

Mitos sobre la gestión de la rentabilidad en instituciones financieras

Elementos clave para el éxito en este camino



Las afirmaciones sobre la importancia de aumentar el volumen o la participación de mercado de un banco son comunes hoy en día, lo mismo que sobre la importancia de mejorar la evaluación crediticia o la adecuación patrimonial. También existe un marcado énfasis en el aumento de los ingresos por comisiones para suplir la baja de las tasas de interés, en la bancarización y más recientemente sobre aumentar la inclusión financiera. Todas estas afirmaciones son completamente válidas pero manejan conceptos que muchas veces no se analizan en forma armónica. Es por ello que a partir de las sucesivas crisis y escenarios de incertidumbre se hace necesario trabajar el concepto de gestión integral de la rentabilidad que integre alineadamente la gestión de los ingresos, los costos y el capital, entre otros factores.

En este artículo nos proponemos analizar algunos mitos que entendemos rodean este tema y frenan su aplicación práctica así como los cambios que hacen que la gestión de la rentabilidad deba ser considerada de forma integral. Finalmente plantearemos la visión de Deloitte sobre la forma ordenada de incorporar estos conceptos dentro de los procesos de dirección de las instituciones financieras modernas.

Los conceptos de ingresos, costos y capital deben ser analizados, comprendidos e incorporados de forma armónica para lograr una gestión integral de la rentabilidad.

Los mitos

Sobre esta temática existen muchos preconceptos, los que surgen de diversas fuentes (experiencias pasadas, malas implementaciones, desconocimiento, falta de interés, etc.), los más comunes son los que hemos denominado “mitos” sobre la gestión integral de la rentabilidad.

Mito 1 – Implica “aumentar ingresos y recortar costos” | En general, cuando se comienza a discutir sobre el tema, lo primero que surge es el preconcepto de que la solución pasa por aumentar ingresos y bajar los costos. Para aumentar ingresos surgen múltiples iniciativas, así como para bajar costos se aplican diversas acciones operativas. Pero cuando el objetivo es realmente gestionar la rentabilidad de forma integral hay que ir más allá de las acciones operativas aisladas. Se necesita contar con información precisa acerca de las fuentes de rentabilidad, de forma que la institución pueda desarrollar y mantener ventajas competitivas en los múltiples aspectos estratégicos a gerenciar (clientes, segmentos, canales, unidades de negocios, productos, etc.) y no simplemente tomar acciones tácticas como por ejemplo aumentar una comisión o disminuir un determinado costo.

Mito 2 – Ya se sabe en donde se gana y se pierde | Basados en los sistemas tradicionales de información, la percepción generalizada es que se gana con el volumen: los productos que más se venden son los que más ganan, los clientes que más operaciones realizan son los que más aportan, las unidades más grandes son las más rentables, etc. La experiencia nos muestra que muchas veces los volúmenes mal gestionados consumen una cantidad importante de recursos que hacen que su rentabilidad no sea tal, descuidando por otro lado productos o clientes que por ser menos visibles son desatendidos o no son explotados. La gestión integral de la rentabilidad, busca aportar elementos objetivos y cuantitativos a los análisis de Marketing y a las decisiones

comerciales, de forma de maximizar el beneficio de una institución.

Mito 3 – “Los costos son fijos” | Este mito es quizás uno de los causantes de que en la Banca se haya puesto poco énfasis en los costos estructurales. El enfoque tradicional hace énfasis en los ingresos y no en los costos, la premisa es “como no puedo hacer nada con ellos, mejor no invertir tiempo en gestionarlos” y esto es un error que lleva a establecer acciones genéricas de reducción no asociadas con el valor estratégico y la función de cada recurso. Hay importantes oportunidades de mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y en la toma de decisiones. Si conocemos las fuentes y los factores que generan los costos indirectos en el corto, mediano o largo plazo podremos asignarlos de manera más objetiva a las diferentes visiones que sean de interés para la Dirección.

Mito 4 - No hay información | En las instituciones financieras si hay algo que hay en exceso son datos. Sin embargo muchas veces están desordenados o desperdigados en múltiples aplicaciones y bases de información. Lo que sucede en la mayoría de los casos es que es difícil encontrarlos y vincularlos. Pero no es por falta de información que no se puede gestionar la rentabilidad.

Mito 5 – Sólo le interesa a Finanzas | Es verdad que muchas veces el puntapié inicial viene de las áreas de Finanzas, de Control o de Reporte, pero no tiene que ser considerado ni visto como un fin en sí mismo el obtener la información necesaria para la gestión de la rentabilidad. Esta tiene que ser considerada como el medio para mejorar la toma de decisiones de la Dirección y de las áreas de Negocios de la institución.

