

## **XII Jornadas de estudio GREF. Negocio y formación caminan juntos**

Madrid, 14 y 15 de diciembre de 2006



Escuela  
de Finanzas  
Aplicadas  
Grupo Analistas

**GREF**



Escuela  
de Finanzas  
Aplicadas  
Grupo Analistas

# Cómo interpretar la cuenta de resultados de un cliente: cómo construir la rentabilidad por cliente



Esteban Sánchez Pajares

14 de diciembre de 2006

*GR€F*



El cálculo de la rentabilidad por cliente está ligada a un cambio de paradigma ...

## BANCA TRADICIONAL

- 
- Banca de productos (campañas)
  - Precios/diferenciales dirigidos de forma centralizada (presupuestos)

Objetivos:

- 
- De volumen

La rentabilidad de la actividad procede del volumen captado



... la banca de clientes ...

## BANCA MODERNA

- Banca de clientes

Un cliente:

Un producto  
Un precio  
Un gestor  
Un canal...

- Precios dirigidos por la rentabilidad del cliente y su sensibilidad al precio

Objetivos:

- De rentabilidad

La rentabilidad es una combinación del volumen y el precio derivada de una relación mútua de valor



... que se desarrolla en un entorno totalmente diferente ...

## **BANCA TRADICIONAL vs. BANCA MODERNA**

- **ELEVADOS DIFERENCIALES**
  - **EXCESO DE OFERENTES DE FONDOS**
  - **LIMITADA DEMANDA DE CRÉDITO**
  - **COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS**
  - **CENTRALIZACIÓN DE LAS DECISIONES**
  - **UN ÚNICO CANAL AL SERVICIO DE LOS CLIENTES**
- **GUERRA POR EL CLIENTE**
  - **PRODUCTOS INDIFERENCIADOS**  
ESTRECHAMIENTO DE DIFERENCIALES
  - **TENSIONES DE LIQUIDEZ**
  - **EL CRECIMIENTO NO SE ENTIENDE SIN LA INVERSIÓN CREDITICIA**  
SENSIBILIDAD AL RIESGO
  - **ASESORAMIENTO**
  - **DIRECCIÓN POR OBJETIVOS/AUTONOMÍA DE OFICINAS**
  - **MULTICANALIDAD**  
OPERATIVA SIN VALOR POR CANALES DE BAJO COSTE
  - **MERCADO DE TRABAJO DOMINADO POR LA DEMANDA (EXCASEZ DE TALENTO)**



... al que responder con unas pocas estrategias

# ESTRATEGIAS DESARROLLADAS POR LAS ENTIDADES

- **LIDERAZGO EN COSTES** (presión por la eficiencia)



- **ESPECIALIZACIÓN**
- **DIFERENCIACIÓN**



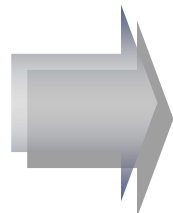
Banca de productos indiferenciados



**Ligadas directamente con la satisfacción/ rentabilidad del cliente**



Banca de clientes



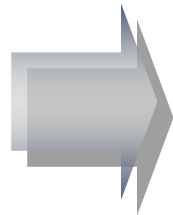
**INFORMACIÓN SOBRE RENTABILIDAD DE CLIENTE**



El cliente también introduce elementos que modifican el entorno ...

## EL CLIENTE:

- **Consciente de su condición de “bien escaso”**
- **Menos reticente al cambio de entidad**
- **Demanda creciente en “complejidad” de productos y servicios**
- **Necesidad de asesoramiento**



**INFORMACIÓN SOBRE  
RENTABILIDAD DE CLIENTE**

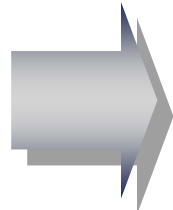


... que condicionan el régimen de producción ...

## RÉGIMEN DE PRODUCCIÓN CONJUNTA:

*¿Qué unidad de gestión  
interesa rentabilizar?*

- **PRODUCTO** → **No si forma parte de una cartera de un cliente**
- **OFICINA/CENTRO** → **No si no tiene en cuenta todos los contratos de un cliente**
- **CANAL** → **No si no recoge toda la operativa del cliente**
- **CLIENTE** → **Es la unidad de gestión crítica de las entidades**



**INFORMACIÓN SOBRE  
RENTABILIDAD DE CLIENTE**





## ¿Qué es rentabilidad?

- **Rentabilidad en función de la antigüedad como cliente**

*“Los nuevos clientes no suelen ser rentables”*

- **Rentabilidad según el ciclo de vida del cliente**

*“Los jóvenes no suelen ser rentables”*

- **Rentabilidad individual o colectiva**

*“Un miembro de una familia puede ser no rentable pero sí el conjunto”*

*“Una empresa de un grupo empresarial puede ser no rentable pero sí el grupo”*

**“Todos los clientes son potencialmente rentables”**



## ¿Qué es rentabilidad?

- **Concepto plurianual**

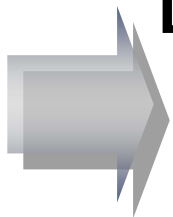
*“La foto no es válida es imprescindible tener información de la película”*

