

CONTABILIDAD

PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA
OPERATIVA EN BANCA

N.º 133

Trabajo efectuado por:

JOSE ANTONIO ITURRIAGA MIÑON

*Inspector de Entidades de Crédito y Ahorro del Banco de España (excedente)**Director División de Auditoría Interna. Banco Zaragozano*

Sumario:

- I. Costes operativos: Definición, impacto y ponderación en la actividad bancaria.
- II. Indicadores de productividad y eficiencia operativa.
- III. Oportunidades de racionalización y reducción de costes operativos.
- IV. Factores estratégicos para implantar una política de reducción y contención de los costes operativos.
- V. Metodología a seguir para implantar una estrategia de costes y gastos.
- VI. Acciones concretas para reducir costes y mejorar la productividad.
- VII. Creación y organización de una unidad de control del gasto.



CONTABILIDAD	PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA OPERATIVA EN BANCA	N.º 133
---------------------	--	----------------

En nuestros días, es frecuente leer publicaciones en las que se resalta la necesidad de adecuar las estructuras productivas de la empresa española en términos de productividad, eficacia, competitividad, etc. El sector bancario no es ajeno a estas corrientes a tenor de lo acontecido en los últimos tiempos.

La evolución reciente del sector bancario denota evidentes signos de deterioro de los márgenes operacionales por el crecimiento progresivo de la competencia y la irrupción de nuevos productos (supercuentas, fondos de inversión, etc.) comercializados de forma muy agresiva. Así, resulta evidente que los ratios de costes operativos de la banca española son bastante superiores a los que presentan sus homólogos comunitarios, lo que, en principio, se considera una desventaja competitiva para afrontar el mercado único.

Con independencia de las matizaciones que pudiéramos realizar sobre la idoneidad y exactitud de las comparaciones banca española-banca comunitaria, es de todo punto evidente que los costes operativos tienen una incidencia directa sobre los niveles de rentabilidad final de la banca. Por ello, parece necesario e, incluso, imprescindible actuar eficazmente sobre los costes de transformación, adecuándolos a la evolución de los productos netos y encauzándolos por la senda de la racionalidad. A mi juicio, una adecuada estructura de gastos y costes tiene, no sólo, una elevada incidencia en la rentabilidad final de la empresa sino que, paralelamente, es un factor estratégico y competitivo diferencial.

Podríamos profundizar en las razones que fundamentan la necesidad de mejorar la productividad y eficacia en el sector bancario español exponiendo los distintos ratios comparativos con otros colegas europeos, pero parece innecesario toda vez que las mejoras que pudieran implantarse para incrementar la competitividad se justificarían por sí mismas.

Mi propósito, por tanto, es abordar, con un mínimo de rigor, las medidas que pueden tomarse sobre los costes de transformación para mejorar al máximo la eficiencia de una entidad bancaria e incrementar la productividad y rentabilidad de los recursos humanos y técnicos que son utilizados en la gestión del negocio bancario. Todo ello, sin pretender agotar todas las posibilidades y actuaciones que en este campo existen y pueden llevarse a cabo.

El contenido del capítulo se desgana definiendo los costes operativos y su impacto y ponderación en la actividad bancaria, ratios de productividad y eficiencia operativa, metodología para implantar una estrategia de contención de costes, oportunidades y acciones concretas de racionalización y reducción de costes y creación de una Unidad de Control del Gasto.

I. COSTES OPERATIVOS: DEFINICION, IMPACTO Y PONDERACION EN LA ACTIVIDAD BANCARIA

Los costes operativos totales vienen definidos como la suma de los costes de personal, gastos generales y tributos varios. Las acciones futuras a tomar irán dirigidas a racionalizar los costes operativos siguientes:

COSTES DE PERSONAL	GASTOS GENERALES	TRIBUTOS VARIOS
Sueldos y gratificaciones	Alquileres y servicios comunes	Sobre bienes inmuebles
Cuotas a la Seguridad Social	Comunicaciones	Actos J. Documentados
Indemnizaciones	Conservación del Inmovilizado	Otros tributos
Gastos de formación	Gastos de Informática	
Otros gastos de personal	Impresos y material de Oficina	
	Informes Técnicos y Judiciales	
	Publicidad y propaganda	
	Seguros	
	Vigilancia y Traslado. Fondos	
	Representación y viajes	
	Otros gastos	

