

TRABAJOS DE COLABORACION

El problema de los precios de transferencia en una entidad bancaria de ámbito nacional y gestión descentralizada

Por

MARIA TERESA BARREIRA TURES

Profesora de Matemática Financiera de la
Universidad de Valencia

El concepto de precios de transferencia se ha utilizado, generalmente, al hablar de las transacciones interempresas en el seno de un conglomerado multinacional, aunque, en un sentido más amplio, no sólo se ha aplicado a las relaciones operativas, sino a toda clase de transferencias de bienes o servicios, entre unidades o divisiones.

Los criterios utilizados más frecuentemente para determinar los precios de transferencia han sido, siguiendo a J. J. Durán (1), los siguientes:

- 1.º Coste directo.
- 2.º Coste directo más gastos adicionales.
- 3.º Precios de mercado (con o sin descuento).
- 4.º Precio de negociación o precio establecido "ad hoc".

Los argumentos en favor de cada uno de ellos han sido muy variados y todos pueden ser defendidos en función del objetivo global que se considere prioritario.

Por otro lado, son muy diferentes los problemas que se plantean al fijar los precios de transferencia en un conglomerado multinacional que al hacerlo en una empresa cuyo ámbito de actuación es un solo país.

Las diferencias legislativas —sobre todo en aspectos fiscales y de repatriación de beneficios— y las situaciones internas de cada país constituyen variables fundamentales a la hora de elegir los criterios de determinación de los precios de transferencia.

(1) DURAN, J. J.: *La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional*, Pirámide, Madrid, 1977.

En nuestro caso nos limitaremos al estudio de una empresa bancaria de actuación exclusivamente nacional por lo que el problema de fijación de precios de transferencia se reducirá a la elección del modelo de gestión, por parte de la dirección de la empresa, y a la fijación de unos objetivos prioritarios.

LA EMPRESA BANCARIA

Si partimos de un balance simplificado de una entidad bancaria (cuadro I) podemos distinguir unos empleos, que podemos denominar primarios y que exigen una cobertura prioritaria, bien para garantizar el funcionamiento de la empresa —inmovilizado y caja— o bien para cubrir imperativos legales —resto de empleos obligatorios.

Una vez que se han atendido dichos empleos el resto de la inversión puede ser decidida libremente por la entidad.

Es aquí donde surge el problema de dónde, cómo y quién debe tomar la decisión de invertir dichos fondos.

CUADRO I
B A L A N C E

EMPLEOS	RECURSOS
INMOVILIZADO EMPLEOS OBLIGATORIOS	CAPITAL Y RESERVAS ENTIDADES DE CREDITO Y AHORRO
ENTIDADES DE CREDITO Y AHORRO EMPLEOS LIBRES EMPLEOS VARIOS	DEPOSITANTES RECURSOS VARIOS
TOTAL EMPLEOS	TOTAL RECURSOS

La práctica habitual solía decantarse hacia una política de toma de decisiones centralizadas. Las sucursales actuaban, fundamentalmente, como meros intermediarios formales entre el cliente y los servicios centrales.

Frente a esta práctica, algunas entidades generalmente de tamaño medio han adoptado sistemas de gestión más descentralizados, trasladando a nivel de sucursal la mayor parte de la toma de decisiones de inversión, con diferentes grados de autonomía para cada caso concreto.

El planteamiento que trataremos a continuación no es nada más que uno de los posibles, dentro de este último tipo de entidades, pero no obstante resulta suficiente para encuadrar el problema de los precios de transferencia.

RECURSOS Y EMPLEOS

El cuadro 2, nos muestra un esquema simplificado de los flujos de recursos- empleos en una entidad bancaria.

En términos generales podemos establecer que la empresa bancaria recibe fondos del exterior (recursos) —procedentes de sus clientes, de otras entidades de crédito, del B. E., de sus accionistas, etc., que invierte en su negocio habitual en una serie de partidas (empleos)— inversión clientes, inmovilizado, entidades crédito, B. E. etc.

Las sucursales son las que reciben los fondos de los depositantes —que naturalmente constituyen la partida de más importancia de los recursos— y generan los recursos varios en su gestión habitual.