- **Concepto actual/potencial**

*Los clientes rentables puede estar subvencionando a los menos rentables a corto plazo*

- **Concepto continuo/exigente**

*Los objetivos/incentivos se deben fijar periódicamente exigiendo conseguir incrementos de rentabilidad media de todos los clientes*



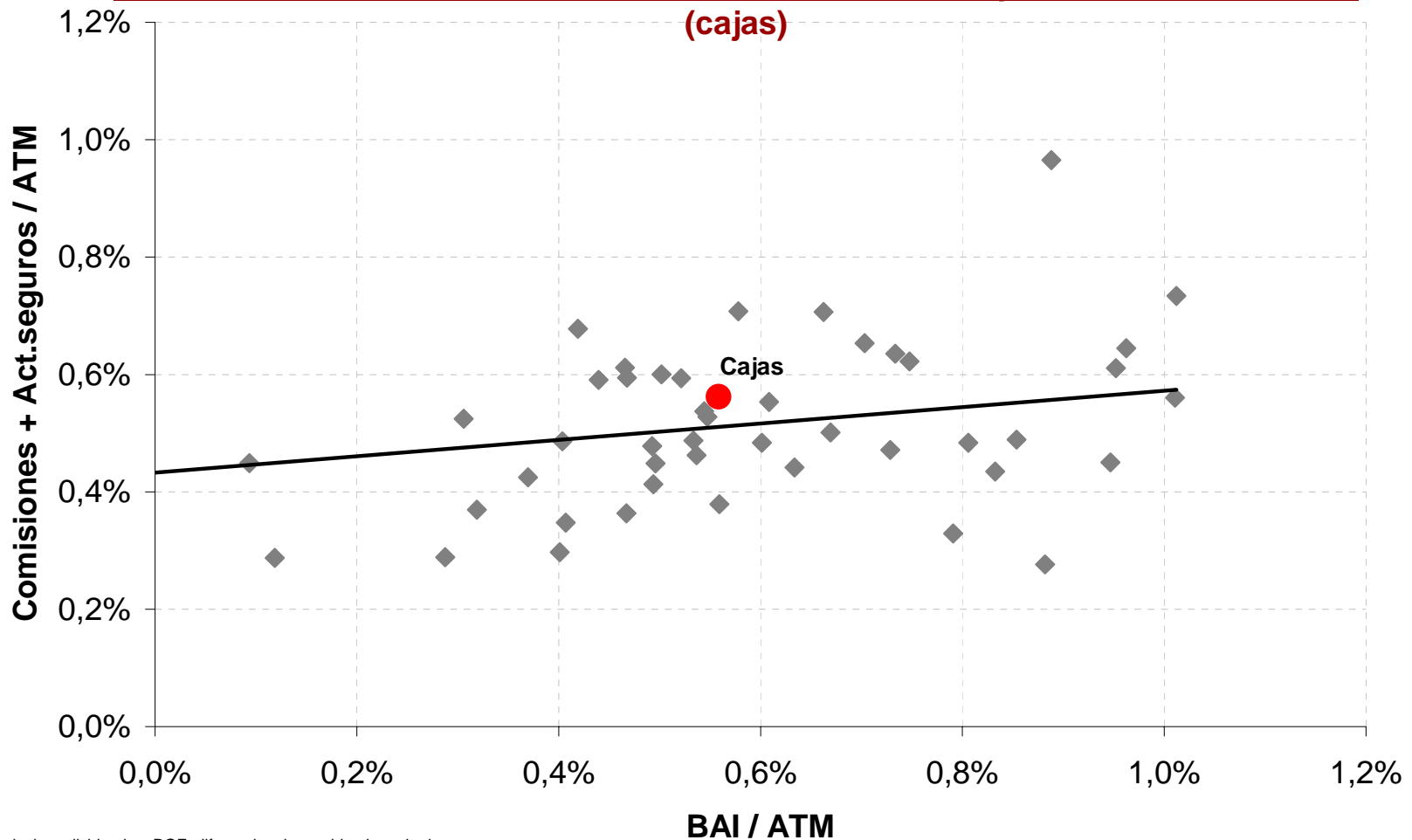
**Desarrollar metodologías/herramientas para gestionar clientes e identificar su valor real**