Resulta obvio indicar, para los conocedores del negocio bancario, la sustancial diferencia que existe entre los costes operativos bancarios en relación con otro tipo de actividades empresariales en las que la base del negocio no es de intermediación financiera. Así, y con independencia de la mayor o menor eficiencia alcanzada por un banco en la función de intermediación financiera, aspecto del que no trataremos en este capítulo, la eficiencia operativa, definida como la proporción de costes operativos consumidos o utilizados para la obtención del margen operacional, se convierte en un ratio muy revelador de la competitividad y, en definitiva, de la ventaja estratégica de unas entidades respecto de otras. No se oculta que, a pesar de las diferencias productivas entre los sectores empresariales, la adecuación máxima y mejora continua de la eficiencia operativa debe figurar como uno de los objetivos estratégicos básicos y permanentes.

Entiendo, por otra parte, que estrategias agresivas de diferenciación tanto en productos como en segmentos de clientela no son excluyentes de las estrategias de liderazgo en costes, siempre que se satisfagan adecuadamente las necesidades de calidad y precio razonable aplicados a los productos y servicios que demanda la clientela.

II. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA OPERATIVA

Hasta ahora hemos venido hablando de productividad como un valor entendido y que podría definirse de muy distintas formas, si bien, la más obvia puede resultar la más acertada. Así, productividad es utilizar de manera eficaz y eficiente todos los recursos disponibles.

Existen diversas fórmulas para medir el grado de productividad de las entidades bancarias y que, de hecho, son utilizadas por los analistas financieros para efectuar comparaciones entre los distintos bancos de un país y de diferentes países. Por otra parte, la estimación de la productividad resulta relativamente fácil en el campo industrial, en el que el concepto de rendimiento tiene todo su significado y, a ciertos niveles, existe un alto grado de información proporcionada por la contabilidad analítica de los procesos productivos. No resulta tan meridiano en el sector bancario donde los indicadores generalmente manejados son de carácter parcial (miden la productividad de algunos de los factores productivos considerados aisladamente: Factor trabajo) o global (miden el conjunto de factores que intervienen en el proceso productivo) con soportes de contabilidad analítica menos desarrollados.

Así, los indicadores más habituales para medir la productividad que paso a exponer serían los siguientes:

- Margen financiero por empleado: Con márgenes financieros similares, es tanto más elevado cuanto mayor sea el volumen de actividad.

- Margen de explotación por empleado: Es tanto mayor cuanto más reducidos sean los costes operativos.
- Beneficio neto por empleado: Es un indicador de síntesis y común denominador de todos los bancos que tienen similar actividad financiera.
- Activos totales medios por empleado: Indica el volumen medio de negocio manejado por cada empleado.
- Costes operativos por empleado, costes operativos por oficina, empleados por oficina, recursos o inversión por empleado/oficina, etc.

Todos los indicadores o ratios expuestos deben analizarse de forma estática y dinámica ya sobre la propia entidad como en comparación con otras entidades similares, todo ello, con el fin de obtener un concepto claro del grado de productividad comparativa y su evolución en el tiempo.

Resulta, por tanto, imprescindible realizar estas cuantificaciones y análisis, antes de implantar una política de contención de costes, para identificar las deficiencias de productividad, establecer los objetivos de mejora y definir los costes operativos sobre los que se va a actuar.

Adicionalmente a los ratios definidos es preciso conocer otro tipo de indicadores internos a nivel de centro/oficina, que no es frecuente encontrar a nivel comparado, y que son muy reveladores del grado de actividad y productividad, tales como: Número de contratos por empleado, número de transacciones de teleproceso por empleado, número de tarjetas por oficina, número de clientes por empleado, saldo medio por contrato, resultado medio por contrato, etc. Este tipo de indicadores deben obtenerse a nivel de oficina y proceder a compararlos segmentando las oficinas por tipología de clientela, de productos, por áreas de negocio, etc.