Mito 6 - Se resuelve comprando una aplicación tecnológica |

Cuando ya en la institución existe un convencimiento de que hay que comenzar a trabajar en este tema, surge este mito, el de comprar un software específico con toda la información que uno quisiera disponer para tomar decisiones gerenciales. Sin embargo, hay una cantidad importante de definiciones que hay que tomar para diseñar y establecer el modelo de rentabilidad propio de una institución en forma previa a comenzar a tomar decisiones. Modelo que es único y que tiene que estar alineado a la estrategia de la empresa y a las necesidades de información de la Gerencia, esto es muy difícil de “paquetizar”. Las aplicaciones informáticas ayudan y es verdad que existen en el mercado muy buenas soluciones, pero no sustituyen la necesidad de tomar definiciones vinculadas al negocio ni la experiencia práctica sobre el modelo.

Mito 7 - Es un asunto de Tecnología |

Muchas veces este mito sirve como “excusa” para no tomar acciones. Al igual que en el caso de Finanzas, estas áreas impulsan, colaboran y son medios para lograr el objetivo, pero la toma de decisiones se tiene que dar en los niveles que corresponden. Tecnología es un actor clave en este tema, como en tantos otros de la banca moderna, tiene que aportar información, infraestructura y herramientas para hacer de la gestión de la rentabilidad algo recurrente, ágil, seguro y consistente en el tiempo; pero no más que el área de Operaciones que tiene que usar esta información para ajustar sus procesos y obtener mejoras, que el área de Riesgos que tiene que basarse en los análisis estadísticos para ajustar los parámetros de créditos o el área Comercial que tiene que ajustar su oferta de productos y/o su segmentación de clientes para hacer más rentables a los que hoy no lo son.

No es lo mismo un banco mayorista con una gama de productos personalizados, que bancos universales multi producto, o unidades especializadas de alcance masivo mono producto, para cada caso hay que identificar los modelos de rentabilidad que mejor logren las respuestas a las interrogantes del negocio.

Su origen

Es interesante preguntarse cómo en una industria altamente competitiva, sofisticada y profesionalizada existen estos preconceptos que en muchos casos han llevado a que no se consideren análisis tan útiles para la toma de decisiones, la definición de estrategias y el control de la gestión.

A continuación presentamos algunas posibles respuestas a esta interrogante:

Las ganancias ocultan ineficiencias y retrasan el desarrollo de negocios, en general las instituciones financieras (como muchas otras empresas de los más diversos sectores de actividad) cuando ganan dinero no se preocupan por entender de donde proviene la ganancia realmente y como hacerla sustentable. El problema surge cuando la rentabilidad disminuye y ya es muy tarde para poder tomar acciones de ajuste desde esta perspectiva.

No existe la conciencia de costos en las instituciones financieras, en especial en la Banca más tradicional. La importancia del cuidado de los costos muchas veces no está presente en la cultura organizacional, por lo que este tema es tratado en forma superficial y rara vez se encuentra entre las prioridades de los mandos medios.

El tamaño juega en contra, a medida que se crece en clientes, productos, segmentos, se crece también en la complejidad de los procesos y aplicaciones, lo que hace más difícil descomponer y analizar a los diversos componentes de la rentabilidad.

Los sistemas de información no están preparados para dar la información que se necesita, sobre todo cuando existen múltiples aplicaciones integradas contablemente en forma agregada o resumida, haciendo que se pierda el rastro de las fuentes de la rentabilidad.

Los intentos anteriores han resultado muy complejos, ya sea por inexperiencia o poco foco en lo realmente importante. En el pasado se han generado proyectos que fracasaron por proponer sistemas de medición demasiados complicados, costosos, difíciles de implementar y más aún de mantener.

Se han tomado malas decisiones, basados en sistemas no integrales y análisis erróneos. No contar con la información a tiempo puede hacer que esto suceda, sobre todo si se utilizan sistemas muy complejos que además hacen que la rentabilidad no sea fácilmente analizada. Adicionalmente, hay decisiones que no se deben tomar en base a esta única perspectiva, por ejemplo, que un producto sea poco rentable, no es razón suficiente para discontinuarlo, su sola eliminación puede producir que disminuyan ingresos y muchos costos se redistribuyan.

