

Optimización de costos

Oferta de servicios



inspiring 
development

2021

managing
financial
institutions



Antecedentes

Contexto actual

- La **crisis de la covid continúa su desarrollo**, lo que da lugar a un entorno global lleno de desafíos con una previsibilidad limitada
- La **rentabilidad está bajo presión** debido al aumento de las pérdidas crediticias, a la reducción de las bases de activos rentables (carteras) y a la reducción de los márgenes
- Hay una **contradicción implícita entre**:
 - **La reducción de costos** como respuesta natural a la presión sobre la rentabilidad, que lleva a las IFI a operar en modo de ahorro de costos y/o con una capacidad reducida, y
 - **El aumento de los recursos**, que son necesarios para ayudar a estabilizar/reanudar el desarrollo del negocio y llevar a cabo actividades de gestión de la cartera (gestión de la morosidad, reestructuración de préstamos, recuperación, etc.)

- **Para preservar el patrimonio neto a largo plazo, consideramos que es vital para una institución ir más allá de la mera reducción de costos y centrar su atención en mejorar la eficiencia de sus actividades.**

Desafíos clave

- Las **medidas tradicionales de recorte de gastos** suelen ser efectivas para reducir los costos a corto plazo. Sin embargo, suelen:
 - **ser insostenibles y de carácter temporal** (es difícil operar en modo de ahorro de costos durante un largo periodo)
 - **conllevar un retraso de los gastos, pero sin que ello suponga un ahorro final** (p. ej., retrasan la sustitución de equipos o las reparaciones)
 - **ser la causa de la infra inversión estructural**
- En consecuencia, **son contraproducentes, pues conducen a**:
 - **bajo rendimiento**: recursos reducidos y personal con exceso de trabajo
 - **ineficiencia**: retraso en avance tecnológico, funcionamiento con máquinas y equipos obsoletos, etc.
 - **retrocesos estratégicos**: ausencia de nuevos productos y servicios, renovación de oficinas, posicionamiento, etc.
 - **incremento del riesgo**: reducción o anulación de los controles
 - **merma de la satisfacción y compromiso del personal**



La optimización de costos como respuesta a la covid

Nuestras soluciones

Estructura organizativa

- **Revisar las mejores prácticas de la estructura organizativa** en la sede central y en las sucursales
- **Identificar el potencial de optimización**, como la cancelación de funciones y unidades, consolidación, disminución de los niveles de gerencia, etc.
- **Rediseñar y aligerar la(s) estructura(s) organizativa(s)** garantizando al mismo tiempo la efectividad de las operaciones y del desarrollo del negocio

Revisión y optimización de procesos

- **Revisar los procesos principales**, es decir, el flujo de procesos, diseño, funciones y responsabilidades, etc.
- **Centrarse en las funciones principales**, préstamos y gestión de carteras, negocio minorista, operaciones y *back office*, finanzas y contabilidad, recursos humanos
- **Identificar las ineficiencias y recomendar** el rediseño de los flujos de procesos, personal y áreas involucradas, entorno de control, supervisión, etc., para crear procesos eficientes y una mejor experiencia del cliente
- **Revisar el potencial para la centralización de los procesos y la digitalización**

Productividad del personal/área

- **Revisar el desempeño** (desempeño de la unidad, desempeño del personal, etc.) con respecto a los *drivers* y KPI
- **Evaluar los indicadores** de la institución financiera y compararlos con las prácticas del sector
- **Identificar las áreas de bajo desempeño y formular recomendaciones** para la optimización en relación con la contratación de personal, la red y la organización

Análisis de rentabilidad y costos

- **Realizar análisis de rentabilidad** para identificar sucursales, productos, segmentos de clientes, etc. que generan pérdidas o bajos márgenes
- **Realizar análisis de costos *ex post*** para identificar patrones de gasto (unidad, función, personal, etc.)
- **Identificar los costos redundantes y formular recomendaciones** para acciones sostenibles de optimización de costos



Nuestro enfoque

Revisión y análisis

- **Revisión inicial basada en la documentación:**
 - análisis de datos y evaluación comparativa
 - revisión de procesos (diagramas de flujo, procesos, etc.)
- **Videoconferencias intensivas** con gerentes, responsables de procesos clave, personal implicado en los procesos, etc.
- **Revisión y validación *in situ*** (tanto en la sede como en las sucursales)

Descripción de medidas

- Proporcionar una descripción detallada de las **medidas recomendadas y el impacto esperado**
- Elaborar un **plan de acción** con un **calendario, funciones y responsabilidades definidas** para su aplicación

Apoyo a la implementación

- **Apoyar a la dirección en la implementación:**
 - **actuando como caja de resonancia y mentor** o *coach* del personal clave a través del proceso de toma de decisiones y de la implementación, o
 - desempeñando un **papel activo en la implementación directa**, es decir:
 - **comunicando y explicando**
 - **redefiniendo estructuras, funciones y responsabilidades**
 - **desarrollando políticas, procedimientos, textos conceptuales, etc.**
 - **rediseñando los tramos del proceso** (diagramas de flujo), puntos de control, niveles de control, etc.
 - **formando y entrenando al personal/a la gerencia** en la nueva estructura, flujo del proceso, etc.



Ardian Salihu



Banquero Senior

salihu@inspiring-development.com

+44 754 7606 739

Estaremos encantados de discutir sus necesidades específicas y proporcionarle:

- mayor información sobre nuestros servicios y nuestro enfoque
- posibles paquetes de servicios para atender necesidades específicas
- un presupuesto individualizado

Janet Pacheco



Banquero Senior

pacheco@inspiring-development.com

+51 954907171



Este documento ha sido elaborado por:

I.D. Inspiring Development GmbH

Eschborner Landstrasse 42-50, Haus B
60489 Fráncfort del Meno / Alemania

Teléfono +49 69 678 30 79-0

Fax +49 69 678 30 79-99

info@inspiring-development.com

www.inspiring-development.com