Un ratio comparativo útil para establecer los objetivos a alcanzar con la estrategia de reducción de costes es el de la economicidad, calculado como la proporción de los menores costes posibles al nivel competitivo correspondiente. Referido el cálculo al ámbito del grupo similar al que se compara la entidad, el numerador serían los costes operativos de la entidad y el denominador el coste incurrido por el líder de dicho grupo comparativo.

Por otra parte, el ratio por excelencia al medir la productividad de una entidad bancaria es el de eficiencia operativa, definida como la proporción de costes operativos consumidos para la obtención del margen operacional, y cuyo objetivo sería alcanzar el ratio que presenta el líder del grupo estratégico al que pertenece la entidad.

III. OPORTUNIDADES DE RACIONALIZACION Y REDUCCION DE COSTES OPERATIVOS

Analizados los distintos parámetros de productividad de la entidad bancaria y definidos los objetivos básicos de tendencia, las distintas alternativas de reducción de los costes operativos deben contemplar soluciones adicionales y más imaginativas que las ya clásicas de reducción y reestructuración de plantillas, sin que por ello deba desestimarse esta medida tan importante y significativa, al menos, en términos cuantitativos.

Entre las posibles acciones de mejora de la estructura de costes y gastos cabe contemplar entre otras las siguientes:

a) Inversiones en capital.

El negocio bancario como actividad de servicio con un elevado número de clientes se caracteriza por un importante manejo de información cuyo tratamiento diario debe resultar puntual, ágil y de calidad, tanto en el reflejo de las transacciones dinerarias y contractuales de la clientela como en su imputación contable. Las mejoras operativas y de atención al cliente, basadas en inversiones de capital, irían dirigidas a la implantación de una maquinaria de teleproceso en oficinas más eficaz, que aportara menores costes de mantenimiento, redujera las paradas técnicas e incorporara controles automáticos en las transacciones.

Lógicamente, toda inversión en capital lleva aparejados unos costes financieros cuya cuantificación en el tiempo hay que contrastar con los ahorros de costes esperados de la inversión, determinando así su viabilidad. No siempre es fácil cuantificar todas las oportunidades de reducción de los costes relacionados y mucho menos otros efectos inducidos de carácter más cualitativo que cuantitativo que pudieran derivarse. Por ejemplo, no es desatinado pensar que la implantación de una maquinaria de teleproceso más ágil y versátil en la red de oficinas, aparte de las mejoras de costes, aporte un grado de seguridad y fiabilidad en el trabajo del empleado que posibilite motivación y actitud más favorables hacia el desempeño de sus cometidos.

b) Economías de escala.

Habitualmente, el concepto de economía de escala se interpreta como la posibilidad de reducir costes unitarios por un incremento de los volúmenes que permitan aprovechar más eficazmente los recursos humanos y técnicos disponibles. No vamos a profundizar en la dialéctica, todavía reciente en nuestro entorno, de fusiones sí fusiones no, de la importancia del tamaño para competir en los mercados nacionales e internacionales, ya que, si bien, las opi-

niones mayoritarias coinciden en que es necesario alcanzar un determinado tamaño para competir en determinados mercados, no resultan tan unánimes las opiniones de que una fusión por sí misma proporciona beneficiosas economías de escala, al menos, a corto plazo.

No obstante, existen otro tipo de economías de escala que, progresivamente, están cobrando importancia y son las referentes a la posibilidad de alcanzar acuerdos de colaboración con otras entidades del sector para acometer conjuntamente actividades que resultarían más onerosas de acometerse de forma individual. Resultaría prolijo exponer todo el abanico de posibilidades que se vislumbran en este terreno, debiendo centrarse en las que redunden de manera más eficaz y viable en una reducción de costes. A modo de ejemplo, este tipo de acuerdos podrían utilizarse para la contratación de servicios uniformemente utilizados: Compras de material de oficina, compras de herramientas y maquinaria de ofimática e informática, contratación de servicios de vigilancia y traslado de fondos, contratación de servicios de limpieza y mantenimiento, inversiones conjuntas en centros informáticos y de formación del personal, colaboración en desarrollos de aplicaciones informáticas, constitución de sociedades de servicios internos, etc.