**“Que permitan diseñar acciones comerciales en función del valor del cliente y seguir su evolución”**



# ¿Qué es rentabilidad?

## Relación entre banca de clientes y rentabilidad

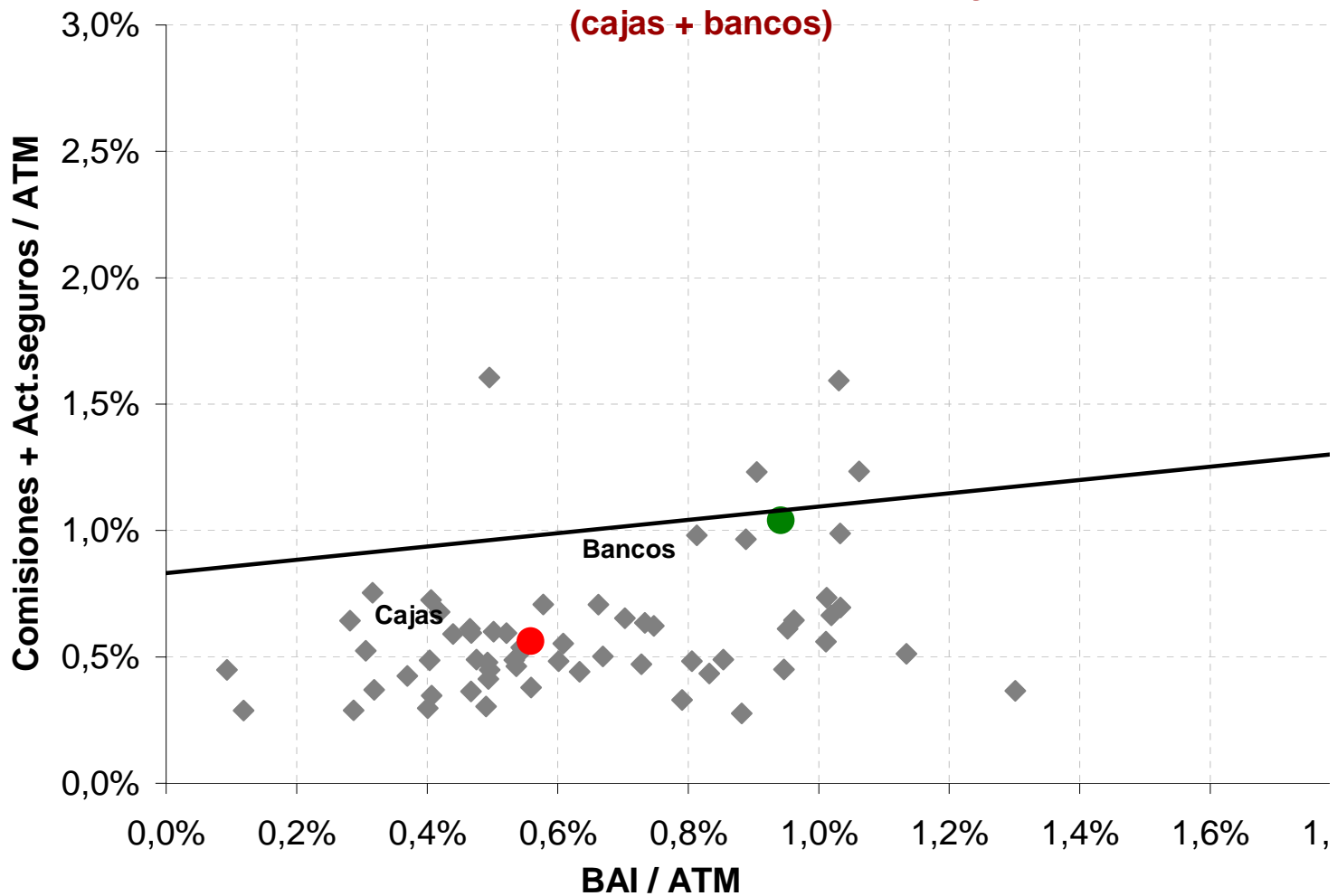


No incluye dividendos, ROF, diferencias de cambio ni resultados extraordinarios



# ¿Qué es rentabilidad?

## Relación entre banca de clientes y rentabilidad



No incluye dividendos, ROF, diferencias de cambio ni resultados extraordinarios



## ¿Cuál es el camino de la rentabilidad?

- **Tener cliente** → **Tener mercado real y algo que ofrecer**
- **Rentabilizarlo** → **Que la cartera de productos del cliente sea rentable**
- **Incrementar cuota** → **Que tenga con la entidad gran parte de sus productos**
- **Vincularlo** → **Que el cliente consuma productos/servicios a largo plazo**