Estos fondos, supuesto que el inmovilizado ha sido cubierto con los recursos propios, deben dirigirse prioritariamente a lo que hemos llamado inversiones obligatorias y que podemos identificar con la cobertura de los coeficientes legales: caja e inversión (2).

Es necesario resaltar que, aún en ausencia de dichos coeficientes, sería necesaria la cobertura de un coeficiente “técnico” de caja que sería el mínimo necesario para atender a los pagos generados por el negocio diario. La cuantía de este coeficiente sería diferente para cada entidad, dependiendo del número de sucursales, tipo de clientela, etc., y, en general, inferior al mantenido por exigencias legales, ya que éste no se limita a garantizar la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones, sino que obedece, además, a razones de política monetaria.

Por tanto, una vez atendidas las exigencias legales de inversión, el resto de los fondos podría, en principio, ser invertido libremente por cada sucursal. No obstante, suele fijarse un porcentaje variable según la política general de la entidad, destinado a ser invertido directamente por los servicios centrales.

Aparece así un nuevo centro de inversión que en principio no posee capacidad de captación de fondos —aunque naturalmente sus inversiones le generan fondos derivados— y que actuará con los recursos cedidos por las sucursales.

Así pues, las sucursales, una vez cubierta su parte proporcional de inversiones obligatorias y facilitados los fondos determinados a los servicios centrales, se encuentran con un remanente que pueden invertir libremente.

Y es ahora cuando surge el problema de las notables diferencias existentes entre unas y otras sucursales. Estas diferencias son debidas a muchos factores pero fundamentalmente, podemos destacar: situación geográfica,

(2) En estos momentos el coeficiente de caja representa un 5,75% del pasivo clientes pts. y el coeficiente de inversión, dividido en dos tramos: Fondos Públicos y operaciones especiales, un 21%.

RECURSOS Y EMPLEOS

El cuadro 2, nos muestra un esquema simplificado de los flujos de recursos- empleos en una entidad bancaria.

En términos generales podemos establecer que la empresa bancaria recibe fondos del exterior (recursos) —procedentes de sus clientes, de otras entidades de crédito, del B. E., de sus accionistas, etc., que invierte en su negocio habitual en una serie de partidas (empleos)— inversión clientes, inmovilizado, entidades crédito, B. E. etc.

Las sucursales son las que reciben los fondos de los depositantes —que naturalmente constituyen la partida de más importancia de los recursos— y generan los recursos varios en su gestión habitual.

Estos fondos, supuesto que el inmovilizado ha sido cubierto con los recursos propios, deben dirigirse prioritariamente a lo que hemos llamado inversiones obligatorias y que podemos identificar con la cobertura de los coeficientes legales: caja e inversión (2).

Es necesario resaltar que, aún en ausencia de dichos coeficientes, sería necesaria la cobertura de un coeficiente "técnico" de caja que sería el mínimo necesario para atender a los pagos generados por el negocio diario. La cuantía de este coeficiente sería diferente para cada entidad, dependiendo del número de sucursales, tipo de clientela, etc., y, en general, inferior al mantenido por exigencias legales, ya que éste no se limita a garantizar la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones, sino que obedece, además, a razones de política monetaria.

Por tanto, una vez atendidas las exigencias legales de inversión, el resto de los fondos podría, en principio, ser invertido libremente por cada sucursal. No obstante, suele fijarse un porcentaje variable según la política general de la entidad, destinado a ser invertido directamente por los servicios centrales.

