada una de las Cuentas. La particularidad está dada, que cada Cuenta por cada Centro de Costos está afectada a una Unidad de Producto, atento a los criterios expuestos de conformación de la apertura de dígitos del Plan de Cuentas.

— *Listados 606 - Saldo Promedio y Capacidad Prestable por Centro de Costos:*

Corresponde a un Listado de Computación donde el objetivo es la Afectación de la Capacidad Prestable a cada una de las Unidades de Producto.

Para el Cálculo se trabaja únicamente con Cuentas de los Rubros de Depósitos y Otras Obligaciones por Intermediación Financiera. La particularidad del presente Listado radica en que cada Saldo de Cuenta se visualiza por su Saldo Contable y Saldo Promedio, los cuales son debidamente afectados a la Unidad de Producto correspondiente. Por pautas establecidas de Altas de Cuentas al Sistema Contable, a cada Cuentas de depósito o de Otras Obligaciones por Intermediación Financiera, por aplicación de Circulares en vigencia del Banco Central se le afecta un Porcentual de Efectivo Mínimo.

Por consiguiente se obtiene la afectación de la Capacidad Prestable a cada Unidad de Producto.

— *Listado 615 - 618 - Costos Fijos por Centro de Costos:*

Corresponde al detalle de Costos fijos de estructura directos de cada Centro de Costos. La particularidad del presente Listado es que cada concepto de Costos se afecta a las distintas Unidades de Producto en relación a un Índice de afectación. Dicho Índice de afectación corresponde a los Índices que por cada Centro de Costos y cada cuenta o conceptos de Costos se afectó a cada Producto en función a estudios de incidencia de Costos, que conformaron los "estándares de afectación de Costos a cada Unidad de Producto".

— *Listado 616 - 619 - Costos Fijos de Estructura Recibidos por Centro de Costos.*

Corresponde al monto total de Costos recibidos de estructura correspondiente a cada Centro de costos y por ende a cada Unidad de Producto, aplicando los estándares de afectación a las distintas Unidades de Producto.

Listado Nº 606 - Saldos Promedio y Capacidad Prestable por Centro de Costos de Captación.

Cuenta Nº	Concepto	Saldo		Indice Prestable 1 - EM	Capacidad Prestable	Indice Afectación	Unidades de Producto							
		Promedio					Nº 215		Nº 236		Nº 244			
		Contable					Saldo	Indice	Saldo	Indice	Saldo	Indice		
3111718	Caja Ahorro Común	11.650.000	8.500.000	0,71	6.035.000	1	6.035.000	1	12.480.000	1	3.360.000	1	14.490.000	1
311140	Pzo. Fijo	14.000.000	13.000.000	0,96	12.480.000	1	12.480.000	1						
311106	Cta. Cie.	11.000.000	16.000.000	0,21	3.360.000	1	3.360.000	1			3.360.000	1		
3111718	Caja Ahorro Común	48.000.000	45.000.000	0,71	31.950.000	1	31.950.000	1						
311140	Plazo Fijo	65.000.000	48.000.000	0,96	46.080.000	1	46.080.000	1			46.080.000	1		
311106	Cta. Cie.	43.000.000	69.000.000	0,21	14.490.000	1	14.490.000	1					14.490.000	1

Listado Nº 615 - Costos Fijos por Centro de Costos de Captación

CENTRO DE COSTO N° 004

Cuenta Nº	Concepto	Imputación	Indice Afectación	Unidades de Producto					
				Nº 215		Nº 236		Nº 244	
				Imputación	Indice	Imputación	Indice	Imputación	Indice
56003	Sueldos	260.000	1	26.000	0,10	52.000	0,20	182.000	0,7
56006	Cargas Sociales	104.000	1	10.400	0,10	20.800	0,20	72.800	0,7
56021	Seguridad	10.000	1	3.000	0,30	3.000	0,30	4.000	0,4
56031	Seguros	16.000	1	3.200	0,20	3.200	0,20	9.600	0,6
56039	Servicios	36.000	1	5.000	0,14	15.000	0,42	16.000	0,44
56048	Mantenimiento	63.000	1	4.500	0,07	23.000	0,37	35.500	0,56
56051	Depreciación	15.000	1	3.120	0,20	6.000	0,38	6.480	0,42
56057	Varios	16.000	1	5.180	0,31	1.800	0,11	9.620	0,58
Costo Propio		521.200		60.400	0,2	124.800	0,24	336.000	0,64

Listado Nº 615 - Costos Fijos por Centro de Costos de Captación

Cuenta		Concepto	Imputación	Índice	CENTRO DE COSTO Nº 099					
Nº	Nº				Nº 244		Unidades de Producto		Índice	Nº
					Imputación	Índice	Imputación	Índice		
56003		Sueldos	73.000	1	73.000	1				
56006		Cargas Sociales	30.000	1	30.000	1				
56021		Seguridad	3.000	1	3.000	1				
56031		Seguros	4.500	1	4.500	1				
56039		Servicios	10.000	1	10.000	1				
56048		Mantenimiento	18.000	1	18.000	1				
56051		Depreciación	4.000	1	4.000	1				
56057		Varios	2.500	1	2.500	1				
		Costo Propio	145.000		145.000					

Listado Nº 615 - Costos Fijos por Centro de Costos de Captación

Cuenta		Concepto	Imputación	Índice	CENTRO DE COSTO Nº 096					
Nº	Nº				Nº 236		Unidades de Producto		Índice	Nº
					Imputación	Índice	Imputación	Índice		
56003		Sueldos	230.000	1	230.000	1				
56006		Cargas Sociales	92.000	1	92.000	1				
56021		Seguridad	9.000	1	9.000	1				
56031		Seguros	14.000	1	14.000	1				
56039		Servicios	32.500	1	32.500	1				
56048		Mantenimiento	56.000	1	56.000	1				
56051		Depreciación	14.000	1	14.000	1				
56057		Varios	13.300	1	13.300	1				
		Costo Propio	460.800		460.800	1				