Entiendo que acuerdos de estas características pueden suscitar los recelos competitivos que, tradicionalmente, han existido entre las entidades españolas pero que resultarían infundados y fácilmente eludibles tomándose leves precauciones y profundizando, realmente, en las reducciones de costes que pueden representar.

c) Revisión de las estructuras y procesos organizativos.

La estructura organizativa de las entidades debe cuestionarse permanentemente buscando su máxima funcionalidad y eficacia, simplificando y mecanizando procesos administrativos y operativos, racionalizando las políticas de gestión y adecuando su dimensión a las necesidades y demandas del mercado, de la clientela, etc. Es frecuente ver estructuras organizativas en las que se mantienen actividades o servicios internos que si se evaluaran los costes comparativos de su realización externa se pondrían de manifiesto ahorros significativos tanto por reducción de plantillas como por la mayor eficiencia y calidad del servicio. Es aconsejable comparar, periódicamente, el coste de determinadas actividades internas con las condiciones económicas del mercado para evaluar objetivamente su impacto y economicidad.

La capacidad de adecuar la estructura y los sistemas operativos de la empresa ante entornos más competitivos va a estar muy condicionada tanto por el estilo de dirección como por la proporción de costes fijos y variables. La búsqueda de flexibilidad (organigramas líquidos) en los costes considerados como estructurales genera un grado de eficiencia y productividad multifuncional exento de consideraciones políticas distorsionadoras del negocio. No se oculta que estos estilos de dirección propician otro tipo de tensiones en el personal que, de no tutelarse adecuadamente, pueden inducir a la desmotivación y deteriorar la productividad.

IV. FACTORES ESTRATEGICOS PARA IMPLANTAR UNA POLITICA DE REDUCCION Y CONTENCIÓN DE LOS COSTES OPERATIVOS

El análisis profundo de los distintos indicadores de productividad, el establecimiento de los objetivos a alcanzar y las alternativas y vías de solución que se estima hay que emprender constituyen la formulación y desarrollo de la estrategia de contención de costes. Sin embargo, lo verdaderamente importante es su implantación que no siempre es llevada a cabo con las cautelas y visión global necesarias y evaluando el impacto que la misma va a tener en todos y cada uno de los elementos de la organización.

La fase de formulación de la estrategia debe contemplar y analizar, profundamente, todos y cada uno de los factores organizativos afectados, pues de ello dependerá, en gran medida, el éxito o fracaso en su implantación.

Los factores organizativos considerados como básicos y que deben evaluarse para llevar a cabo la estrategia con éxito serían los siguientes:

a) La cultura organizativa y empresarial.

La cultura empresarial de una entidad se configura como el conjunto de normas, valores y modos de comportamiento que, no figurando por escrito, caracterizan y guían las acciones de la organización. Por tanto, la existencia de una cultura organizativa que facilite la implantación de una estrategia de costes y gastos resulta imprescindible para que las políticas de racionalización fluyan y se asimilen sin estridencias.

Las políticas de contención y racionalización de costes no deben plantearse como una acción puntual para corregir la tendencia de la cuenta de resultados de un determinado período, sino que deben formularse como una acción constante y con medidas de alcance. Para ello, en una primera fase de puesta en marcha hay que contemplar medidas de reforzamiento de la cultura empresarial tendentes a facilitar una adecuada asimilación de la cultura restrictiva en costes por todos los miembros de la organización.

b) Liderazgo.

