

# **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS** **EN INSTITUCIONES FINANCIERAS**

Preparado por: Alfredo Hurtado Gutiérrez (\*)

## **INTRODUCCIÓN**

Las Instituciones Financieras orientan sus esfuerzos a asegurar una estructura organizativa y un modelo de negocios que les permita responder en forma oportuna y eficiente a las necesidades de un mercado altamente dinámico y competitivo. Bajo este contexto, el desarrollo de los negocios debe ir acompañado de un manejo eficiente de los recursos de la Institución, por lo que se requiere desarrollar diferentes Modelos de Gestión y Control de los Costos fomentando, de esta manera, una cultura de optimización de gastos bajo el manejo ordenado de los mismos.

## **OBJETIVOS**

Los Modelos de Gestión de Costos que se proponen deberán contribuir con los objetivos estratégicos del Grupo Empresarial a través de los siguientes objetivos generales:

- Controlar los gastos e inversiones, mediante la formulación y seguimiento presupuestal, permitiendo detectar desviaciones, proponer ahorros y fomentar una cultura de optimización del gasto.
- Realizar una adecuada asignación de costos hacia los clientes, productos, canales y actividades, a fin de utilizar ésta como herramienta de medición de la gestión en forma razonable y oportuna.
- Gestionar la eficiencia operativa a través del control de costos de los canales operativos, de distribución y ventas, buscando la eficacia en la utilización de recursos.

## **DEFINICIONES Y HERRAMIENTAS**

Para la consecución de estos objetivos es necesario mostrar las diferentes perspectivas por las cuales los gastos pueden ser analizados y dirigir esfuerzos hacia aquello que añade valor a los accionistas. Teniendo claro cuales son estos y que se busca medir en cada uno, se puede llegar a encontrar oportunidades de mejora y soluciones a problemas que involucren diferentes aspectos de los gastos y costos, lo que ayudará a manejarlos en forma eficiente y eficaz.

Los gastos se pueden visualizar bajo 2 perspectivas: una contable (costos directos) y otra por procesos (costos directos + asignados o distribuidos), las cuales a su vez se sub dividen en 3 vistas cada uno, las que se pasan a explicar en forma general:

### **Perspectiva Contable**

Son los gastos registrados en una cuenta contable y cargados directamente a un Centro de Costos (CC) determinado. Se consideran aquí a los gastos directos de cada Unidad (no existe ninguna asignación o distribución), los que están en relación con el número de personas y los

gastos solicitados y aprobados por cada responsable del CC (o Unidad Organizacional). Para éstos existe un control cruzado, es decir por un lado existe el responsable de la Unidad Organizacional (UO) y por otro lado existe el responsable o Administrador de Rubro Contable (AR). Esta última es el área encargada de velar por un grupo de cuentas contables, manteniendo y centralizando la relación con los proveedores, por lo que los primeros son los solicitantes de servicios (cantidad) y los segundos los que prestan el servicio solicitado a través de proveedores o personal interno (precio). De estos dos responsables nacen tres vistas:

### **Visión por Administrador de Rubro**

Esta es la visión horizontal de los gastos contables, a través del cual un área denominada Administrador de Rubro o Unidad Especializada es la responsable de velar por los gastos que se contabilizan en las cuentas bajo su supervisión, mantener la relación con los proveedores, buscar los mejores precios y el mejor servicio y calidad, encontrar economías de escala y en general hacer que los gastos se realicen en forma eficiente.

### **Visión por Unidad Organizacional**

Esta es la visión vertical de los gastos contables, a través del cual un área denominada Unidad Organizacional es la responsable de revisar y aprobar los pedidos de servicios y compras que requiera para el desenvolvimiento de las funciones que cumple en la organización, todo bajo un criterio de cultura de ahorro en el gasto, buscando que estos se generen de manera eficaz. Normalmente, todos los Administradores de Rubro son a su vez Unidades Organizacionales.

### **Visión por Inductores del Gasto**

Esta es la tercera vista de los gastos contables, a través del cual permite dar seguimiento a todo aquel generador de gastos, como pueden ser los inmuebles, equipos, campañas de marketing o proyectos específicos aprobados y emprendidos por un responsable de los mismos, midiendo tanto la eficacia como la eficiencia en su manejo.