Listado Nº 615 - Costos Fijos por Centro de Costos de Captación

Cuenta Nº	Concepto	Imputación	Índice Afectación	Unidades de Producto							
				Nº 215		Nº 236		Nº 244			
				Imputación	Índice	Imputación	Índice	Imputación	Índice		
56003	Sueldos	160.000	1	160.000	1						
56006	Cargas Sociales	64.000	1	64.000	1						
56021	Seguridad	6.000	1	6.000	1						
56031	Seguros	9.500	1	9.500	1						
56039	Servicios	22.500	1	22.500	1						
56048	Mantenimiento	38.000	1	38.000	1						
56051	Depreciación	9.500	1	9.500	1						
56057	Varios	10.000	1	10.000	1						
	Costo Propio	319.500		319.500	1						

Centro de Costos 095

Listado Nº 616 - Costos Fijos de Estructura recibidos por Centro de Costos de Captación.

FASE IV DE LA DISTRIBUCIÓN

Base Nº	Centro de Servicio que distribuye	Importe Recibido de Distribución	Unidades de Producto								
			Nº 215		Nº 236		Nº 244				
			Imputación	Índice	Imputación	Índice	Imputación	Índice			
	Centro de Costos 004 SUMATORIA	391.000		46.900	0,12	93.800	0,24	250.300	0,46		
	Centro de Costos 095 SUMATORIA	225.000		225.000	1						
	Centro de Costos 096 SUMATORIA	300.000						300.000	1		
	Centro de Costos 099 SUMATORIA	87.000								87.000	1

Listado N° 608 - Saldo Promedio por Centro de Costos de Captación.

Cuenta N°	Concepto	Saldo		Indice Afectación	Unidades de Producto			
		Contable	Promedio		N° 116		N° 125	
131718	Centro de Costos 086 Descuentos	94.258.000	86.275.000	1	Saldo	Indice	Saldo	Indice
3111718	Centro de Costos 087 Prést. Personales	39.435.000	36.975.000		86.275.000	1	36.975.000	1

Listado N° 618 - Costos Fijos por Centro de Costos de Captación

CENTRO DE COSTO N° 087

Cuenta N°	Concepto	Imputación	Indice Afectación	Unidades de Producto			
				N° 125		N°	
56003	Sueldos	206.000	1	Imputación	Indice	Imputación	Indice
56006	Cargas Sociales	83.000	1	206.000	1		
56021	Seguridad	7.000	1	83.000	1		
56031	Seguros	9.000	1	7.000	1		
56039	Servicios	14.000	1	9.000	1		
56048	Mantenimiento	18.000	1	14.000	1		
56051	Depreciación	5.000	1	18.000	1		
56057	Varios	3.000	1	5.000	1		
	Costo Propio	345.000	1	3.000	1		

Listado N° 618 - Costos Fijos por Centro de Costos de Captación

Centro de Costo N° 086

Cuenta N°	Concepto	Imputación	Indice Afectación	N° 116			Unidades de Producto		
				Imputación	Indice	N°	Imputación	Indice	N°
56003	Sueldos	152.000	1	152.000	1				
56006	Cargas Sociales	61.000	1	61.000	1				
56021	Seguridad	4.000	1	4.000	1				
56031	Seguros	6.000	1	6.000	1				
56039	Servicios	8.000	1	8.000	1				
56048	Mantenimiento	11.000	1	11.000	1				
56051	Depreciación	8.000	1	8.000	1				
56057	Varios	3.000	1	3.000	1				
	Costo Propio	253.000		253.000					

CERILBO DE COCOTIWAJUI

Listado N° 619 - Costos Fijos de estructura recibidos por Centros de Costos de Prestación.

FASE IV DE LA DISTRIBUCIÓN

Base N°	Centro de Servicio que distribuye	Importe Recibido de Distribución	Unidades de Producto								
			N° 116		N° 125		N° 244				
			Imputación	Indice	Imputación	Indice	Imputación	Indice			
	Centro de Costos 086										
	SUMATORIA	177.100	177.100	1							
	Centro de Costos 087										
	SUMATORIA	241.500	241.500	1							

del Centro de Costo

del Centro de Costo de Captación de Ingresos

del Centro de Costo

Anexo I
Resumen del Costo de Captación de fondos
por Centro de Costos

Concepto	Centro de Costos	Listado	Centros de Costos				TOTAL
			Nº 004	Nº 095	Nº 096	Nº 099	
I Saldo Promedios	004	605	37.500.000				37.500.000
	095	605		45.000.000			45.000.000
	096	605			48.000.000		48.000.000
	099	605				69.000.000	69.000.000
II Capacidad Prestable	004	606	21.875.000	31.950.000			21.875.000
	095	606					31.950.000
	096	606			46.080.000		46.080.000
	099	606				14.490.000	14.490.000
III Efectivo mínimo			21.875.000	31.950.000	46.080.000	14.490.000	114.395.000
			15.625.000	13.050.000	1.920.000	54.510.000	85.105.000

Anexo I (Cont.)
Resumen del Costo de Captación de fondos
por Centro de Costos

Concepto	Centro de Costos	Listado	Centros de Costos				TOTAL
			Nº 004	Nº 095	Nº 096	Nº 099	
IV Intereses Pasivos	004	614	227.700				227.700
	095	614		297.000			297.000
	096	614			633.600		633.600
V Costos Fijos Propios			227.700	297.000	633.600		1.158.300
	004	615	521.200	319.500			521.200
	095	615			460.800		319.500
	099	615				145.000	460.800
VI Costos Fijos Recibidos			521.200	319.500	460.800	145.000	1.446.500
	004	616	391.000	225.000	300.000	87.000	391.000
	095	616					225.000
	099	616					300.000
			391.000	225.000	300.000	87.000	1.003.000