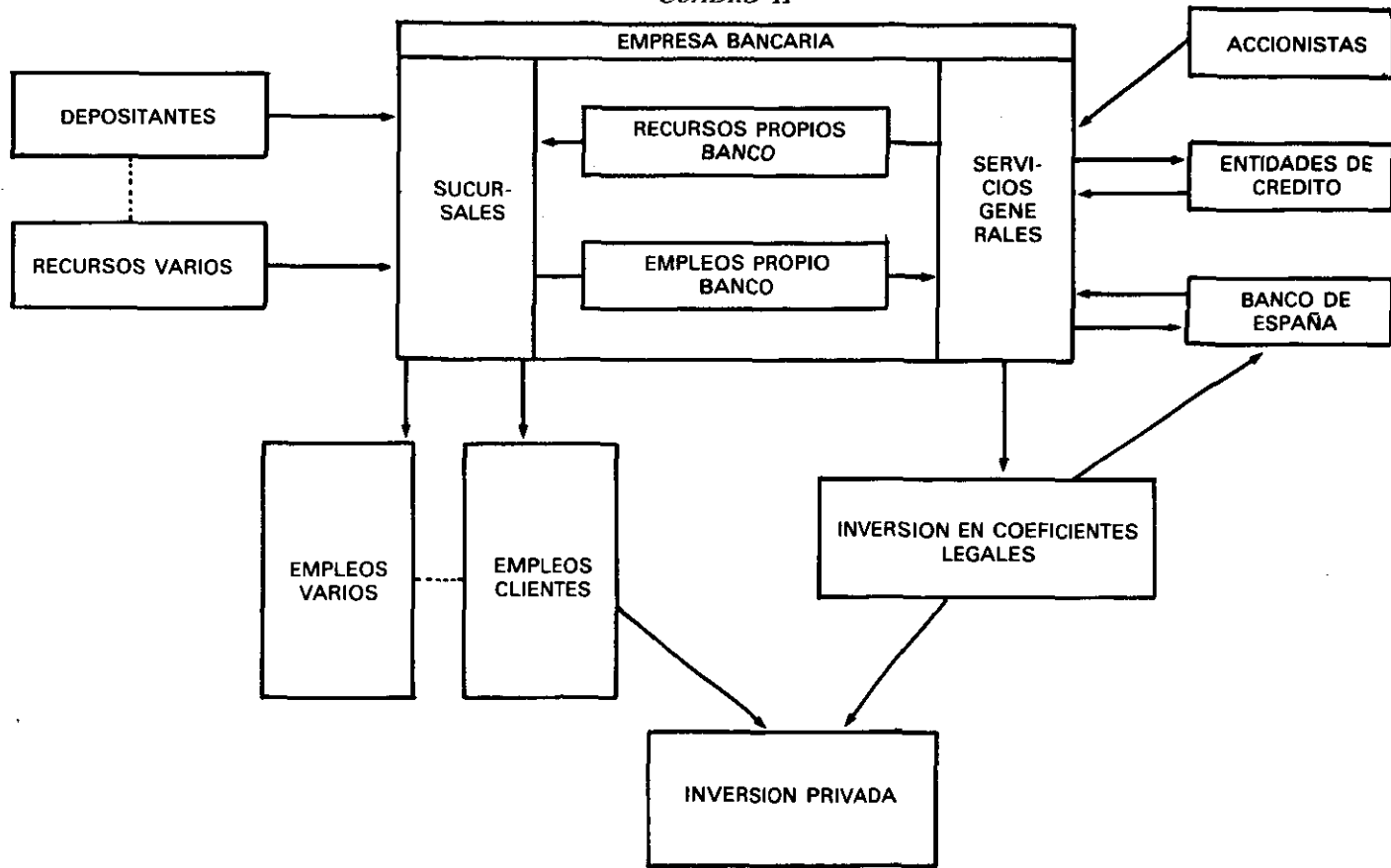
Aparece así un nuevo centro de inversión que en principio no posee capacidad de captación de fondos —aunque naturalmente sus inversiones le generan fondos derivados— y que actuará con los recursos cedidos por las sucursales.

Así pues, las sucursales, una vez cubierta su parte proporcional de inversiones obligatorias y facilitados los fondos determinados a los servicios centrales, se encuentran con un remanente que pueden invertir libremente.

Y es ahora cuando surge el problema de las notables diferencias existentes entre unas y otras sucursales. Estas diferencias son debidas a muchos factores pero fundamentalmente, podemos destacar: situación geográfica,

(2) En estos momentos el coeficiente de caja representa un 5,75% del pasivo clientes pts. y el coeficiente de inversión, dividido en dos tramos: Fondos Públicos y operaciones especiales, un 21%.

CUADRO II



tamaño, "edad" de la sucursal e incluso la diferencia o coincidencia de la política general de la entidad con el entorno económico donde está situada la sucursal (3).