Finalmente, uno de los orígenes más importantes y quizás muy poco explicitado es que **muchas veces se piensa que cuando se habla de “la gestión de la rentabilidad” se está hablando de dejar de crecer**. Nada más equivocado que esto, lo que se busca gestionando la rentabilidad es ayudar a crecer mejor, poniendo foco en lo importante, ajustando estrategias y las operaciones para usar mejor los recursos.

El cambio

Cuando uno analiza los mitos y algunas de sus razones, corre el riesgo de pensar, si la banca ha funcionado por muchos años así, ¿por qué cambiar? Sin embargo, surgen algunos argumentos que comienzan a hacer caer estos supuestos.

A nuestro juicio podemos resumir 4 aspectos críticos que están fomentando el cambio:

Mayor necesidad de resultados

Este es quizás uno de los factores que menos explicación requiere, las últimas crisis y cambios en las regulaciones no han hecho más que aumentar la presión por el aumento de la rentabilidad en la Banca. Es claro hoy que la presión por la rentabilidad es permanente y las instituciones financieras no pueden darse el lujo de no aprovechar oportunidades de mejora.

Nuevos competidores con nuevos conceptos y reglas de juego

Muchos de los mitos que comentamos antes se aplican a las instituciones financieras tradicionales, pero no necesariamente a las empresas que hoy compiten con esas instituciones. Basta pensar en las Cadenas Minoristas expandiéndose en la financiación de tarjetas de crédito y préstamos personales, las empresas de Telecomunicaciones ingresando al negocio de los medios de pagos, o más cerca de la banca, en las empresas de créditos al consumo con procesos eficientes y de bajo costo, para poder ver jugadores cada vez más relevantes que introducen nuevas reglas y nuevas formas de operar.

Cambio en los sistemas de medición y remuneración

De un tiempo a esta parte se han hecho cada vez más comunes los sistemas de evaluación y remuneración basada en objetivos y el cumplimiento de metas, asociados fuertemente con las herramientas de medición de la gestión (como por ejemplo el Balanced Scorecard).

Estos sistemas exigen la presentación de resultados desagregados por múltiples visiones de forma de poder evaluar satisfactoriamente a los responsables de su logro (ya sea responsables a nivel de bancas, de productos, de canales, de segmentos, etc.). Estos resultados tienen que estar basados en mecanismos objetivos, sólidos técnicamente, obtenidos en tiempos razonables y que sean consistentes a lo largo del tiempo.

Nuevas tecnologías cada vez más accesibles

Hoy en día la tecnología permite nuevas aplicaciones y análisis de información a costos cada vez menores y en tiempos más rápidos. Las limitaciones con las que hoy nos encontramos son más vinculadas con la adaptación de las aplicaciones existentes (por ejemplo cuando sólo se guardan las transacciones con efecto contable) que muchas veces exigen un re-pensar de la forma de archivo, procesamiento y análisis de la información. Limitaciones que están siendo levantadas con la implementación de sistemas de inteligencia de negocios, o en menor escala con el diseño y construcción de estructuras de datawarehouse con foco en la información para la gestión

El camino

Ante este cambio, se hace necesario repensar los sistemas de medición de la rentabilidad actuales, que por más básicos que sean existen a nivel de las instituciones financieras. Al fin y al cabo, presentar un estado de resultados consolidado es el primer paso para medir la rentabilidad, sin perjuicio que sea difícil tomar decisiones comerciales y operativas exclusivamente en base a él.

Sin embargo, antes de realizar cambios o inversiones significativas, creemos que este análisis tiene que surgir del acuerdo sobre el objetivo al que se quiere llegar, en especial atento a las necesidades y cuestionamientos de la Dirección, y del consenso sobre el punto de partida, la situación actual en la que la institución está en materia de su modelo y sistema de gestión de la rentabilidad.

Responder estas 2 interrogantes es dar un gran paso para plantearse objetivos y proyectos realistas, muchos fracasos se han cometido planteando objetivos desmedidos que no son acordes con las capacidades de la institución.



Luego de estos primeros acuerdos básicos hay algunas premisas a seguir que creemos que son útiles para que las instituciones financieras avancen hacia la mejora en la gestión de la rentabilidad:

Apoyo de la Dirección | la gestión de la rentabilidad es un aspecto crítico que tiene que ser apoyado desde la alta dirección del Banco, de lo contrario será una iniciativa que difícilmente tenga éxito y sea sostenible en el tiempo.