Anexo I
Resumen del Costo de Captación de fondos
por Unidad de Producto

Concepto	Centro de Costos	Listado	Unidades de Productos			TOTAL
			Nº 215	Nº 236	Nº 244	
I Saldos Promedio	004	605	8.500.000	13.000.000	16.000.000	37.500.000
	095	605	45.000.000			45.000.000
	096	605		48.000.000		48.000.000
	099	605			69.000.000	69.000.000
II Capacidad Prestable			53.500.000	61.000.000	85.000.000	199.500.000
	004	606	6.035.000	12.480.000	3.360.000	21.875.000
	095	606	31.950.000			31.950.000
	096	606		46.080.000	14.490.000	46.080.000
III Efectivo Mínimo			37.985.000	58.560.000	17.850.000	114.395.000
			15.515.000	2.440.000	67.150.000	85.105.000
IV Intereses Pasivos	004	614	56.100	171.600		227.700
	095	614	297.000			297.000
	096	614		633.600		633.600
			353.100	805.200		1.158.300

Anexo I
Resumen del Costo de Captación de fondos
por Unidad de Producto (Continuación)

Concepto	Centro de Costos	Listado	Unidades de Productos			TOTAL
			Nº 215	Nº 236	Nº 244	
V Costos Fijos Propios	004	615	60.400	124.800	336.000	521.200
	095	615	319.500			319.500
	096	615		460.800		460.800
	099	615			145.000	145.000
VI Costos Fijos Recibidos			379.900	585.600	481.000	1.446.500
	004	616	46.900	93.800	250.300	391.000
Tasa Pasiva Efectiva (IV/II)	095	616	225.000	300.000	87.000	225.000
	096	616				300.000
	099	616				87.000
			271.900	393.800	337.300	1.003.000
			0,9295 %	1,3750 %		1,0125 %
Costo Dinero (IV + V + VI)/II			2,6455 %	3,0474 %	4,5843 %	3,1538 %

Anexo II

Costo del dinero

1) Determinación del Exceso o Defecto de Fondos Prestados:

a) Saldos Promedios de Captación:	199.500.000
b) Efectivos Mínimos:	<u>(85.105.000)</u>
c) Capacidad Prestable (a-b):	114.395.000
d) Saldos Promedios de Prestación:	
Unidad Producto N°: 116	86.275.000
Unidad Producto N°: 125	<u>36.975.000</u>
	<u>123.250.000</u>
e) Exceso o Defecto de Fondos Prestados:	
[(c-d)x-1]:	8.855.000
c>d= Defecto de Fondos Prestados	
d>d= Exceso de Fondos Prestados	
	<u>Exceso de Fondos Prestados: 8.855.000</u>

II) Cálculo del Costo de la Capacidad Prestable colocada Promedio:

a) Capacidad Prestable Saldo Promedio	114.395.000
b) Costo de la Capacidad Prestable:	
1) Intereses Pasivos:	\$ 1.158.300
2) Costos Fijos Propios de Centros de Costos Captadores	\$ 1.446.500

INTRODUCCION A UN SISTEMA DE AFECTACION DE INGRESOS Y ...

3) Costos Recibidos de Estructura en Centros de Costos Captadores:	\$ 1.003.000
TOTAL COSTO:	<u>\$ 3.607.800</u>

c) Tasa de Costo de Dinero de la Capacidad Prestable:

$$\left[\left(\frac{b}{a} \right) \times 100 \right] = \frac{\$ 3.607.800 \times 100}{114.395} = 3,1538 \%$$

III) Cálculo del Costo de Dinero del Exceso de Fondos Prestados:

Se trata del cálculo de un Costo de Oportunidad de Colocación de Fondos Propios. La mejor alternativa sería colocarlo a la tasa del 4,5843 % correspondiente a la Unidad de Producto N° 244 Cuentas Corrientes, pero se trata de un producto que tiene una alta exigencia de Efectivo Mínimo y cuyo Costo solamente lo componen los Costos Fijos, por lo cual no es la muestra mas representativa. Otra alternativa sería tomar la tasa del 3,0474 % de la Unidad de Producto N° 236 (Plazo Fijo de mes de 30 días), la cual es menor a la tasa promedio.

Se decide tomar la Tasa Promedio del 3,1538 % como representativa del Costo de Oportunidad, descartándose cualquier Tasa Activa, ya que la opción de Colocación de Fondos en otra entidad financiera sería a una Tasa del Menú de las Pasivas.

a) Saldo Promedio del Exceso de Fondos Prestados:	\$ 8.855.000
b) Tasa Pasiva Promedio de la Entidad	3,1538 %
c) Costo de Operatividad (a x b)	\$ 279,257

El Costo de Operatividad se considera como un Ingreso no Operativo de la Entidad.

d) Redistribución del Costo de Oportunidad.

— Criterio en función a la Capacidad Prestable por Unidad de Producto de Captación.

Unidad de Producto	Capacidad Prestable	Costo de Oportunidad
N°: 215	37.985.000	92.721
N°: 236	58.560.000	142.944
N°: 244	17.850.000	43.592
	114.395.00	279.257

— Criterio en función a la Capacidad Prestable por Centro de Costos de Captación

Centro de Costos Captación	Capacidad Prestable	Costo de Oportunidad
004	21.875.000	53.400
095	31.950.000	77.995
096	46.080.000	112.488
099	14.490.000	35.374
	114.395.000	279.257

IV Determinación del Costo del dinero:

a) Costo de la Capacidad Prestable	\$	3.607.800
b) Costo de la Oportunidad	\$	279.257
Costo del Dinero Prestado	\$	3.887.057

Unidad de Producto	Saldo Promedio Préstamos	Costo de Dinero Prestado
Nº: 116	86.275.000	\$ 2.720.940
Nº: 125	36.975.000	\$ 1.166.117
	123.250.000	\$ 3.887.057

c) Costo del Dinero Prestado identificado con cada Centro de Captación

Centro de Costos	Costos				Costo Dinero
	Inter Pasivo	Costo Fijo Propio	Costo Fijo Recibido	Costo Oportunidad	
004	227.700	521.200	391.000	53.400	1.193.300
095	297.000	319.500	225.000	77.995	919.495
096	633.600	460.800	300.000	112.488	1.506.888
099		145.000	87.000	35.374	267.374
	1.158.300	1.446.500	1.003.000	279.257	3.887.057

Anexo III

Estado de Resultados de la prestación de fondos

El objetivo del presente Estado de Resultado de los Centros de Costos de Prestación es la obtención prima facie del spread Financiero.