Todos estos factores determinan sucursales eminentemente distintas. Y así nos encontramos sucursales de "vocación" (o situación) fundamentalmente inversora con oportunidades de empleos seguros y rentables muy por encima de su capacidad, y sucursales en las que dichas oportunidades son más escasas y que muchas veces tendrán excedentes de fondos.

Si cada sucursal fuese un compartimento estanco, estos condicionamientos marcarían por lo menos de una manera importante la cuenta de resultados de cada unidad.

Para evitarlo, se puede arbitrar un sistema que permita, una mejor distribución de los recursos. Este sistema establece la posibilidad de que las sucursales, a través de una dirección de los servicios centrales, cedan o tomen fondos para atender a sus necesidades de inversión.

Aparecerán así sucursales netamente tomadoras, aquéllas cuyas posibilidades de inversión segura y rentable superen sus recursos libres y sucursales netamente prestadoras, que reflejarán sucursales con menores oportunidades de empleos que recursos disponibles. Entre estos dos tipos de sucursales cuya posición es, más o menos, estable, se encontrarán las que adopten posiciones variables, según su posibilidades de inversión aumenten o disminuyan, o incluso sean reflejo de operaciones concretas tanto de activo como de pasivo.

En este contexto, aunque siempre adoptando la misma posición, la zona de servicios centrales será una posible vía de canalización de recursos excedentes.

Y es en este momento donde aparece el problema de la determinación de los "precios de transferencia" que habrán de retribuir los posibles flujos de fondos inter-unidades.

FIJACION DE LOS PRECIOS DE TRANSFERENCIA

Antes de llegar al problema de la elección del criterio para determinar los precios de transferencia es necesario plantear dos cuestiones previas:

- Consideración o no de las sucursales como centros de beneficio:
- Clasificación de los posibles flujos retribuibiles.

(3) No es lo mismo ser sucursal de un banco, dedicado a sofisticados negocios de extranjero, en una pequeña ciudad de provincia eminentemente agrícola, que en una ciudad similar de una zona tradicionalmente exportadora.

La primera cuestión influirá decisivamente en la elección del criterio de determinación de los precios de transferencia. Si se considera que las sucursales son centros de beneficio y que deben cumplir sus objetivos en este sentido, se elimina la posibilidad de fijar los precios de transferencia por criterios que no tengan en cuenta el objetivo de beneficio de la unidad. Si por el contrario las sucursales no se consideran como centros de beneficio, son los objetivos globales de la entidad los que determinarán el criterio elegido para la fijación de dichos precios.

En nuestro caso vamos a inclinarnos por el primer supuesto por considerar que para el funcionamiento ágil y eficiente del mercado interno de dinero es una variable fundamental la consideración de la cuenta de resultados de la sucursal:

En cuanto a la clasificación de los posibles flujos, no vamos a plantear más que un modelo muy simplificado que admite numerosas variaciones:

- 1.º Cesiones obligatorias.
- 2.º Cesiones y disposiciones voluntarias.
- 3.º Cesiones y disposiciones no pactadas.

A continuación vamos a estudiar el problema de la determinación de los precios de transferencia para cada uno de los diferentes tipos de flujos por separado.

1. CESIONES OBLIGATORIAS

Si partimos de la base de que se ha considerado a las sucursales como centros de beneficio, será necesario retribuir también aquellos fondos que no obedezcan a cesiones voluntarias y que hemos llamado cesiones obligatorias que englobarían, tanto la cobertura de las exigencias legales, como la atención de las inversiones de los servicios centrales (4).

Naturalmente el importe de estas cesiones será variable en primer lugar por las variaciones de los recursos, y en segundo lugar obedeciendo a modificaciones de las disposiciones legales o de los objetivos de la entidad respecto a una política de inversiones directas.

Dado que, aún englobadas en el mismo epígrafe, existen dos partidas totalmente diferentes, los precios fijados para cada una de ellas, así como los criterios elegidos para su determinación serán esencialmente distintos.

Vamos a examinar en primer lugar el tramo correspondiente a la cobertura de los coeficientes legales.

(4) Frente a este planteamiento del problema cabe la posibilidad de no retribuir estas cesiones y considerar que dichos fondos tampoco pertenecen a la sucursal. De esta forma los objetivos de beneficio de la sucursal se fijaron sobre su pasivo una vez descontada la cantidad destinada a cobertura de coeficientes legales y a inversión de los servicios centrales y, naturalmente, el costo de dichos fondos.