Foco en lo importante | concentrarse en los aspectos críticos que son de interés de la Dirección es fundamental. Esta es una industria que debe ser analizada desde múltiples visiones. Sin embargo hay que tener presente cuales son las claves para focalizarse en ellas y cuál es el nivel de detalle al cual llegar y no cometer errores que luego harán insostenibles o poco aplicables las decisiones, por ejemplo por empeñarse en darle completitud a un análisis muchas veces se realizan esfuerzos importantes en realizar complejas distribuciones de costos que son poco significativos.

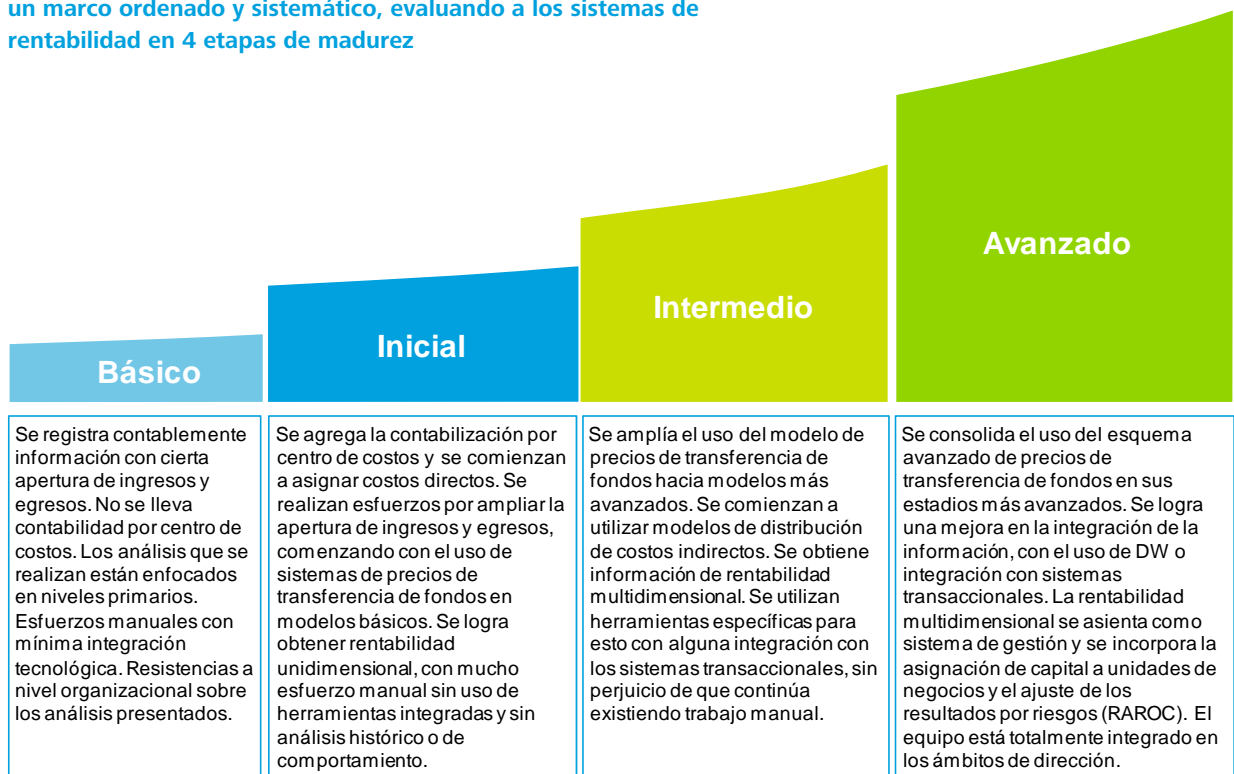
Definir el modelo no pensando en el hoy sino en el mañana | definir el modelo en función a lo que se necesita y de hacia dónde se quiere llegar, por más que lograrlo lleve un tiempo. Hay que tener presente que al comenzar a generar información surgen nuevos requerimientos, por ello es necesario modelar en base a lo que se puede llegar a necesitar y comenzar a construir de esa forma.

Establecer hitos intermedios | sin perjuicio de lo anterior, hay que establecer hitos intermedios, que muestren resultados lo más rápido posible, idealmente en varios ciclos que nos acerquen al modelo final. Esto es clave de forma de evitar re trabajos permanentes sobre el modelo cada vez que se quiere agregar alguna visión de análisis.

Probar el modelo | no incorporar desarrollos sofisticados ni la integración con los sistemas transaccionales sin haber realizado un piloto del modelo. Los diseños teóricos siempre son ajustados en base a la experiencia práctica, por eso es conveniente realizar pruebas y ese ajuste antes de entrar en modificaciones costosas y de largo aliento a los sistemas transaccionales de la institución.

