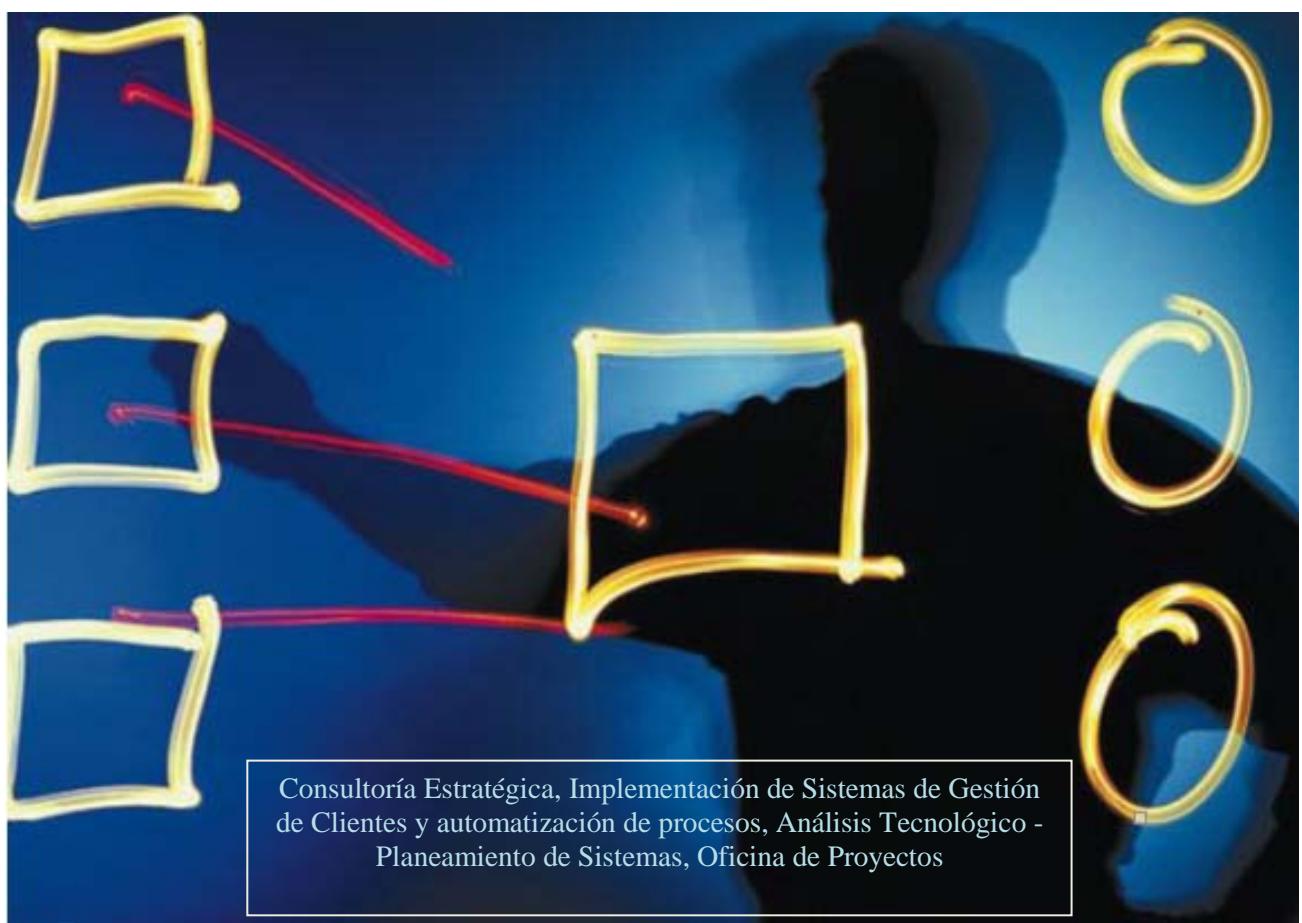


Un enfoque para la mejora de procesos y la reducción de costes en la Banca

Mejorar la eficiencia operativa en tiempos de incertidumbre



PCM Procesos Críticos de Marketing s.l.