La fijación del precio de los fondos destinados a este fin, resulta bastante sencilla. Cualquier solución que no fuera el trasladar a la cuenta de resultados de las sucursales los rendimientos producidos por los fondos invertidos en coeficientes, no parece fácilmente justificable.

Así pues la determinación del precio de retribución de los fondos cedidos para cobertura de los coeficientes legales debe realizarse en función de los rendimientos medios obtenidos con su cobertura (5).

Por lo que respecta a la segunda partida del epígrafe, la retribución de los fondos cedidos para inversiones directas de los servicios centrales, el criterio a seguir aparece menos claro.

Podría utilizarse el criterio del precio de coste (o del precio de coste + gastos adicionales) considerando que las sucursales deben obtener beneficios suficientes con los fondos restantes y creando así un nuevo centro de beneficios que recibiría fondos al mismo precio que las sucursales.

El criterio de los precios de mercado parecería el más de acuerdo con el objetivo de beneficio de las sucursales, y convertirá a la zona de los servicios centrales en una mera intermediaria de los fondos sin obtener beneficios ni en principio pérdidas.

No obstante es el criterio de precio de negociación o precio establecido "ad hoc" el que parece más oportuno utilizar para la determinación de dicha retribución.

Las razones para ello son varias pero vamos a intentar resaltar las más importantes.

En primer lugar las inversiones canalizadas a través de los servicios centrales no son siempre "inversiones de mercado" sino que obedecen a decisiones, la mayoría de las veces, políticas. La rentabilidad obtenida por las mismas no es siempre la óptima y el financiarla con fondos obtenidos a tipo de mercado es crear un beneficio ficticio en las cuentas de resultados y un centro de pérdida "crónico" en los servicios centrales. Si por el contrario se utilizara el precio de coste para fijar los precios de transferencia se estarían trasladando unos beneficios desde las sucursales hacia los servicios centrales que no estarían demasiado justificados (6) en un sistema de gestión que se basa en la consecución de un beneficio en cada unidad.

(5) Naturalmente, por razones operativas es conveniente fijar al principio de cada año el precio medio aplicable al periodo, ya que las variaciones del precio real no justificarían salvo en casos excepcionales, como puede ser una subida en los tipos de interés de las operaciones especiales o de las cédulas para inversión, y su aplicación.

(6) No hay que olvidar que las inversiones de los servicios centrales, aunque decididas por estos, son administradas físicamente por las sucursales con el consiguiente incremento de gastos que ello supone.

Por estas razones, la fijación de un precio mediante negociación parece el criterio que consigue una mayor neutralidad en los trasvases de beneficios interunidades.

¿Cuáles deben ser las premisas para llegar a un precio determinado?

— Este precio deberá tomar como referencia la rentabilidad media obtenida por las inversiones de los servicios centrales.

— Deberá fijarse un umbral mínimo por debajo del cual no deberá descender el precio pagado a las sucursales por dichos fondos sea cual sea la rentabilidad por las inversiones de los servicios centrales.

Esta medida no tiene tanto por objeto el garantizar una rentabilidad mínima a las sucursales como el evitar que el hábito de inversiones con pérdida se acentúe excesivamente.

Toda inversión, por muy "política" que sea, debe intentar obtener una rentabilidad aceptable, y si a pesar de no conseguirlo sigue siendo interesante mantenerla, no está demás que la pérdida originada en los servicios centrales actúe como señal de aviso de una situación que, al menos, debe ser controlada minuciosamente.

— El precio fijado (y el precio mínimo) deben estar sujetos a revisión periódica. La periodicidad de cada revisión dependerá fundamentalmente de las variaciones en los tipos de interés — activos y pasivos. Aunque por razones operativas no debe caerse en una excesiva movilidad tampoco es conveniente una congelación de los tipos que invalidaría muchas de las razones expuestas para su fijación. Al menos deberá realizarse una revisión por ejercicio, aunque naturalmente esto no implica que deba modificarse sino que puede ser conveniente dejar el mismo tipo.

— Por último, aunque en este caso no nos referimos directamente al precio, el porcentaje de fondos así invertido debe ser lo suficientemente bajo como para que su influencia en la cuenta de resultados de la sucursal no sea tan importante que impida funcionar el sistema.