La imagen e influencia que ejerzan los miembros de la alta dirección de la entidad es básica para llevar a cabo una implantación eficaz de la estrategia de contención de costes. Es decir, el equipo directivo debe adoptar un claro compromiso de implicación participando activamente tanto en la formulación como en todos los aspectos de la implantación. La actitud de

refuerzo de los principios y objetivos de la política de gastos ha de materializarse en un ejemplo constante del equipo directivo hasta en los más mínimos detalles de gasto (por ejemplo, no resulta fácil implantar un límite máximo para gastos de comidas con clientes si éste es reiteradamente vulnerado por los miembros del equipo directivo).

c) Los recursos humanos.

Los recursos humanos de la organización deben contar con un elevado nivel de motivación y capacidad para implantar la estrategia de costes y gastos definida. En este aspecto las medidas a utilizar pasarían por una definida política de comunicación de las razones y fundamentos que apoyen la necesidad de medidas de contención de gastos con el fin de evitar malos entendidos y reducir las incertidumbres que este tipo de cambios y acciones generan. Es de sobra conocido que la productividad de una empresa es función directa de la actitud de su personal y, por tanto, los costes están en función directa de la productividad. Por ello, la implantación debe gestionarse con la mínima resistencia del personal tratando de hacerle partícipe como afectado en la formulación de la estrategia y su posterior implantación consiguiendo con ello su compromiso y vinculación al éxito de los objetivos.

Adicionalmente, es aconsejable incorporar elementos de reconocimiento y recompensa explícitos que refuercen la obtención de los objetivos definidos por la dirección, a la par que se desarrolla una política de formación y capacitación que facilite el proceso de implantación.

Una fórmula eficaz para la obtención de los objetivos expuestos en materia de recursos humanos es la configuración de equipos de trabajo reducidos (cuatro a cinco personas por grupo) que sean los responsables de la formulación estratégica de un determinado epígrafe de gasto contemplando todas las fases del proceso: Análisis, causas, formulación de objetivos, implantación de medidas y seguimiento de resultados.

V. METODOLOGIA A SEGUIR PARA IMPLANTAR UNA ESTRATEGIA DE COSTES Y GASTOS

a) *Análisis* de todos los gastos por conceptos profundizando en su composición, peso y ponderación en el conjunto de gastos de explotación de la entidad. Este análisis debe realizarse de forma estática y dinámica en el tiempo.

b) *Definición* de los principales factores determinantes del coste, identificando las variables internas, externas, políticas, etc., que inciden en el crecimiento, decrecimiento o composición estructural de los gastos.

c) *Identificación* de los centros más importantes en términos de generación de costes ordenándolos por conceptos de gastos. La existencia de una contabilidad analítica suficientemente desarrollada permitirá agilizar esta fase, por otra parte de especial importancia en cuanto a la posterior asignación de responsabilidades.

d) *Cuantificación* de la elasticidad o inelasticidad de los costes y el carácter del gasto definiendo si es de uso, externo, de decisión política, etc.

e) *Exposición* de las medidas e hipótesis de reducción de costes, expresando respecto de cada medida los factores favorables o desfavorables a su implantación, conveniencia y prioridad de aplicación en el tiempo.

f) *Cuantificar* el ahorro previsible de aplicarse las medidas expuestas llegando así a la estructura de costes objetivos.

g) *Aprobación y difusión* por la Dirección General.

h) *Implicación* a los distintos responsables de centros con la recogida de los compromisos asumidos en tiempo y forma.

i) *Seguimiento* del grado de cumplimiento de los objetivos marcados e identificación de las resistencias.

VI. ACCIONES CONCRETAS PARA REDUCIR COSTES Y MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

A. En gastos de personal:

a) *Adecuación y dimensionamiento de plantillas*: Es preciso contar con un instrumento de cuantificación de la plantilla óptima que debe tener cada centro de trabajo en función de las cargas operativas que soporta. Este instrumento debe nutrirse de datos homogéneos de actividad para, comparando la plantilla real con la tipo, tomar las acciones tendentes a su redimensionamiento.

b) *Políticas de bajas*: Las acciones en este aspecto pueden ir desde las bajas incentivadas hasta las prejubilaciones. Este tipo de políticas lleva aparejado unos costes alternativos que deben sopesarse y no llevarse a cabo de forma indiscriminada por cuanto pueden afectar considerablemente a la motivación del personal, pérdida de profesionalización y fondo de comercio institucional, aun cuando tengan efectos renovadores positivos.