Se deja constancia que el presente Estado de Resultados refleja la situación global del Sistema fundamentándose exclusivamente en los resultados apropiados a los Centros de Costos de Prestación, dejando sin resultado a los Centros de Costos de Captación. La reasignación de resultados en función a los "esfuerzos aportados" se realizará en Anexo IV.

Dentro de los Costos aparecen los Costos Variables que comprenden los siguientes Conceptos aplicables sobre los Ingresos:

- Institutos de Servicios Sociales Bancarios (I.S.S.B.) = 2 %
- Ingresos Brutos = 4,1 %

ANEXO III

Cuadro de Resultados de las Prestaciones de Fondos
Por unidad de Producto y Centro de Costos

Concepto	Centro de Costo	Listado	Unidades de Producto		TOTAL
			Nº: 116	Nº: 125	
			Centro de Costos		
			Nº: 86	Nº: 87	
I Saldos Promedios Prestación	086	608	86.275.000		86.275.000
	087	608		36.975.000	36.975.000
			86.275.000	36.975.000	123.250.000
II Intereses Activos	086	614	4.658.850		4.658.850
	087	614		1.663.875	1.663.875
			4.658.500	1.663.875	6.322.725
III Costo Dinero (Anexo II)			(2.720.940)	(1.166.117)	(3.887.057)
IV Spread (II-III)			1.937.910	497.758	2.435.668
V Costos Variables - I.S.S.B. - I. Brutos			(93.177)	(33.277)	
			(94.957)	(24.390)	
			(188.134)	(57.667)	(245.801)
VI Costos Fijos Propios	086		(253.000)		(1.158.300)
	087			(345.000)	
			(253.000)	(345.000)	(598.000)
VII Costo Fijos Recibidos	086		(177.100)		
	087			(241.500)	
			(177.100)	(241.500)	(418.600)
Resultados (IV-(V+VI+VII))			1.319.676	(146.409)	1.173.267
XII Costos Oportunidad					279.257
RESULTADO FINAL					1.452.524

Anexo IV

Tratamiento de la Redistribución de Ingresos y Costos financieros.

I) Redistribución del Spread Financiero:

1) Spread Financiero:

Unidad de Producto Nº 116 Descuentos	\$	1.937.910
Unidad de Producto Nº 125 Prés. Personales	\$	497.758
	\$	<u>1.435.668</u>

2) Saldo Promedio de Prestación:

Unidad de Producto Nº 116 Descuentos	\$	86.275.000
Unidad de Producto Nº 125 Prés. Personales	\$	36.975.000
	\$	<u>113.250.000</u>

3) Redistribución del Spread entre las Unidades de Producto Captadoras:

1) Spread Total:	\$	<u>2.435.668</u>
2) Monto del Spread Total a distribuir por convención:	\$	<u>1.217.834</u>
Unidad Producto 116	\$	968.955
Unidad Producto 125	\$	248.879

3) Redistribución del Spread sobre Saldos Promedios de Unidades de Producto de Captación:

Unidad de Producto	Centro de Costos	Saldo Promedio Captación	Spread a Distribuir
236	096	48.000.000	293.012
215	004	8.500.000	51.887
236	004	13.000.000	79.357
244	004	16.000.000	97.670
215	095	45.000.000	274.699
244	099	69.000.000	421.209
		<u>199.500.000</u>	<u>1.217.834</u>

— Spread asignado por Unidad de Producto:

Nº 215	=	\$	326.586
Nº 236	=	\$	372.369
Nº 244	=	\$	518.879
		\$	<u>1.217.834</u>

— Spread Asignado por Centro de Costos de Captación:

004	=	\$	228.914
095	=	\$	274.699
096	=	\$	293.012
099	=	\$	421.209
		\$	<u>1.217.834</u>

Anexo IV Cuadro de Resultados Generales por Centro de Costos

Concepto	Centros de Costos						TOTAL
	004	095	096	099	86	87	
I Saldos Promedio	37.500.000	45.000.000	48.000.000	69.000.000			199.500.000
II Saldos Promedio de Prestación y Capacidad Prestables (Volumen Operado)	21.875.000	31.950.000	46.080.000	14.490.000	86.275.000	36.975.000	132.250.000
III Intereses Activos					4.658.850	1.663.875	6.322.725
IV Costo Dinero					4.658.850	1.663.875	6.322.725
V Intereses Pasivos	(227.700)	(227.700)	(633.600)		(2.720.940)	(1.166.117)	(3.887.057)
VI Costos Fijos Propios	(521.200)	(319.500)	(460.800)	(145.000)	(253.000)	(345.000)	(2.044.500)
	(521.200)	(319.500)	(460.800)	(145.000)	(253.000)	(345.000)	(2.044.500)

Cuadro de resultados generales por centro de costos (Continuación)

VII Costos Fijos Recibidos	(391.000)	(225.000)	(300.000)	(87.000)	(177.100)	(241.500)	(1.421.600)
	(391.000)	(225.000)	(300.000)	(87.000)	(177.100)	(241.500)	(1.421.600)
VIII Costo Oportunidad	(53.400)	(77.995)	(112.488)	(35.374)			(279.257)
	(53.400)	(77.995)	(112.488)	(35.374)			(279.257)
IX Costo Dinero Pasivo	1.193.300	919.495	1.506.888	267.374			3.887.057
	1.193.300	919.495	1.506.888	*267.374			3.887.057
X Costos Variables					(188.134)	(57.667)	(245.801)
					(188.134)	(57.667)	(245.801)
XI Redistribución Spread Financiero	228.914	274.699	293.012	421.209	(968.955)	(248.879)	0
	228.914	274.699	293.012	421.209	(968.955)	(248.879)	
SUBTOTAL	228.914	274.699	293.012	421.209	(968.955)	(248.879)	1.173.267
XII Costos Oportunidad							279.257
RESULTADO FINAL							1.452.524