Consultoría Estratégica, Implementación de Sistemas de Gestión
de Clientes y automatización de procesos, Análisis Tecnológico -
Planeamiento de Sistemas, Oficina de Proyectos

Contenidos

Introducción	3
Qué hacer	3
Replantearse las estrategias de coste	3
Alcanzar un equilibrio adecuado = Salir Victorioso	5
Prioridades de recorte de gastos y mejora de la eficiencia	5
Evitar recortes arbitrarios	6
Transformar la reducción de costes	6
Mejor comprensión de la estructura de costes	8
Alineamiento coste-negocio	8
Industrialización de operaciones	9
Dificultades y claves de éxito	10

Introducción

Qué hacer

La banca se enfrenta a un entorno económico complejo, que va a requerir de drásticas reducciones de costes y de aplicar medidas de mejora de eficiencia de forma urgente. A la hora de realizar este ejercicio se plantean varios dilemas, ya que recortes indiscriminados y cambios profundos pueden dañar gravemente la capacidad de generar beneficios cuando mejore el panorama económico.

Consideramos que reducciones de las partidas de gastos arbitrarias y simples, basadas en distribuir equitativamente el daño en toda la organización son insuficientes y muy peligrosas, pues contribuyen a mermar el músculo además de la grasa. Las organizaciones deben adoptar enfoques más estratégicos, considerando la reducción de costes como parte de una iniciativa más amplia y compleja, destinada a mejorar y estabilizar los niveles de eficiencia. Debemos encontrar un equilibrio entre medidas tácticas y de corto plazo, e iniciativas estratégicas que podrán colocarnos en posiciones mucho más sólidas para alcanzar eficiencia sostenible.

El enfoque combinado debe, sin embargo, acelerar reducciones de costes de hasta un 20% de forma inmediata, acompañando flexibilizaciones en las estructuras de balance que permitan superar el temporal, presentando números solventes.

Proponemos analizar la forma en que cada institución financiera debe resolver este dilema, de forma que el control de costes se realice de forma suficiente y a la vez sin comprometer el crecimiento futuro.

Replantearse las estrategias de coste

Las organizaciones financieras han operado en un entorno extraordinariamente favorable de tipos de interés, precios de vivienda y volúmenes de crédito, lo que indujo fuertes expansiones asociadas al aumento de valor para los accionistas.

La mayor parte de los bancos han mejorado los ratios de eficiencia (relación costes – ingresos) en este periodo, asociando esta mejora al incremento de los ingresos, y sin preocuparse demasiado de realizar autenticas mejoras en los procesos internos.

Pero hoy, con la ralentización de las principales economías y las secuelas de las crisis de crédito, el sistema se está tambaleando a nivel mundial. Muchas instituciones están registrando enormes pérdidas contables (el FMI calcula hasta hoy esas pérdidas en más de 2,3 billones de dólares).

Las perspectivas a corto no son halagüeñas, debido a las presiones de liquidez y morosidad que afectan a su capacidad para hacer negocio o generar beneficios. El endurecimiento de las normas de crédito y el parón de las economías lastran aun más las posibilidades de supervivencia a corto plazo.

Afortunadamente los bancos de la región de Asia-Pacífico, Europa central y oriental e Hispanoamérica se han protegido en buena medida de esta agitación. Sin embargo, el brutal incremento del coste del capital y de los costes de financiación está llegando a todas partes.

Las iniciativas para sobrevivir mediante ampliaciones de capital y recortes de dividendos no están siendo satisfactorias, y muchos accionistas están redirigiendo sus inversiones a renta fija (con lo que los bancos emisores deben mantener los tipos excepcionalmente bajos para dar impresión de mercado interbancario).

Solo en el último año decenas de miles de empleados de banca perdieron sus trabajos y aún se anuncian más despidos.