Esto no quiere decir que las inversiones de los servicios centrales deban limitarse a dicho porcentaje mínimo, ya que, como comentábamos antes, esta unidad puede acudir al mercado de dinero intersucursales en iguales condiciones que otra cualquiera.

Quedan fijados de esta forma algunos criterios básicos para la determinación de los precios de las cesiones obligatorias y vamos a entrar en el segundo renglón de los flujos variables.

2.9 CESIONES Y DISPOSICIONES VOLUNTARIAS

La diferenciación más importante de los flujos englobados en este apartado con los que acabamos de estudiar es, a parte de su carácter de volunta-

rios, la existencia de movimientos de fondos en ambos sentidos, es decir, existen cesiones y disposiciones.

Dentro de este apartado se encontrará todo movimiento de fondos entre sucursales o entre sucursales y servicios centrales que no obedezcan a imperativos de ningún tipo.

Aunque manteniendo el principio de descentralización, la unidad de los servicios centrales encargada del control de dichos movimientos puede intervenir en mayor o menor medida en el mercado intentando conseguir aunque no coercitivamente los comportamientos más afines con los objetivos generales de cada momento.

Así mediante una política de precios adecuada se puede frenar o incentivar la inversión del total de sucursales y si el grado de intervención es mayor se puede primar la inversión en una zona determinada.

¿Quién debe fijar los precios del dinero? En principio parecería lo más adecuado dejar actuar a la ley de la oferta y la demanda y que los precios se fijaran automáticamente. Pero esto haría que el sistema resultase poco operativo, ya que es posible que existieran considerables desajustes y el llegar a casar operaciones podría convertirse en un proceso demasiado lento para resultar eficaz.

Un sistema que permita resolver en parte estos problemas debe llevar aparejado un instrumento de control que con un funcionamiento ágil y eficaz permita evitar desviaciones peligrosas. Este sistema de control tiene que ser sencillo, ya que su periodicidad ha de ser la mayor posible, pero debe incluir todas las variables fundamentales que permitan obtener "fotografías" de los recursos-empleos de todas las unidades y naturalmente del total agregado.

El diseño de dicho instrumento de control constituye un problema muy interesante pero que se escapa de las intenciones de estas notas.

Lo que sí es importante para la determinación de los precios de transferencia es la periodicidad con que se efectúe dicho control.

En efecto, dicha periodicidad será una variable fundamental a la hora de determinar los plazos mínimos a los que pueden efectuarse las cesiones y disposiciones de fondos, y a la vez permite establecer los momentos en los que pueden fijarse y modificarse los precios de transferencia.

A la vista de estos balances la sucursal puede hacer sus previsiones de inversión para los períodos inmediatos y pactar las cesiones y disposiciones de fondos necesarias para conseguir su equilibrio.

Estas cesiones y disposiciones pueden hacerse a plazos diferentes de acuerdo con las operaciones concretas a que se destinan, siendo el plazo mínimo el de la periodicidad del instrumento de control.

¿Pero cuál será el plazo máximo y cuántos serán los posibles plazos intermedios?

En esta cuestión es necesario introducir ciertas matizaciones.

Cuando planteábamos la conveniencia de introducir un sistema hablábamos de la existencia de sucursales netamente prestadoras y netamente tomadoras así como de otras que adoptaban una u otra posición según sus circunstancias.

Pues bien, es necesario, a la hora de fijar los plazos de cesiones y disposiciones distinguir entre ambos tipos de sucursales, ya que el planteamiento del mercado de dinero inter-sucursales es el de un mercado a corto plazo.

Para ello el procedimiento que consideramos más oportuno, es la fijación a principio de cada ejercicio de un nuevo coeficiente —positivo o negativo— que coloque a la sucursal en la posición de equilibrio que sus características le indican.

Este coeficiente no aparta en absoluto a dichas sucursales del mercado, ya que seguirán acudiendo a él para resolver sus desfases a corto plazo.

Así pues, el mercado de dinero entre sucursales debe limitarse a plazos, en nuestra opinión, que no superen los tres meses sin perjuicio de que la renovación de las operaciones puedan prolongarlos de hecho.