c) Políticas de formación y entrenamiento: Capacitación del personal en nuevas tecnologías operativas, gestión de riesgos, atención a la clientela, comercialización de productos, etc.

d) Controles de presencia: Establecimiento de sistemas de control del absentismo, dedicación, períodos vacacionales.

e) Políticas de incentivación: Puesta en marcha de objetivos de cumplimiento periódico en términos de obtención de cifras y resultados como consecuencia de la puesta en práctica de las acciones de racionalización de gastos, así como existencia de incentivos para aquellas ideas o iniciativas que su puesta en práctica supongan mejoras operativas beneficiosas para la entidad.

f) Políticas de comunicación: Establecimiento de canales de comunicación que soporten la necesidad de la estrategia de costes, insten a la participación en la formulación estratégica e impliquen a todo el personal en los objetivos a alcanzar comunicando su evolución comparativa periódicamente. Desarrollo y potenciación de la cultura empresarial.

B. En gastos generales:

a) De inmuebles:

- Evaluar la alternativa compra/alquiler en los locales de oficinas, fotocopiadoras.
- Permuta de inmuebles adjudicados por alquilados.
- Valoración de los metros necesarios en cada oficina y alquiler de excedentes.
- Estudio de locales e instalaciones para determinar el tiempo y periodicidad de limpieza atendiendo, fundamentalmente, al contacto con la clientela.
- Concurso anual de proveedores en servicios contratados: Limpieza, mantenimientos, reparaciones, etc.
- Centralización de la compra de productos de limpieza.
- Estudio de los servicios contratados con criterio base cero.
- Eliminación de elementos que generan costes de mantenimiento: Hilo musical, plantas decorativas, paneles anunciadores internos, etc.

- Elaboración de instrucciones de manejo de elementos de la oficina: Fotocopiadoras, máquinas de escribir, calculadoras, sistemas de seguridad, cuadros eléctricos, etc. y supervisión de su cumplimiento.
- Fijar horarios de encendido de rótulos luminosos en función de la ubicación, período del año y representatividad de las oficinas.
- Elaboración de software para la revisión y contraste de la facturación realizada por las compañías eléctricas.

b) Comunicaciones:

- Presupuestos de coste con criterio base cero y objetivos de recuperación a nivel de oficina.
- Revisión periódica de todas las comunicaciones dirigidas a clientes con criterios restrictivos y respetando la calidad.
- Elaboración de software para identificación del correo por cliente a remitir de forma unificada en un único envío.
- Revisión de los mailings efectuados por oficinas al margen de Marketing.
- Utilización de sobres múltiples para correo interno.
- Análisis incidentales de llamadas telefónicas realizadas por un centro.
- Promover la utilización del fax como alternativa al teléfono.
- Elaborar normativa de utilización más eficiente del teléfono para agrupar llamadas, reducir los tiempos de llamada, evitar mensajes telefónicos, etc.
- Formar en la utilización del teléfono como medio de atención al cliente interno y externo.
- Elaboración de software para la revisión de la facturación de CTE.
- Revisión periódica de todos los circuitos de información a nivel de listados y otros productos utilizados identificando su grado de utilización y costes incurridos.
- Instrucciones en materia de conservación de terminales.
- Análisis de la utilización real de terminales con vistas a su reducción.
- Alternativa de contratación externa de los servicios de grabación, microfilmado, ensobrado, archivo, etc.

c) De imagen y publicidad:

- Eliminar la publicidad realizada a nivel local por las oficinas.
- Retirar la pertenencia a clubs de recreo o deportivos por parte de las direcciones de oficina o regionales.
- Elaborar procedimientos para evaluar el coste/rendimiento de cada campaña publicitaria, de modo que se justifique en términos económicos-financieros antes de acometerla.
- Eliminar los pequeños objetos de propaganda.

d) De viajes y representación:

- Presupuestos base cero para este tipo de gastos.
- Eliminar la adquisición de regalos y obsequios a la clientela.
- Prohibir las comidas homenaje a jubilados, comidas de navidad, etc.
- Establecer normativa de gasto y circuito de autorizaciones.
- Eliminar comidas entre empleados de la propia entidad.
- Prospección periódica del mercado hotelero y de agencias de viajes para selección de alternativas óptimas. Acuerdos globales con agencias que presten servicios a nivel nacional.
- Sensibilización permanente en esta materia.

e) Impresos y material de oficina:

- Implantación de formularios normalizados y polivalentes.
- Establecimiento del stock óptimo de impresos y material en cada centro.
- Presupuestos base cero.
- Selección y concurso periódico de proveedores de esta clase de material.
- Controles de utilización de fotocopias.
- Reciclado de papel usado.

f) Varios:

- Limitar la adquisición de periódicos, revistas y suscripciones.
- Establecer circuitos de rotación de publicaciones.

Las medidas concretas expuestas no son sino una mera referencia del tenor de las acciones que pueden acometerse, dependiendo su alcance de la agresividad y calado que tengan los objetivos a obtener con la implantación de la estrategia de costes y gastos. La relación, por tanto, es enunciativa sin que con ella se pretenda agotar todas las posibilidades que existen y pueden cometerse en este aspecto.

VII. CREACION Y ORGANIZACION DE UNA UNIDAD DE CONTROL DEL GASTO

Como ya se ha expuesto, la creciente competencia está propiciando un progresivo estrechamiento de los márgenes en las entidades bancarias españolas. Por ello, la racionalización y control de los costes operativos en términos de máxima eficiencia adquiere una relevancia estratégica clave. Podemos decir que la situación actual obliga a dar un salto cualitativo y cuantitativo, tanto en la orientación como en la profundidad de las acciones a tomar a corto y medio plazo, en el ajuste de los costes de explotación y su adecuación en términos de productividad.

Así, una vez que se ha establecido la estrategia de costes y definido los objetivos básicos de tendencia es preciso crear una unidad de control y seguimiento cuyas características y funciones sean del siguiente tenor:

- a) Filosofía de actuación y objetivos.
- Contribuir a la optimización del gasto, en el sentido de que cada gasto incurrido proporcione la máxima rentabilidad.
 - Propiciar la eliminación de gastos superfluos o de dudosa efectividad.
 - Difundir una «cultura de gasto» orientada a la restricción.
 - Elaborar criterios y políticas para la gestión eficaz y control de las partidas de gasto.
 - Puesta en marcha de los instrumentos de control y seguimiento.

b) Medios informáticos y humanos.

Los medios con que debe contar una unidad de estas características dependerán, por lo que respecta a los medios informáticos, del grado de informatización y detalle contable con que cuente la entidad, si bien han de permitir un acceso total a nivel de apunte de gasto y centro que lo genera. Por lo que respecta a los recursos humanos, entiendo que con un equipo de dos o tres personas es suficiente, debiendo concurrir en su máximo responsable características de: Rango elevado en la organización, gran conocedor de los circuitos y sistemas operativos, ascendencia personal sobre los responsables de otros centros, actuación seria y contundente a la par que flexible

c) Acciones y cometidos.

La operativa y funcionalidad de esta unidad ha de centrarse en el control y seguimiento diario de todas las imputaciones en cuentas de gastos pudiendo seguirse un sistema muestral de selección de apuntes parametrizado por importes o incidentales.

Adicionalmente, la elaboración de informes de desviaciones presupuestarias con carácter mensual a nivel de centro y su posterior contraste con sus responsables para el establecimiento de medidas correctoras, invertir tendencias, seguimiento de grado de cumplimiento de las acciones asumidas en el plan estratégico, difusión de la cultura de racionalización de costes

Resulta de extrema importancia la presencia en la red de oficinas y centros como medida de refuerzo de la política de contención de costes y comunicación de las razones que la soportan, a fin de obtener la máxima implicación de todo el personal y eliminar resistencias que puedan poner en peligro el éxito esperado.