Las actuaciones de reducción de costes en base a la eliminación de personal y puntos de venta, que dieron buen resultado en anteriores crisis no están siendo suficientes esta vez, debido a :

1. Incertidumbre sobre el final de la crisis
2. Niveles de riesgo operacional sin precedentes
3. Modelos operativos muy complejos que complican la reducción de costes de soporte y distribución
4. Situaciones de apalancamiento financiero debido a las fuertes inversiones en expansión
5. Cartera de créditos dudosos mezclada con créditos normales de cuantía no publicada, para evitar dotaciones imposibles y quiebras

El ciclo de crédito fácil ha producido graves problemas subyacentes:

- Concentración en un número limitado de fuentes de crecimiento el negocio
- Falta de disciplina en los modelos operativos
- Estructuras organizativas pesadas, pensadas para la rápida expansión y el negocio mayorista

Como consecuencia, la mayoría de las entidades cuentan con estructuras de costes caras, poco flexibles, ineficientes y nada orientadas a la mejora de procesos, a la calidad y a la gestión global de clientes. Algunas han llegado a duplicar estructuras en aras a soportar el negocio inmobiliario.

Sin embargo hay perspectivas más positivas en cuanto a las oportunidades que ofrecen los mercados emergentes. Los bancos presentes en estos mercados deberán realizar ajustes en sus estructuras de servicio y de costes si quieren evitar que sus objetivos de crecimiento se vean afectados.

Es necesario, por ejemplo, analizar las iniciativas de recorte de personal técnico, pues cualquier expansión va a exigir grandes inversiones en capacidades y soporte tecnológico.

Las siguientes actuaciones deben corresponderse con adecuaciones del plan estratégico al nuevo escenario, y deben siempre contar con la contrapartida de la visión de medio plazo que deberá asociarse al cambio operacional.

Alcanzar un equilibrio adecuado = Salir Victorioso

Prioridades de recorte de gastos y mejora de la eficiencia

Van a variar entre regiones y bancos. En las más afectadas por la crisis la reducción táctica de costes se convierte en una prioridad inmediata. Los de las zonas menos castigadas deberán dar prioridad a la mejora de eficiencia como un global, centrando los esfuerzos tanto en disminuir costes como en crear capacidades para apoyar el crecimiento.

Par alcanzar alto rendimiento se deberá establecer un equilibrio entre las disminuciones tácticas de costes a corto plazo (reducción de plantilla) y las iniciativas de medio plazo como la mejora de procesos y la externalización de ciertos departamentos de soporte al negocio.

Las entidades que solo persiguen reducción de costes tradicionales, obtendrán rápidamente beneficios tangibles, a costa de disminuir su posición competitiva, enfrentándose a un situación de fusión –adquisición a medio plazo.

Con la vuelta a situación de fortaleza de los mercados, aquellas organizaciones cuyas variables de costes no estén preparadas para el crecimiento, quedarán invalidadas por el propio mercado: Supongamos que el banco A consolida sus centros de proceso de hipotecas para eliminar costes con rapidez. Su competidor el banco B además de consolidar los centros, establece acuerdos de externalización, optimiza los procesos de préstamos, los migra a plataformas estándares y racionaliza las áreas de postventa. Este segundo facilita una base variable de costes y se prepara.

El equilibrio entre objetivos a corto y a medio y largo plazo ha permitido al banco B alcanzar una clara ventaja competitiva y se encuentra en el camino adecuado para obtener un alto rendimiento.

La clave estará en evaluar correctamente el impacto de la crisis crediticia en función de cada modelo de negocio. Cada entidad deberá generar escenarios (abarcando desde el peor al mejor posible) a fin de anticiparse y mitigar el impacto en las cuentas de resultados. Muchas instituciones siguen disfrutando de un empuje relativamente fuerte en sus cuentas de resultados, pero la perspectiva sigue siendo extraordinariamente incierta. Esta situación no deja mucho margen de actuación para abordar el tamaño y la flexibilidad de la base de costes.

La manera en que realicemos estas acciones va a depender de cada modelo operativo y de las prioridades estratégicas. Con independencia del camino elegido, el vencedor será quien comience a estabilizar y construir su futuro mediante la adopción de modelos flexibles, capaces de asimilar las amenazas y oportunidades a medida que vayan surgiendo.