Una vez determinados los plazos de la transferencia de fondos ¿quién y cómo fijará el precio de los mismos?

Si opinábamos que no era operativo el dejar a la oferta y la demanda que fijaran los precios de las transacciones, es indudable que debe ser una unidad central la que determine los precios de las cesiones o disposiciones, aunque naturalmente puede incluirse una negociación mayor o menor con las sucursales.

Los criterios para fijar estos precios son diversos pero siempre deben respetar algunas consideraciones básicas.

— Los plazos no deben intervenir decisivamente en la determinación del precio. Esto es lógico dado que el plazo es muy corto en todos los casos y no justifica posibles diferencias de rentabilidad en las inversiones a las que pueda destinarse.

Es importante resaltar aquí que aunque las disposiciones de fondos se realicen a un plazo máximo de tres meses, la posible inversión asociada no tiene que respetar dichos plazos, de la misma forma que el banco puede financiar inversión a medio plazo con pasivo a la vista.

No obstante, tampoco es aconsejable que la sucursal utilice estos fondos para inversiones a largo plazo, sino que deben destinarse a inversiones rentables y de alta liquidez.

— Los precios deben ser precios de mercado y reflejar la rentabilidad obtenida por las “buenas” inversiones. No tiene justificación desviar recursos de unas sucursales hacia otras sin obtener una alta rentabilidad.

— Los precios de las partidas correspondientes a los coeficientes de sucursales con situación estable deben reflejar los mismos criterios y pueden sufrir oscilación a lo largo del período, aunque procurando, que dichas oscilaciones no sean excesivas dada su influencia en la cuenta de resultados y la imposibilidad de modificar su situación.

Con unos precios fijados de esta forma ¿Cuál es el efecto que se produce sobre las cuentas de resultado de las sucursales?

La sucursal prestadora obtiene un beneficio sobre los fondos cedidos similar al de sus “buenas” inversiones a cambio naturalmente de la disminución del negocio derivado que lleva aparejada una disminución de su capacidad de inversión.

La sucursal tomadora cambiará el dinero, es decir, no obtendrá ninguna —o muy poca— rentabilidad directa a su inversión, debiendo justificarla por la rentabilidad indirecta que se derive de la misma.

La división de los servicios centrales encargada de la dirección del mercado, marcará con sus políticas de precios las líneas generales de actuación. Así tratará de distinta forma los desajustes que puedan producirse entre la oferta y la demanda de fondos.

Si la oferta supera ampliamente la demanda global pueden ocurrir dos casos:

- Que el banco sea partidario de esta situación, es decir, que no desee aumentar su inversión total (7). En este caso la política será mantener los mismos precios para la retribución de las transferencias internas o variarlas en el sentido de que este desajuste se acentúe o atenúe de acuerdo con los deseos de la dirección.
- Que la entidad desee recobrar el equilibrio entre recursos e inversión. En este caso la solución podría estar en disminuir el precio de las cesiones — disposiciones. De esta forma resultaría mucho menos atractivo el dejar de invertir para las sucursales cedentes y por el contrario podría animar a la inversión a aquellas sucursales tomadoras que recibirían fondos a menor coste.

No obstante, esta decisión es bastante compleja y deberá ser muy estudiada.

En efecto ¿hasta qué tope pueden bajarse los precios de dinero para crear nuevas posibilidades de inversión?

(7) Esto implica que el exceso de fondos no invertido por sucursales se invierta en el mercado interbancario.

¿Hasta qué punto es bueno que una sucursal que no encuentra posibilidades de inversión rentable en su entorno se vea más o menos forzada a buscarlas para evitar el deterioro de su cuenta de resultados?

Por todo ello una situación del tipo de la que comentamos debe ser corregida muy paulatinamente y utilizando a fondo todos los mecanismos de control.

Si la situación que se presenta es la contraria, es decir, la demanda de fondos supera ampliamente (8) a la oferta de los mismos.

Las soluciones dependen, como en el caso anterior, de la política general de la entidad.

— Si la empresa desea mantener la situación de sobre inversión, se financiará la inversión marginal de las sucursales con recursos procedentes del mercado interbancario.