Contar con un equipo experto y multidisciplinario | a los efectos de diseñar, probar y mantener un sistema de rentabilidad integral es necesario contar con un equipo en la institución con las capacidades y el conocimiento sobre la realidad propia de ella que permita alcanzar los objetivos buscados. En especial es fundamental disponer de los conocimientos multidisciplinarios que se requieren para los modelos de rentabilidad integrales: contables y financieros, de riesgos, de tecnología, etc.

Para colaborar con las instituciones financieras en el análisis del punto de partida, del objetivo deseado y las acciones a priorizar, en Deloitte hemos construido un modelo de madurez del sistema de rentabilidad. Este modelo analiza las visiones más relevantes del mismo, mediante un marco ordenado y sistemático, evaluando a los sistemas de rentabilidad en 4 etapas de madurez



Nota: descripción resumida a los efectos de ejemplificar los distintos niveles de madurez

Componentes

De forma de agrupar de una manera sencilla y práctica los diversos componentes que debiera tener un sistema de rentabilidad, primero debemos identificar cuatro grandes variables a analizar.

Ingresos/egresos operativos | Al definir un modelo de rentabilidad, se debiera pretender llegar directamente a los ingresos y los egresos que cada visión del negocio (unidad de negocio, producto, cliente, etc.) genera a nivel transaccional: devengamiento de intereses ganados y perdidos, cobro/pago de comisiones y generación/desafectación de provisiones por incobrabilidad. Para lograr esta información es conveniente contar con una apertura de todos los conceptos de ingresos/egresos por las diferentes visiones definidas. En los casos en que esto no sea posible es recomendable utilizar criterios lo más objetivos posibles para su asignación.

Costo de fondeo | En la medida que se quiere avanzar en un esquema de medición de la rentabilidad por determinadas visiones de negocio (unidades de negocio, canales de distribución, productos, clientes, etc.), se requieren esquemas de retribución interna de los fondos que son generados y/o utilizados por cada unidad dentro de una dimensión (por ejemplo, productos de préstamos, productos de captación de ahorros, diferentes bancas, diferentes segmentos, etc.). Existen múltiples criterios para la determinación de los costos de fondeo. La selección de un criterio u otro debe realizarse considerando los objetivos que

persiga cada institución atendiendo principalmente a la precisión del cálculo deseado, la asignación de los riesgos de descalce y tasa de interés entre responsables de su gestión y las limitaciones de los sistemas para el cálculo.

Costos operativos | Al vincular el conjunto de costos con las visiones de negocio de una institución podemos identificar tres tipos de costos: directos, indirectos e institucionales. En particular para el análisis de los costos indirectos el instrumento que entendemos mejor se aplica a la realidad de la Banca es el sistema de Costeo Basado en Actividades. Estos sistemas pueden ser desarrollados en forma gradual, con diferente nivel de alcance y complejidad, por lo que no requieren de grandes inversiones para generar resultados valiosos para la institución al contrario de lo que usualmente se piensa.

Asignación del costo del capital ajustado por riesgo | Parte del objetivo de la mejora de la información, es lograr entender e identificar cómo las diversas visiones consumen los recursos de la institución, y uno de ellos es capital disponible. Para ello entendemos importante comenzar a asignar el capital y su costo (en general definido por el accionista a nivel general) a las diversas unidades que generan y gestionan negocios a los efectos de tener una evaluación completa. Adicionalmente, en base a la mejora de la asignación de resultados y combinado con el análisis y generación de información estadística se llega a la medición del RAROC.



Además de las variables, lo que se debe considerar son las múltiples visiones de análisis de interés, en especial teniendo en cuenta la realidad multidimensional de la banca.

A continuación presentamos algunas de las visiones que consideramos pueden ser de utilidad en la industria:

- Cliente
- Segmento de cliente
- Unidad de Negocio
- Zona geográfica
- Productos
- Canal
- Ejecutivo
- Funciones transversales
- Procesos y transacciones

Estas visiones son todas relevantes desde la perspectiva de una institución financiera, es por ello que deben ser analizadas, consideradas y seleccionadas al momento de diseñar el modelo de rentabilidad atendiendo a las necesidades e intereses de la Dirección. Esta selección y su incorporación al modelo creemos que debe ser independiente de que se disponga o no de toda la información al momento de realizar esta definición. Es importante avanzar con el modelo completo, aunque en las primeras instancias no se disponga de toda la información necesaria.