Para el seguimiento y monitoreo de la vista contable se ha desarrollado el **Modelo de Control Presupuestal del Gasto**, el cual utiliza como herramienta el presupuesto, asegurando a la Alta Dirección el cumplimiento de las metas propuestas y los responsables de las mismas, así como tomar decisiones y acciones oportunas y adecuadas, pre y post a la generación del gasto. En resumen el Modelo permite:

- Optimizar y reducir costos.
- Control y seguimiento matricial (UO - AR) y tridimensional (UO – AR – Inductor).
- Economías de escala.
- Responsables con compromisos presupuestales.
- Fomenta una cultura de ahorro y de transparencia.

ESQUEMA GRAFICO DEL MODELO DE CONTROL PRESUPUESTAL DEL GASTO



## Perspectiva Procesos

Bajo ésta perspectiva lo que se busca es medir los costos de los Clientes (Unidades y Funcionarios de Negocio), los Productos (Familia de Productos), los Canales de Distribución y Ventas (Agencias, Fuerza de Venta, Medios Virtuales, Áreas Operativas) y las Actividades (por Producto o Cliente) que involucran estos procesos. La gran diferencia con la Perspectiva Contable es que para conseguir costear los procesos es necesario utilizar los resultados de gastos directos y sobre ellos aplicar diferentes parámetros a fin de que nos lleven hacia lo que se quiere costear y analizar.

Las herramientas sobre las que se basa la Perspectiva Procesos es a través del **Modelo de Asignación de Costos (MAC)**, el **Modelo de Eficiencia en Canales** y el **Modelo de Costeo ABC**, todos ellos están íntimamente relacionados por lo que si bien son tres Modelos de costeo distintos, sin embargo, utilizan prácticamente las mismas fuentes de información. La diferencia está en el nivel de análisis y la periodicidad y oportunidad en el seguimiento.

Es justamente el nivel de análisis lo que nos da las pautas para dividir en tres vistas la Perspectiva Procesos:

### **Perspectiva Procesos bajo la vista de Rentabilidad**

Esta es la visión que busca tener una aproximación objetiva de los costos de los productos y clientes, a través de optimizar la distribución de gastos en macro actividades o niveles, como son: ventas clientes, ventas productos, procesamiento, recuperaciones y cobranzas, soporte, administración, supervisión del negocio y alta dirección. Es así que sobre la base en los registros contables y utilizando diferentes parámetros de distribución se determinan los costos tanto de productos como de clientes y así medir, conjuntamente con los ingresos que se generen, una rentabilidad para cada línea de negocio o producto.

Para ello se aplica el **Modelo de Asignación de Costos**, metodología que es la puerta de entrada al Modelo de Eficiencia en Canales ya que ayuda en la generación de los costos en esa dimensión. En resumen, este modelo permite:

- Costear bajo un Modelo de Negocios Matricial (Cliente – Producto) y Tridimensional (Cliente – Producto – Canal).
- Dar seguimiento oportuno a las diferentes estructuras del negocio.
- Gerenciar por objetivos y retribución por performance.
- Enfocarse en rentabilidad y eficiencia.
- Separar costos del Good Bank y Bad Bank.
- Aceptación y consenso de los resultados – confiabilidad del modelo.

## Perspectiva Procesos bajo la vista del Canal

La banca moderna requiere actualmente de una mayor atención hacia sus canales de distribución y ventas como son: los medios tradicionales (agencias, fuerzas de venta y áreas operativas) y los medios virtuales (ATM's, Internet, etc.) ya que a través de estos se podrá optimizar el servicio a los clientes, brindándoles mayor accesibilidad y comodidad en la atención, lo que redundará en la fidelización de la clientela y en la rentabilidad de los mismos.

La vista Canal es aquella a través de la cual se mide la capacidad ociosa o eficiencia operativa de los Canales de Distribución (agencias, cajeros corresponsales, ATM, internet, banca telefónica, terminales de pagos y consultas y áreas operativas) y los Canales de Venta (Fuerza de Venta: Interna y Externa) usando estadística de transaccionalidad generada y productividad obtenida, respectivamente. Para ello es necesario calcular el Costo Unitario Transaccional Estándar (Cute) que permite de una manera objetiva medir la eficiencia en los Canales de Distribución, mientras que por el lado de los Canales de Venta es necesario calcular la Comisión Interna por Producto Vendido (CIPV) que es lo que permite medir la producción y productividad en ellas. Estos resultados a su vez permiten realizar benchmarking interno y externo que nos lleven a aplicar las mejores prácticas en cada caso y el concepto de franquicia dentro de cada canal.