Las grandes líneas que siempre deben estar presentes son:

- Eliminar costes
- Reinvertir en mejoras para la comercialización de productos, actuando en el mercado con rapidez
- Aumentar la capacidad de interacción con los clientes, obteniendo ventajas competitivas

A cambio de inversiones relativamente pequeñas y mediante el aprovechamiento de sinergias deberemos ser capaces de recortar los costes de capital y aumentar los ingresos.

El momento es tan complejo que puede ser necesario adoptar estrategias de reducción de la complejidad del negocio, asociando productos y minimizando su número. Esto evita complicaciones adicionales sobre la cartera de productos que rara vez conducen a beneficios tangibles. Puede tener sentido canalizar los ahorros resultado de la simplificación de la cartera de productos, en programas más estratégicos a largo plazo.

La automatización de procesos representa otro proyecto al que nadie se opone. Pero debemos realizar una actuación sistemática de análisis, que permita simplificaciones conjuntas, en lugar de automatizar de forma poco sistemática.

Reducciones uniformes del presupuestos de gastos (p.e. 15% menos de gastos generales) no tendrían mucho sentido si el área de préstamos del banco puede soportar mayores recortes debido a una acusada caída de la demanda.

Evitar recortes arbitrarios

El comienzo de la ralentización se combate con recortes indiscriminados (p.e. -15% para todas las áreas y departamentos). Esto produce una sensación de control y de gobierno. Sin embargo deteriora profundamente las estructuras organizativas y de ejecución si la situación perdura. En general, los ganadores de cada crisis se han centrado en optimizar las estructuras de costes y los procesos.

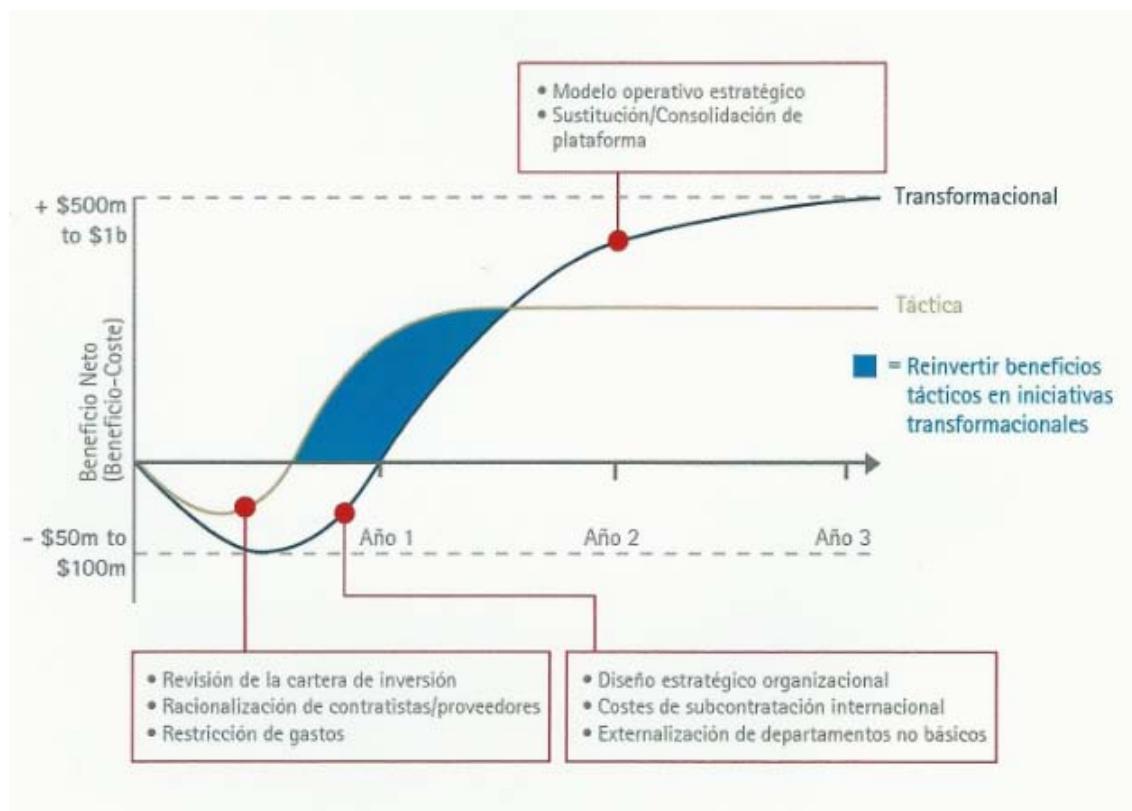
Tácticas simplistas	Tácticas diferenciadoras
Recortar costes	Recortar los costes adecuados
Conservar gastos fijos/eliminar discrecionales	Dirigir el discrecional a programas que añaden valor
Aumentar la frecuencia de estimaciones	Continuar realizando estimaciones relevantes y precisas
Reducir plantilla	Orientar las reducciones de plantillas a áreas determinadas y empleados de bajo rendimiento
Aprovechar las ventajas de la ralentización de la economía para justificar actuaciones impopulares	Continuar realizando movimientos orientados a la generación de valor y justificados por su impacto en la rentabilidad
Comunicar menores expectativas de ganancias	Aplicar la calidad de las comunicaciones para describir detalladamente los elementos de valor y el impacto esperado de las tácticas diferenciadoras