Cuadro de Resultados Generales por Unidad de Producto

Concepto	Centro de Costos	Listado	Unidades de Productos				TOTAL
			Captación		Prestación		
			Nº 215	Nº 236	Nº 244	Nº 125	
I Capacidad Prestable	004	606	6.035.000	12.480.000	3.360.000		21.875.000
	095	606	31.950.000				31.950.000
	096	606		46.080.000	14.490.000		46.080.000
	099	606					14.490.000
			37.985.000	58.560.000	17.850.000		114.395.000
II Saldo Promedio Prestación	086	608				86.275.000	86.275.000
	087	608				36.975.000	36.975.000
						86.275.000	132.250.000
III Exceso Fondos Prestados							
							8.855.000
IV Intereses Pasivos	004	614	56.100	171.600			227.700
	095	614	297.000				297.000
	096	614		633.600			633.600
			(353.100)	(805.200)			(1.158.300)
V Costos Fijos Propios	004	615	60.400	124.800	336.000		521.200
	095	615	319.500				319.500

Cuadro de resultados generales por unidad de producto (Continuación)

096	615	460.800				460.800			460.800
099	615			145.000					145.000
				(481.000)					1.446.500
VI Costos Fijos Recibidos	616	93.800		250.300					391.000
	616	225.000							225.000
	616	300.000							300.000
	616			87.000					87.000
				(337.300)					(1.003.000)
VIII Costo Oportunidad				(43.592)					(279.257)
				(142.944)					(3.887.057)
				(1.927.544)					
TOTAL COSTO DINERO				(1.927.544)					(3.887.057)
VIII Intereses Activos	086						4.658.850		4.658.850
	087							1.663.875	6.332.725
							4.658.850	1.663.875	6.322.725
IX Costo Dinero							(2.720.940)	(1.166.117)	(3.887.057)
							(2.720.940)	(1.166.117)	(3.887.057)
X Spread							(1.937.940)	497.758	2.435.668
XI Transferencia Costo Dinero						1.927.544		861.892	3.887.057
						1.927.544		861.892	3.887.057

Cuadro de Resultados Generales por Unidad de Producto (Cont.)

Concepto	Centro de Costos	Listado	Unidades de Productos						TOTAL
			Captación			Prestación			
			Nº 215	Nº 236	Nº 244	Nº 116	Nº 125	Nº 125	
XII Redistribución Spread Financiero			326.586	372.369	518.879	(968.955)	(248.879)		
			326.586	372.369	518.879	(968.955)	(248.879)		0
XIII Costos Variables						(188.134)	(57.667)		(245.801)
						(188.134)	(57.667)		(245.801)
XIV Costos Fijos Propios						(253.000)	(345.000)		(598.000)
						(253.000)	(345.000)		(598.000)
XV Costos Fijos Recibidos						(177.100)	(241.500)		(418.600)
						(177.100)	(241.500)		(418.600)
Resultado Operativo			326.586	372.369	518.879	350.721	(395.288)		1.173.267
XVI Costos Oportunidad									279.257
RESULTADO FINAL									1.452.524

Parte III Conclusiones

Dentro del ámbito bancario es una necesidad generalizada el conocimiento de los Resultados originados en las sucursales. Normalmente las Sucursales son Captadoras de fondos. A los efectos de obtener Resultados de la operativa financiera, se deben aparear en Centros de Costos Prestadores los Ingresos Financieros originados en dichos Centros por la prestación de fondos, con los Costos Financieros de Centros de Costos Captadores de Fondos, extracontablemente transferidos (Anexo III).

De esta forma quedan establecidos los Resultados financieros en Centros de Costos Prestadores únicamente, lo cual trae aparejada la necesidad de compensar parte de los Spreads obtenidos con Centros de Costos de Captación, que han realizado la tarea de Provisión de Fondos.

Los procedimientos expuestos de afectación de Ingresos y Costos a las distintas "Unidades de Producto Bancarias", producen con su aplicación la Generación de Resultados en Centros de Costos Generadores de Fondos. Tal criterio permite en el Area bancaria el Análisis de la Gestión de las distintas Sucursales.

Queda como tema pendiente de tratamiento el "Evitar la Subjetividad" en la Compensación de Spreads a Centros de Costos Captadores de Fondos.

Como Conclusión Final queda perfectamente demostrado que los Resultados Económicos expuestos en los últimos Procesos del Ciclo Operativo en la Empresa no se generan solamente en el momento de la venta o colocación de bienes, sino cuando los mismos se están gestando, en un todo de acuerdo con lo expuesto por el Dr. Oscar E. Bottaro en su libro: "El Criterio Económico de la Ganancia Contable".