Para ello se aplica el **Modelo de Eficiencia en Canales**, metodología que usa de fuente la información del Modelo de Asignación de Costos y que tiene por objetivo principal el medir el uso eficiente y eficaz de los recursos en las áreas operativas y de ventas de la institución, haciendo comparaciones de utilización de los recursos, niveles de capacidad instalada, puntos de equilibrio, entre otros, que junto con el Modelo de Rentabilidad de Negocios nos ayudan a tomar las decisiones idóneas para la generación de valor. En resumen este modelo permite:

- Medir la capacidad instalada (capacity) en canales.
- Identificar capacidades ociosas o eficiencias operativas.
- Enfoque en eficiencia, complementando los resultados de rentabilidad.
- Determina Costos Unitarios Transaccionales.
- Migrar transacciones a canales menos costosos.
- Buscar las mejores prácticas y replicarlas (concepto de franquicia).

## Perspectiva Procesos bajo la vista de Actividades

Bajo esta óptica lo que se busca es aproximarnos al costo de cada una de las actividades que sumadas hacen un proceso que tiene resultados tangibles, tanto por el lado de productos, como de clientes. Esta visión ataca negocios específicos de la organización y la cruza en toda su estructura, de tal forma de detectar actividades que no generan valor para la organización y buscar mejores prácticas que permitan el uso eficiente de los recursos. Adicionalmente, este

enfoque ayuda a obtener y desarrollar una estructura de tarifas hacia clientes que genere la rentabilidad esperada.

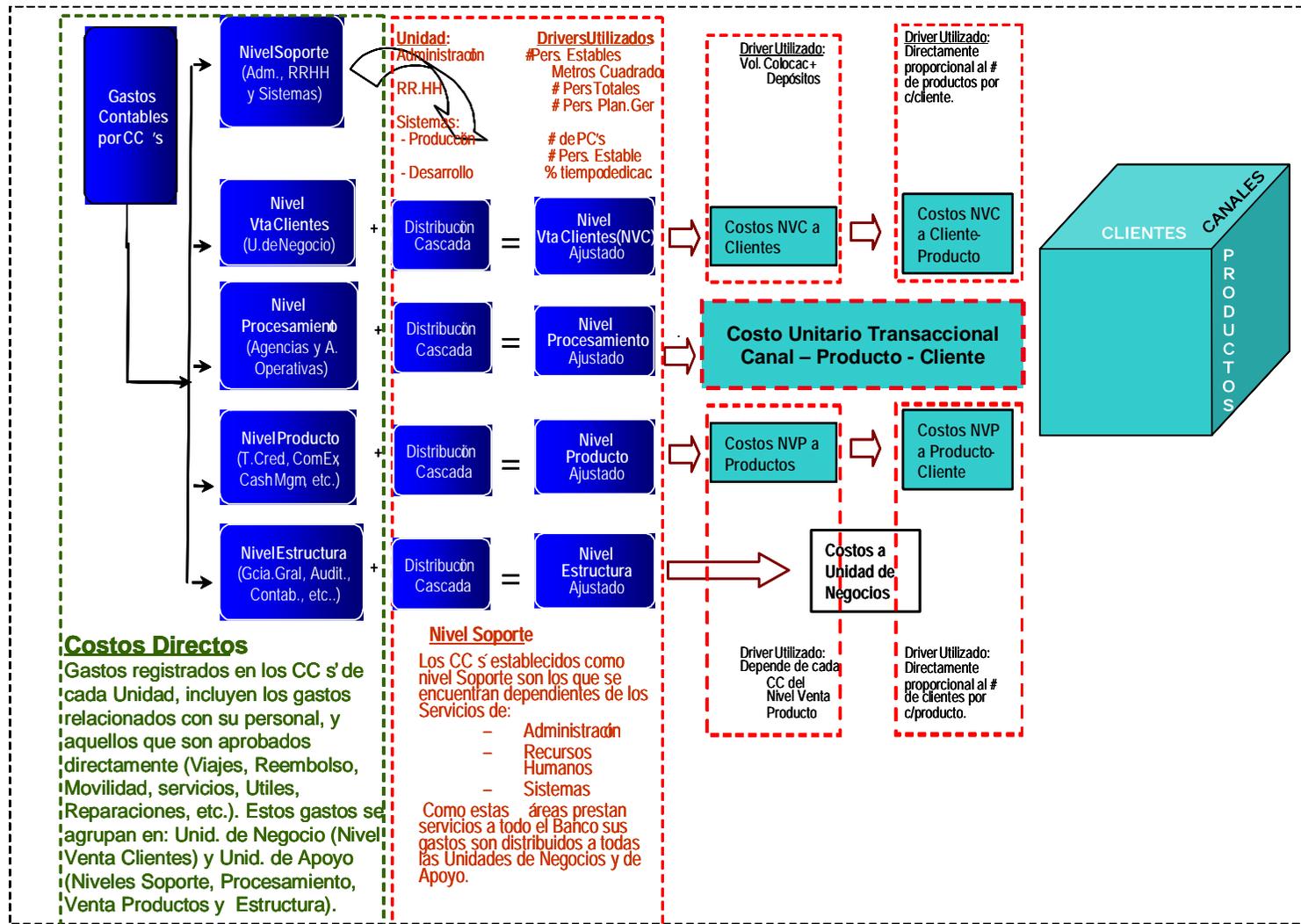
Para un manejo correcto de la vista de Actividades se debe aplicar el **Modelo de Costeo ABC**, el cual realiza un levantamiento de las tareas y actividades del negocio a analizar, las que unidas a sus costos directos e indirectos, generan como resultado el valor de las actividades encontradas, utilizando los parámetros del Modelo de Asignación de Costos y otros si fueran necesarios.