Los precios de las cesiones y disposiciones se modificarán de acuerdo con los objetivos de la dirección, que optará por acentuar o suavizar la situación o incluso permanecer neutral.

— Si la entidad desea corregir esta situación recuperando el equilibrio o incluso pasando a la posición contraria debe adoptar una política definida de precios.

Por un lado se deben desestimular las inversiones elevando los precios de las transferencias en la medida que se considere necesario.

A estas medidas sobre el coste de los recursos se puede añadir, si la situación lo aconseja, el cierre del mercado de disposiciones, lo que automáticamente conduciría al equilibrio.

La adopción de una u otra medida o de ambas, depende de muchos factores: porcentaje de sucursales fuertemente inversoras, cuantía del exceso de inversión, estructura de la inversión, expectativas sobre tipos de interés, etc.

3.º CESIONES Y DISPOSICIONES NO PACTADAS

Vamos a considerar, por último, un tipo de cesiones y disposiciones de fondos que no pueden englobarse ni en el epígrafe de las obligatorias ni en el de las voluntarias y que hemos llamado transferencias no pactadas. El origen de estas cesiones y disposiciones de fondos es obvio. Por muy bien que una sucursal presupueste su inversión nunca podrá lograr un equilibrio total entre recursos y empleo. Existirá, en todos los casos, un exceso de fondos o un exceso de recursos que será mucho más pequeño cuanto mayor sea el control de la sucursal pero que únicamente, por casualidad, dejaría de producir-

(8) Es necesario destacar que sólo nos referimos a desajustes importantes; diariamente existen desajustes en los recursos-empleos de poca entidad y que se corrigen automáticamente con el funcionamiento de la tesorería.

se. Naturalmente también a estos fondos deberá fijársele un precio y surge el problema de delimitar los criterios para hacerlo.

También como en los casos anteriores la política general de la entidad será un factor importante para su determinación.

En tanto en cuanto la empresa prime la posición inversora o la cedente, deberá reflejarlo en los precios de estas transferencias.

No obstante y dada la cuantía poco importante que esta partida debe alcanzar si el sistema es eficaz, los criterios que nos parecen aconsejables son los que podemos considerar conservadores.

1.º Penalizar con un precio alto, los excesos de inversión no pactada.

2.º Fijar un precio neutral para los recursos de este mismo origen.

Y en cualquier caso procurar que su volumen sea lo suficientemente pequeño para no invalidar el funcionamiento del mercado.

CUENTA DE RESULTADOS DE LAS SUCURSALES

Por último vamos a reflejar en la cuenta de resultados de las sucursales las diferentes partidas que hemos comentado, lo que nos permitirá una visión global de su repercusión en el resultado de la unidad.

CUENTA DE RESULTADOS

RENDIMIENTOS	GASTOS
EMPLEOS LIBRE CLIENTES	ACREEDORES
EMPLEOS VARIOS	RECURSOS VARIOS
EMPLEOS PROPIO BANCO	RECURSOS PROPIO BANCO
— CESIONES PACTADAS (1)	— DISPOSICIONES PACTADAS (9)
— SOBRANTES NO PACTADOS	— EXCESOS NO PACTADOS
— CESION COBERTURA	
COEF. LEGALES	
— CESION INVERSION S. CENTRALES	
TOTAL RENDIMIENTO EMPLEOS RIESGO SIN INVERSION	TOTAL GASTO RECURSOS QUEBRANTOS NEGOCIO TIPICO
TOTAL RENDIMIENTOS RIESGO SERVICIOS	GASTO ESTRUCTURA
RENDIMIENTOS ATIPICOS	PERDIDAS ATIPICAS
OTROS RENDIMIENTOS	OTROS GASTOS
TOTAL RENDIMIENTOS	TOTAL GASTOS

(9) Las partidas de cesiones y disposiciones pactadas incluyen, tanto las operaciones de mercado intersucursales, como las derivadas de los coeficientes de reducción o aumento de la capacidad de inversión fijados anualmente para las sucursales de posición estable.

Esta cuenta de resultados podría adecuarse a cualquier otra unidad del banco modificando únicamente algunas partidas. Su agregación nos permitirá llegar al resumen de estado de recursos/gastos-empleos/rendimientos que constituirá un eficaz instrumento de control de funcionamiento del sistema.