La investigación en contabilidad de gestión en las postrimerías del siglo XX

1. La investigación en contabilidad de gestión
2. Metodología del trabajo
3. Presentación de la información tabulada
4. Interpretación de los resultados
5. Consideraciones finales
6. Bibliografía

Dr. Vicente Mateo Ripoll Feliú ()*

*Lola Montagud Mascarell (**)*

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Facultad de CC.EE. y empresariales

Universidad de Valencia

ESPAÑA

(*) Profesor Titular de Universidad

(**) Profesora Titular Interina

1. LA INVESTIGACION EN CONTABILIDAD DE GESTION

Hasta la década de los 80, la contabilidad de costes y de gestión no habían tenido un desarrollo tan espectacular como el que están sufriendo en nuestros días. Tanto a nivel universitario como profesional, la Contabilidad preocupaba a efectos de presentación de los Estados Financieros. El auge que tuvo la Auditoría después del primer tercio del actual siglo, propició que la contabilidad se desarrollara considerablemente para cubrir exigencias de información externa. En el "I Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad" celebrado en Valencia (España) los días 30 de noviembre y 1 de diciembre de 1984, la 1ª ponencia presentada, se tituló "La investigación contable en España: situación actual y perspectivas futuras". En base a esa Ponencia se pudo observar que una parte importante de los trabajos de investigación efectuada en los centros universitarios hacían referencia al área específica de Contabilidad de Gestión. Esto llevó a elaborar una comunicación conjuntamente por los profesores Castelló Tàliani, Domenech Casan, Montesinos Julve y Ripoll Feliú, y presentase al IIº Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad celebrado en Oviedo (España) el 4 y 5 de Abril de 1986 y titulada "La Investigación en Contabilidad de Costes en el período 1980-85", y a otra presentada recientemente por los profesores Ripoll Feliu y Montagud Mascarell, en el IV Encuentro, celebrado en Santander (España), los días 29, 30 y 31 de mayo de 1991 titulada "La investigación en Contabilidad de Costes en el período 1980 - 1990".

El objeto del presente artículo trata de reflejar la evolución actual de la Contabilidad de Gestión, en un contexto internacional, básicamente desde una perspectiva investigadora.

2. METODOLOGIA

La metodología utilizada en el presente estudio parte de los trabajos publicados en la década de los 80 (11 años, 1980-90) en una muestra representativa de las revistas científicas y profesionales con más prestigio en sus respectivos países.

Este estudio se ha centrado, básicamente, en las áreas: francesa, española y anglosajona, siendo esta última la que mantiene la primacía investigadora en relación a otras áreas geográficas.

El soporte documental empleado ha sido, dentro de las áreas citadas, las revistas de mayor difusión. Se ha optado por esta vía, más que por el análisis de las publicaciones de libros o manuales, como consecuencia de la tradicional demora que acompaña el período de estudio y su difusión.

Las áreas de investigación que se utilizaron para clasificar los artículos analizados durante el período, 1980-1985, en la comunicación presentada en el año 1986, son las que se detallan en el cuadro Nº 1.

1	Análisis de la ejecución
2	Aspectos socio-ambientales de la contabilidad de costes
3	Cálculo de costes
4	Contabilidad de costes aplicada
5	Contabilidad para la dirección
6	Control de costes
7	Coste estándar; Análisis de desviaciones
8	Curva de aprendizaje
9	Descentralización y precios de transferencia
10	Direct-Costing. Análisis Coste - Volumen - Beneficio
11	Gestión de aprovisionamiento
12	Gestión presupuestaria
13	Planificación de la producción
14	Política sobre fijación de precios
15	Producción conjunta
16	Productividad
17	Tratamiento internacional de la contabilidad de costes
18	Instrumentalización matemática aplicada a la contabilidad de costes

Cuadro Nº 1

La clasificación anterior se ha visto incrementada, en la comunicación presentada en mayo de 1991, en un nuevo ítem, con el fin de ajustarnos a las nuevas investigaciones en el campo de la contabilidad de gestión en estos últimos años. Así mismo, el ítem número 5, que en el anterior trabajo llevaba el título de CONTABILIDAD PARA LA DIRECCION, se ha denominado, en éste, CONTABILIDAD DE GESTION Y SU EVOLUCION.

Si bien la presente clasificación es susceptible de propuestas alternativas, estimamos que los apartados recogidos contemplan, en gran medida, los principales epígrafes de investigación contemplados en los manuales más actualizados representativos de la Contabilidad de Gestión, así como en las revistas científicas y profesionales. A este respecto hemos de destacar que nos han surgido ciertas dificultades a la hora de clasificar los artículos entre las áreas de investigación fijadas, puesto que alguno de ellos podía haberse enmarcado en dos o más ítems debido, fundamentalmente, al contenido del mismo. Por ello hemos optado por incluirlo en el ítem que le corresponde en base a la esencia del mismo.

Las publicaciones periódicas seleccionadas para el presente estudio vienen detalladas a continuación, en el cuadro Nº 2, donde puede observarse que el peso fundamental recae, como indicábamos, en publicaciones anglosajonas.

3. PRESENTACION DE LA INFORMACION TABULADA

Los diversos artículos recogidos se clasificaron en las áreas previamente fijadas. En base a esta clasificación y en función de la revista seleccionada se procedió a confeccionar unos cuadros resúmenes que recogieran de forma más gráfica esta información. Así, en una primera parte se incluyó la clasificación de los artículos por revistas y por áreas.

A continuación se procedió a agrupar las diferentes áreas de investigación, en función del origen de la publicación; esto es: anglosajona, francesa y española. Recogimos en un cuadro resumen, los distintos artículos aparecidos a lo largo del trabajo, clasificándolos por áreas y agrupándolos en función del origen de la revista, y por último en otro cuadro incluimos la evolución de la investigación en Contabilidad de Costes, referido tanto a áreas de estudio como a los años tomados de referencia.

4. INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

La interpretación de los resultados se ha llevado a cabo mediante el análisis de los cuadros que aparecieron en la comunicación (20), en los que se recogió en forma tabular, los trabajos publicados y clasificados a tenor de los apartados anteriormente considerados.