Transformar la reducción de costes

Se deben invertir las medidas de ahorro, en iniciativas estratégicas que garanticen mejoras en el medio y largo plazo. Las mejoras de eficiencia de los costes subyacentes deben crear margen para invertir en el negocio. De otra forma entraremos en situaciones de apalancamiento que nos abocarán a reestructuraciones mucho mayores, y posiblemente a fusiones o absorpciones.

Un enfoque táctico de recorte de costes generará rápidamente considerables ahorros que se nivelarán en el corto plazo (dos, tres años). Sin embargo, invirtiendo (si hay margen) en rediseños estratégicos organizacionales, en reducción de costes fijos y en externalización de

departamentos no básicos, podemos tener una curva de devolución de la inversión muy superior acompañada de una mejora de la posición competitiva.



Mejor comprensión de la estructura de costes

Alineamiento coste-negocio

El camino hacia el alto rendimiento empieza por comprender mejor donde están los costes de cada negocio y cuál es nuestra flexibilidad para actuar sobre cada partida. Las estructuras de estos costes no se distribuyen equitativamente en todas las operaciones, dependiendo del mercado, el plan estratégico, el cliente objetivo, etc.

Un banco universal típico tiene una estructura como la indicada en el esquema inferior, entre distribución, productos y soporte (que mapean con objetivos estratégicos de tratamiento del BSC de cada organización).

Al contrario de lo que se piensa normalmente, la función administrativa no es ya la principal fuente de costes de los bancos (de la misma forma que el modelo de datos de los sistemas core operacionales solo constituyen una pequeña parte, inferior al 10%, del conjunto de los datos que mueve la organización). No cabe duda de que la automatización e industrialización de la función administrativa reportará beneficios, pero no resolverá los problemas del banco.

Área agrupación	Costes	Departamentos
Distribución	65%	Gestión de segmentos (clientes, precios, productos) Gestión de marcas Gestión de canales Marketing, ventas y servicios
Productos	14%	Pasivo Activo Parafinanciero Servicios
Soporte	21%	Finanzas RRHH Compras/almacen Jurídico Tecnología

Los bancos que consigan alcanzar un mejor rendimiento serán los que adopten perspectivas amplias y bien concebidas a la hora de recortar costes, manteniendo la productividad, ahora y en el futuro.

La eficiencia de los departamentos administrativos y tecnológicos contribuirá significativamente, pero debemos impactar en la eficiencia de la distribución sin afectar negativamente en la generación de ingresos.