Ejemplo del análisis de una visión en particular: la de los Canales

Al momento de evaluar cómo manejar la problemática de los canales en el modelo de rentabilidad es importante clarificar diversos aspectos:

- qué tipos de canales cuenta la compañía (por ejemplo: presenciales como las sucursales y remotos como la Banca Electrónica),
- cuáles son las responsabilidades de cada uno de ellos (por ejemplo: canales que consiguen clientes, canales que los mantienen, canales eminentemente transaccionales, canales de recuperación o reactivación de clientes),
- cómo se guarda la información de cada canal en los sistemas actuales (en general los sistemas tradicionales sólo guardan la información de la sucursal en donde se radica la cuenta con visión contable), y
- cuál es el esquema de premiación sobre los comportamientos deseados de forma de reconocer de forma justa los esfuerzos de cada uno (por ejemplo cómo se maneja la compensación entre sucursales que realizan transacciones de clientes de otras sucursales).

Una vez finalizado este análisis, estaremos en condiciones de poder definir cómo se deberá manejar la visión de los canales bancarios de forma integral, armónica y eficiente.

Conclusión

En la visión de Deloitte, hay 4 fuerzas de cambio clave en la realidad actual de la Banca: Cumplimiento, Capital, Competencia y Clientes. Estas fuerzas de cambio tienen un impacto directo sobre la rentabilidad y por eso es importante trabajar bajo el concepto de gestión integral de la misma. Por ello creemos que existe una gran oportunidad para que las instituciones financieras comiencen a gerenciar su rentabilidad aprovechando las ventajas del presente y sin las limitaciones del pasado

Las 4 fuerzas de cambio tienen un impacto directo sobre la rentabilidad, y por eso es importante trabajar con una visión que aglutine una adecuada gestión del capital y de cumplimiento a la gestión de los clientes y la competencia, para de esa manera poder crecer en rentabilidad.

La sola incorporación de información sobre las verdaderas fuentes de la rentabilidad, pueden mejorar decisiones a nivel de estrategia de precios, nuevas comisiones, segmentación de clientes, revisión de procesos y actividades, cambios tecnológicos, etc. En particular tomando en consideración que algunos de estos aspectos no son temas nuevos para los competidores no tradicionales de la Banca.

En la medida de que la institución esté interesada en la mejora de la gestión de su rentabilidad, lo mejor para avanzar con pasos seguros es primero que nada entender cuál es su punto de partida y establecer luego a dónde quiere llegar de forma de plantearse objetivos concretos y realistas. El no hacerlo llevará a un esfuerzo importante a nivel de recursos que luego seguramente no tengan todos los resultados esperados. Por ejemplo de nada sirve querer incorporar el

concepto de facturación interna de servicios para las áreas de Operaciones, cuando aún no han logrado establecer la asignación de sus costos indirectos. Estos temas requieren un análisis y maduración que tiene que ser considerado de forma realista e integrado al modelo de rentabilidad de la institución.

No existen soluciones mágicas y si bien hay mejores prácticas, estas tienen que ser adaptadas a la realidad propia de cada institución. En nuestra experiencia hay que considerar una cantidad de aspectos (desde temas estratégicos y políticos hasta temas culturales) al momento de definir cuál es el mejor modelo de rentabilidad de la institución.

Un modelo que de resultar exitoso, medido en términos de los resultados que brinde, en la facilidad con la que se toman decisiones, en la aceptación por la Dirección y en la facilidad de su mantenimiento, entre otros aspectos, será único, como es única cada institución.



La gestión integral de la rentabilidad es posible, para ello hace falta visión, compromiso, esfuerzo e integración. Los resultados y las ventajas son grandes, y los competidores ya lo están haciendo.

Experiencia y calidad a su servicio

En Deloitte contamos con un equipo multidisciplinario de profesionales con amplia experiencia en los temas de la gestión de la rentabilidad en instituciones financieras, quienes trabajan en conjunto para entregar un excelente servicio al cliente.

Contáctenos: estamos dispuesto a trabajar en el logro de sus objetivos.

Fernando Oliva

Socio
Consultoría
+598 29160756 ext. 6240
foliva@deloitte.com

Pablo Rey

Gerente Senior
Consultoría
+598 29160756 ext. 6169
parey@deloitte.com

Pablo Pequeño

Gerente
Consultoría
+598 29160756 ext. 6142
ppequeno@deloitte.com