Abacus.- Sidney, Australia; editada por la Universidad de Sidney.
Accountancy.- Londres, Inglaterra; publicado por The Institute of Chartered Accountants in England and Wales.
Accounting and Business Research.- Londres, Inglaterra; editada por el Institute of Chartered Accountants of England and Wales.
Alta Dirección.- Barcelona, España; publicado por Ediciones Nanta S.A.
Cost and Management. (The Management Accounting Magazine) (*).
Ontario, Canadá; editado por The Society of Management Accountants of Canadá.
Esic Market.- Madrid, España; editado por la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.
Journal of Accounting Research.- Chicago, Estados Unidos; editado por el Instituto of Professional Accounting Graduate School of Business and University of Chicago.
Management Accounting.- Nueva York, Estados Unidos; editada por la National Association of Accountants.
Management Science.- Phole Island; Nueva York, Estados Unidos; editada por The Institute of Management Sciences.
Revista Española de Financiación y Contabilidad.- Madrid, España; Editoriales de Derecho Reunidas (EDERSA), con la colaboración de A.E.C.A. (**).
Revue Francaise de Comptabilite.- París, Francia; editor Ordre des Experts Comptables et des Comptables Agrées Conseil Superieur.
Técnica Contable.- Madrid, España; publicada por el Instituto de Contabilidad.
The Accounting Review.- Menasha; Wisconsin, Estados Unidos; editada por la American Accounting Association.
The Engineering Economist.- Atlanta, Estados Unidos; editada por la American Society for Engineering Education and the Institute of Industrial Engineers, Inc.

CUADRO Nº 2

(*) La revista "C.M.A." "The Management Accounting Magazine" fue fundada en 1926 bajo el nombre de "Cost and Management", pasando a denominarse desde septiembre de 1985 con el nombre actual.

(**) Con relación a esta Revista, por problemas de recepción, no se han incorporado los años 1989 y 1990.

Antes de llevar a cabo el desarrollo e interpretación de los resultados queremos destacar la importancia que cada una de las áreas analizadas tienen a la hora de la evaluación de los resultados.

En el cuadro que aparece a continuación (Cuadro Nº3), hacemos referencia al número de artículos publicados por cada una de las revistas que hemos utilizado, en base a los 11 años (1980-1990) analizados. En el cuadro Nº 4 realizamos una ordenación de estas revistas en función del porcentaje de participación que cada una tiene en el análisis que nos ocupa.

Tal y como indicábamos en la comunicación presentada al IIº Congreso de Profesores Universitarios de Contabilidad, del análisis de los dos cuadros anteriores se desprende que si bien en algún momento, el reparto porcentual pudiera deberse a una mayor preponderancia del área anglosajona en la selección de revistas, del análisis de la aportación de cada una de estas a nuestro campo de estudio, se desprende que las cuatro revistas que mayor cantidad de artículos publican sobre la temática de Contabilidad de Gestión (Management Accounting, The Management Accounting, Management Science y Accountancy) son del área anglosajona con un peso específico del 62,1%.

Si nos centramos en la información recogida en la presente investigación, se pone de manifiesto, con las limitaciones que supone la metodología de trabajo seleccionada, que los apartados en los que se observa una mayor preocupación investigadora, en la actualidad, son los que detallamos en el cuadro Nº5.

Por el contrario, los temas por los que aparentemente existe una menor preocupación investigadora y científica son los que detallamos en el cuadro Nº 6.

En base a la información anterior, se analiza la contribución de cada una de las áreas geográficas objeto de estudio, en los temas a que acabamos de hacer alusión.

Dentro de los temas que más se investiga, detectamos que del total de los trabajos relativos a Nuevas Técnicas en Contabilidad de Gestión, en el área anglosajona superan un 81,25%; este mismo trabajo en área española contribuye en un 18; 75%. Respecto a temas sobre Contabilidad de Costes Aplicada, la doctrina anglosajona representa un 84,2% del total, la francesa representa a 7,9% y también 7,9% en la española. En cuanto a los trabajos sobre Cálculo de Costes, el 71,43% de la muestra seleccionada se ha llevado a cabo en el área anglosajona, en la española supone un 19%, y en la francesa 9,57%. Con respecto a la Contabilidad de Gestión y su evolución, estas áreas representan el 71,1 para la anglosajona y el 22,9 para la española. Por último, el apartado relativo a instrumentalización matemática aplicada a la Contabilidad de Gestión, tiene una aportación anglosajona del 76,6%, de la española, un 17% y de la francesa un 6,4%.

Revistas	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	Tot.	%
Abacus	2		1	1				1	1			6	1
Accountancy	2	1	4	2	3	3	14		3	5	7	44	7,3
Accounting and Business Research			1	1	1	1	1	1	1	2	5	14	2,3
Alta Dirección	6	2		1	1	4	1	7	8	8	6	44	7,3
C.M.A. The Management A.	3	10	13	10	1	6	5	7	11	10	9	85	14,1
Esic Market	1	2	2	2			1			1	4	13	2,1
Journal of Accoun. Resear	4	4	5	6	1		1	2	3	2		28	4,6
Manag. Accoun.	10	14	13	17	11	16	11	17	19	23	11	162	26,9
Manag. Science	5	3	4	6	5	6	9	12	8	20	5	83	13,0
Rev. Española de Finan. y Contabilidad		1	1				1		7			10	1,7
Rev. Francaise de Comptab.	5	2	2	1	1		1	1	3	3	2	21	3,5
Tec. Contable	2	3	3	3		1	2	5	7	4	6	36	6
The Account. Review		3	2		2		6	8	8	6	5	40	6,6
The Engineer. Economist.		1			2	2	3	1	2	2	3	16	2,7
Total	40	46	51	50	28	39	56	62	81	86	63	602	100

Cuadro Nº 3

Revistas	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	Tot.	%
Abacus	2		1	1				1	1			6	1
Accountancy	2	1	4	2	3	3	14		3	5	7	44	7,3
Accounting and Business Research			1	1	1	1	1	1	1	2	5	14	2,3
Alta Dirección	6	2		1	1	4	1	7	8	8	6	44	7,3
C.M.A. The Management A.	3	10	13	10	1	6	5	7	11	10	9	85	14,1
Esic Market	1	2	2	2			1			1	4	13	2,1
Journal of Accoun. Resear	4	4	5	6	1		1	2	3	2		28	4,6
Manag. Accoun.	10	14	13	17	11	16	11	17	19	23	11	162	26,9
Manag. Science	5	3	4	6	5	6	9	12	8	20	5	83	13,0
Rev. Española de Finan. y Contabilidad		1	1				1		7			10	1,7
Rev. Francaise de Comptab.	5	2	2	1	1		1	1	3	3	2	21	3,5
Tec. Contable	2	3	3	3		1	2	5	7	4	6	36	6
The Account. Review		3	2		2		6	8	8	6	5	40	6,6
The Engineer. Economist.		1			2	2	3	1	2	2	3	16	2,7
Total	40	46	51	50	28	39	56	62	81	86	63	602	100