Una estrategia ganadora consistirá en aumentar la eficiencia de la tecnología y de las funciones administrativas, destinando lo ahorrado a iniciativas de eficiencia de la función comercial. Hay que homogeneizar y optimizar la experiencia del cliente en los canales,

proporcionando herramientas y soporte al personal de ventas que permitan maximizar el autoservicio.

Principales actuaciones para mejorar la eficiencia:

1. Modelos operativos simples: Mínimo número de capas directivas, compartiendo servicios y eliminando duplicidades
2. Cartera racional de productos: reducción del catálogo de productos, reutilización, estandarización y existencia de un taller que simplifique su mantenimiento. Clara identificación de la rentabilidad de cada producto, y de su mercado potencial.
3. Mejora de la eficiencia de procesos: Mayor utilización de las tecnologías y metodologías de flujos de trabajo, digitalización de documentación, eliminación de duplicidad de procesos y tareas, y establecimiento de políticas claras de titularidad del proceso integral, estableciendo mecanismos de medición y mejora continua.
4. Revisión de la flexibilidad y capacidades competitivas de nuestros sistemas de gestión (ERP's, Sistemas de Gestión, Gestión de Canales, Sistemas de apoyo a ventas, Procesos), de forma que podamos diseñar productos de mayor valor, al tiempo que gestionar de forma ágil la información, distribuyéndola de forma adecuada para la toma de decisiones y mejorar la experiencia de clientes internos y externos.
5. Experiencia eficaz de cliente: Alto nivel de autoservicio, simple y seguro. Centrar la actividad de venta en clientes rentables y potenciales. Servicios diferenciados en función del valor del cliente (actual y potencial) Planeamiento estratégico sobre negocio clave del Banco y sus clientes.
6. Infraestructura técnica potente y simplificada: Tecnologías ágiles, baratas y diseñadas en capas de crecimiento ilimitado, flexibles, abiertas y alineadas con el negocio.
7. Control del aprovisionamiento, minimizando la base fija de costes, y controlando los gastos externos.

Del análisis de la autonomía de costes de la organización respecto de estas actuaciones, se pueden identificar oportunidades y valorar la dimensión de las iniciativas.

Existen enormes oportunidades de reducción de costes y mejoras operativas que pueden generar reducciones de hasta un 20% de costes operativos, afectando positivamente a variables de venta y generación de resultados.

Industrialización de operaciones

El nuevo modelo operativo resultado del plan de mejora de costes, debe ser rentable y responder rápidamente a los cambios del mercado (desde deterioros no previstos hasta nuevas oportunidades). Deberemos, por tanto, industrializar ciertas operaciones para combinar bajos costes con elevada flexibilidad.

Nos debemos mover desde una base fija de costes a una base mas variable, lo que proporcionará a la organización de la flexibilidad necesaria para garantizar la adaptabilidad. Esto se consigue con alianzas y con externalización de funciones.

Las fases de diagnostico se pueden acortar en base a metodologías, identificando con rapidez oportunidades y cuantificando beneficios.

Las iniciativas deberán englobar a toda la organización, y su ejecución, dependiendo de la magnitud de los cambios, deberá estar tutelada por la cúpula directiva y gerencial.

Dificultades y claves de éxito

Dificultades:

- Descomponer los silos entre unidades de negocio
- Abrir la barrera de la cultura pasada y las actitudes de gestión
- Ejecutar con rapidez sin interrumpir la actividad del dia a dia del negocio
- Liberar suficiente capital de inversión para abordar las iniciativas estructurales

Claves del éxito:

- Adopción del modelo operativo por la alta dirección
- Determinación de una base indiscutible de hachos y costes
- Transparencia constante y generación continua de información
- Claro alineamiento con la estrategia
- Sólida estructura de auditoría y responsables.

Consideramos que alcanzar alto rendimiento exige vigilancia constante, no solo la iniciativa del cambio. Hay que inculcar una cultura centrada en el control de costes, apoyada en sistemas de indicadores claramente definidos, integrados entre los objetivos estratégicos, que deben medir el progreso y la mejora continua.