Es importante comentar que la oportunidad de la información que arroja esta metodología está en función de los procesos que tiene la empresa para el desarrollo de sus actividades, es decir, en la medida que estos procesos sean en su mayoría automatizados y mecanizados, la información tendrá un carácter periódico, oportuno y de menor subjetividad; mientras que si estos procesos son tradicionalmente manuales, como es en las empresas de servicios bancarios, normalmente el resultado es una foto del momento, por lo que la información no necesariamente es periódica, la oportunidad de la información no necesariamente es continua y los resultados tienen una mayor dosis de subjetividad; lo cual no significa que los resultados no sean de importancia, lo que sucede es que en la medida que se apliquen acciones correctivas, o se cambien actividades, o existen reestructuraciones organizacionales, o cambios de personas con niveles salariales o porcentajes de dedicación diferentes, se tendrán que volver a medir los resultados iniciales. Es por ello que es entendible que en la medida que los procesos sean mecanizados la periodicidad, la oportunidad y la objetividad de los mismos no deben variar, con lo cual las fluctuaciones son menores.

Por último, debe entenderse que no necesariamente los resultados de costeo ABC llevarán a una reducción de costos, pues una persona puede dejar de hacer un proceso pero seguirá haciendo otros. Sin embargo, si combinamos la información de la vista contable y del costeo ABC, los resultados deben ser mucho más determinantes. En resumen este modelo permite:

- Medir las actividades que llevan a la generación del producto o la venta al cliente.
- Optimizar los precios (tarifario) hacia el cliente.
- Complementar los resultados de la vista contable.
- Determinar un diccionario de actividades de la empresa.

## ESQUEMA GRAFICO DEL MODELO DE ASIGNACIÓN DE COSTOS



## **BENEFICIOS**

Como se puede observar la Gestión Estratégica de Costos es indispensable en toda Institución Financiera que busca permanecer en un mercado cada vez más competitivo y exigente, pues ésta ayuda a encontrar oportunidades de mejora a través de:

- Optimizar el manejo de los gastos pudiendo reducirlos, mejorando la eficiencia de la empresa.
- Establecer una metodología de elaboración presupuestal que busca definir responsables y compromisos.
- Sincronizar y manejar el concepto de grupo (empresa y subsidiarias) y economías de escala, evitando así un doble esfuerzo y costo.
- Asegurar la correcta asignación de los costos a las Unidades de acuerdo a lo definido en el Modelo de Negocios, logrando aceptación, consenso y confiabilidad de la información.
- Generar una dinámica tal que, de un lado, las unidades de negocio y soporte busquen en conjunto alternativas para optimizar costos y, por otro lado, las unidades de producto busquen nuevas alternativas para generar ingresos adicionales.
- Identificar niveles de capacidad ociosa y eficiencia operativa por canal, generando ahorros en gastos.
- Definir costos unitarios transaccionales estándares.
- Estandarizar los procesos en canales tradicionales, en base al concepto de franquicia.
- Evaluar los canales de distribución y ventas bajo el concepto de calidad y eficiencia, paralelamente al de rentabilidad.
- Promover mejores estructuras operativas, reorientando a los responsables del canal hacia la administración y habilitación de nuevos procesos.

## **CONCLUSIONES**

La Gestión Estratégica de Costos proporciona una visión integral del tema de gastos y costos, no se limita únicamente a recomendar una sola visión o perspectiva, por lo que aquellos que recomiendan una determinada metodología como solución a todos los problemas no se ajustan necesariamente a la verdad, dependerá mucho del tipo de solución que la empresa requiera. Es posible que su urgencia inicial sea reducir costos, entonces trabajar con el Modelo de Control Presupuestal del Gasto es lo más recomendable, y al trabajar este Modelo indirectamente se están dando las bases para la aplicación y utilización de los demás Modelos, pues son los gastos directos la fuente sobre la que trabajan.

Si la urgencia es tener un resultado por cliente y producto, lo recomendable es trabajar con el Modelo de Asignación de Costos, este lo llevará de la mano al Modelo de Eficiencia en Canales, los dos Modelos están íntimamente relacionados.

Mientras que si las urgencias están por el lado de qué actividades son las que generan mayor carga al cliente o al producto, o se quiere determinar cuánto se debe cobrar a un cliente por un determinado producto o servicio, lo recomendable es utilizar el Modelo de Costeo ABC.

## **(\*) PERFIL DEL AUTOR**

El Sr. Alfredo Hurtado es un profesional que ha desempeñado posiciones ejecutivas en importantes bancos multinacionales de primer nivel, en áreas de Control Financiero, con experiencia gerencial en planeamiento estratégico, finanzas, sistemas de información gerencial, control presupuestal e integridad de procesos contables.

Tiene experiencia en el diseño, desarrollo e implementación de Sistemas de Información Gerencial, estructura de planes de cuentas y centros de costos e ingresos, Modelos de Negocios y de Asignación de Costos a Productos, Clientes y Canales, Modelos de Control Presupuestal del Gasto e Inversiones y Modelos de Eficiencia en Canales Operativos y de Distribución, así como la aplicación del Modelo de Costeo ABC.

La implementación de sus diferentes Modelos en las instituciones donde ha laborado ha permitido obtener importantes resultados como: reducciones de gastos de más de US\$ 40MM; reducir el ratio de gastos entre ingresos (coeficiente de explotación) de 101.1% a 59.1%; incrementar la transaccionalidad en canales en 150% y reducir costos en aproximadamente US\$ 8MM; optimizar el tarifario hacia clientes y generar nuevos ingresos por comisiones por aproximadamente US\$ 18MM.

Fue nombrado líder regional en la implementación del Modelo de Asignación de Costos a Productos, Clientes y Canales para Latino América en los bancos del Grupo Sudameris de Francia. También fue nombrado líder local del Proyecto Maestro que uniformizó criterios en Latino América, para el cálculo de la rentabilidad (vía tasa de transferencia y prima de riesgo) y la distribución de los costos de productos, clientes y segmentos de negocio en Citibank N.A..

De profesión Contador Público y Administrador de la Pontificia Universidad Católica del Perú, tiene diferentes cursos de especialización en Finanzas, Costos, Balanced Scorecard y Sistemas de Información Gerencial en instituciones nacionales e internacionales como PAD de la Universidad de Piura, Esan, Profesional Development Center, Citibank, N.A., entre otros.

Conjuntamente con su formación en ambientes corporativos internacionales, en lo personal está orientado al logro de objetivos, liderazgo, trabajo bajo presión y en equipo; es creativo, responsable, proactivo, con capacidad de análisis, comprometido y confiable.

Para consultas sobre el particular, puede comunicarse con el autor a través de su correo electrónico: [alfhurtado@gmail.com](mailto:alfhurtado@gmail.com).