Cuadro Nº 4

1	Management Accounting	26,9%
2	C.M.A. The Management Accounting	14,1%
3	Management Science	13,8%
4	Accountancy	7,3%
5	Alta Dirección	7,3%
6	The Accounting Review	6,6%
7	Técnica Contable	6%
8	Journal of Accounting Research	4,6%
9	Revue Francaise de Comptabilité	3,5%
10	The Engineering Economist	2,7%
11	Accounting and Business Resarch	2,3%
12	Esic Market	2,1%
13	Revista Española de Financiación y Contabilidad	1,7%
14	Abacus	1%

Cuadro Nº 4

Orden	Mayor Preocupación investigadora	%
1	Nuevas técnicas en contab. de Gestión	13,31
2	Contabilidad de costes aplicada	10,4
3	Cálculo de costes	10,4
4	Contabilidad de Gestión y su evolución	7,8
5	Instrum. Mat. Aplic. Cont. de Gestión	7,6

Cuadro Nº 5

Orden	Menor preocupación investigadora	%
19	Producción conjunta	0,8
18	Política sobre fijación de precios	1,8
17	Planificación de la producción	2,3
16	Análisis de la ejecución	2,3
15	Trat. Internac. de la contab. de costes	2,5

Cuadro Nº 6

Hay que destacar, que solo existe un tema, el de Política de fijación de precios, en el que la aportación al 100%, corresponde al área anglosajona.

En las áreas española y francesa se puede observar una inferior preocupación por los temas de Contabilidad de Gestión, y los casos de estudio, mantienen intereses particulares cuya ordenación, esencialmente no coincide con la establecida en el área anglosajona, que marca las directrices tanto temática como novedosa de investigación en Contabilidad de Gestión, aunque hay que destacar que en estos últimos años existe una mayor preocupación en nuestro país por los temas relacionados con la Contabilidad de Gestión.

5. CONSIDERACIONES FINALES

En este trabajo hemos puesto de manifiesto cómo la investigación y su difusión a nivel de revistas especializadas en dicha temática ha venido marcada, en gran medida, por el área anglosajona, que como sucede en otros temas suele marcar las directrices en las áreas de investigación, materializándose esta afirmación en el número de revistas especializadas, volumen de trabajos realizados, y contenido de los temas de investigación, tanto a niveles teóricos como a niveles empíricos.

De la misma forma, se ha podido observar cómo en el área francesa y española existe un menor interés sobre los temas de Contabilidad de Gestión, afirmación sustentada por un menor número de publicaciones en revistas, medio éste propicio para recoger de una forma más rápida el ciclo temporal investigación-difusión.

Por último, hay que destacar la gran importancia que en los últimos años ha adquirido el apartado de nuevas técnicas en contabilidad de gestión tanto en el área anglosajona como en la española, así como los trabajos de investigación empírica que se recogen en el apartado de Contabilidad de Costes aplicada.

Cabe esperar, por tanto, que la investigación universitaria en Contabilidad de Gestión, cuya importancia relativa hemos podido comprobar, puede arrastrar al resto de la literatura científica sobre esta materia, situándola a un nivel más acorde con las exigencias impuestas por la reforma y la introducción de nuevas tecnologías de producción en nuestras explotaciones empresariales y en el control de sus actividades.

6. BIBLIOGRAFIA

En la elaboración de esta investigación se han incluido los 602 artículos que versan sobre contabilidad de gestión de las revistas que aparecen en el cuadro 2 del presente trabajo. Un análisis más exhaustivo puede consultarse en:

Castello, E.; Domenech, D.; Montesinos, V. y Ripoll Feliú, V. "La investigación en Contabilidad de Costes en el período 1980-1985" IV. Consejería de Hacienda y Economía del Principado de Asturias. Tomo II. 1986. pp. 50 a 113.

Ripoll Feliú, Vicente M. y Montagud Mascarell, M. Dolores. "La investigación en Contabilidad de Costes en el período 1980 - 1990". IV Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad. Mayo /junio 1991. Santander.

XVº Congreso Nacional del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos

El próximo Congreso se realizará en la ciudad de Neuquén, en la sede de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue, durante los días 8, 9 y 10 de octubre de 1992.

El temario será:

I. ENSEÑANZA:

1. Vinculación entre Costos y Contabilidad de Gestión.
2. Desarrollo de la enseñanza práctica, en especial mediante el uso de computadoras.

II. Doctrina y temas técnicos:

1. Costeo por actividades
2. Procedimientos y técnicas para la reducción de costos.
3. Costos en las actividades de prestación de servicios.
4. Influencia en los costos de las modificaciones en la legislación impositiva y laboral.
5. Tema Libre. Se podrá presentar cualquier trabajo que verse sobre temas incluidos en los programas de enseñanza universitaria de la disciplina.

III. TERMINOLOGIA:

Trabajo a ser presentado por la Comisión de Terminología.

Fecha límite de presentación de trabajos: 31/08/92.

Se encuentra en vías de organización la realización de actividades turísticas post-Congreso, los días 11 y 12, aprovechando el feriado.

La correspondencia puede ser dirigida a:

Comisión Organizadora del XVº Congreso del IAPUCO - Facultad de Economía y Administración - Universidad Nacional del Comahue - Buenos Aires 1400 (8300) Neuquén - Teléfonos: 0943 25108/36016 ó a la Sede Central del Instituto, Montevideo 771 - 7º C (1019) Capital Federal, Teléfono: 41-5411