**NUEVOS CLIENTES**

*(incrementar la base de clientes)*



## ¿Cuál es el camino de la rentabilidad?

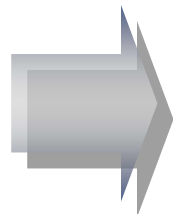
- **Tener cliente**
  - *Comercial:*  
**toda persona física o jurídica con la que desarrollar una relación comercial actual o potencial**
  - *Concepto analítico:*  
**habitualmente, “1er titular de un contrato”**
- Rentabilizarlo
- Incrementar cuota
- Vincularlo

**... trata de evitar duplicidades**



## ¿Cuál es el camino de la rentabilidad?

- Tener cliente
- **Rentabilizarlo**
- Incrementar cuota
- Vincularlo
- **Incluir todas las operaciones:**
  - En balance
  - Fuera de balance
  - Servicios
  - Inducidas con impacto en el resultado de la entidad
- **Incluir todos los gastos, diferenciando:**
  - Tipo de operativa
  - Canal por el que se realiza
- **Incluir las pérdidas por deterioros de activos**
- **Corregir por el riesgo específico:  
Rentabilidad ajustada al Riesgo**

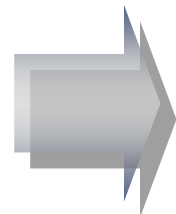


**INFORMACIÓN EX-POST**



## ¿Cuál es el camino de la rentabilidad?

- Tener cliente
  - Rentabilizarlo
  - **Incrementar cuota**
  - Vincularlo
- **Ventas cruzadas:**
    - **Ciclo de vida financiera**
    - **Propensión al consumo de productos financieros**
    - **Perfil de riesgo**
    - **Objetivos y horizonte de inversión**
    - **Factores de servicio (factores no financieros)**



**INFORMACIÓN EX-ANTE**





## ¿Cuál es el camino de la rentabilidad?

- Tener cliente
  - Rentabilizarlo
  - Incrementar cuota
  - **Vincularlo**
    - **Visión tradicional:**
      - Número de contratos por cliente
      - Saldos mínimos en cuenta corriente
      - Operativa reciente
    - **Visión moderna:**
      - “Scoring” de vinculación
- ... no vinculan igual fondos de pensiones que depósitos a plazo



## ¿Cuál es el camino de la rentabilidad?

- Tener cliente
- Rentabilizarlo
- Incrementar cuota
- Vincularlo

### En cuyo caso ...

- **Satisfacción de cliente**
- **“Blindaje” en precio**
- **Reducción de los costes “de servir”**
- **Liberación de plantilla para labores comerciales**
- **Procesos de referencia**



## ¿Qué es la cuenta de resultados de cliente?

**Mientras que la contabilidad financiera bancaria está regulada por las autoridades económicas y monetarias y responde a necesidades de información externa, de estadística, control y supervisión, la cuenta de resultados de ANALÍTICA, atiende las necesidades de información de los diferentes niveles de la entidad, tanto las relativas a la gestión y toma de decisiones, como las derivadas de la planificación y del control**

**La cuenta de resultados de gestión divide la cuenta de resultados financiera completa de la entidad...**

**...en las cuentas de resultados completas de las diferentes unidades de gestión de la entidad**



## ¿Qué es la cuenta de resultados de cliente?

**La cuenta de resultados de CLIENTE es un instrumento, metodología o sistemática de medición y valoración de la rentabilidad de un cliente/grupo de clientes en sus relaciones con la entidad de crédito**

- **Gestión**
- **Toma de decisiones**
- **Presupuestación y control**

## ¿Qué no es?

**Nunca se debe utilizar como mecanismo para subvencionar oficinas, productos, clientes o empleados de la entidad**

*El peor enemigo de la cuenta de resultados de CLIENTE es el descrédito. El modelo de fijación de objetivos e incentivos, entre otros, es una herramienta mucho más adecuada para dirigir acciones cuya rentabilidad a corto plazo es reducida o inexistente*



## Objetivos de la cuenta de resultados de cliente

- **Dar soporte a la toma de decisiones de negocio,**  
al suministrar información periódica sobre la evolución del CLIENTE permite mejorar la gestión y toma de decisiones
- **Facilitar la descentralización y el autocontrol**
- **Implantar indicadores para medir la actividad de las unidades de negocio,**  
que faciliten una evaluación discriminada y homogénea de todos los CLIENTES y dirijan el incremento de productividad y eficiencia
- **Elaborar información de gestión integrada y coherente,**  
para ser distribuida adecuadamente en la Organización de acuerdo con cada nivel de gestión y responsabilidad



## Características de la cuenta de resultados de cliente

- **Comprensible**
- **Adaptada al negocio**
- **Fiable**
- **Completa**
- **Relevante**
- **Oportuna**
- **Económica**
- **Justa**
- **Coherente**
- **Conciliable con la contabilidad financiera**



**CREDIBILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN**  
**HERRAMIENTA DE GESTIÓN**  
**FACILITADOR DEL CAMBIO CULTURAL**

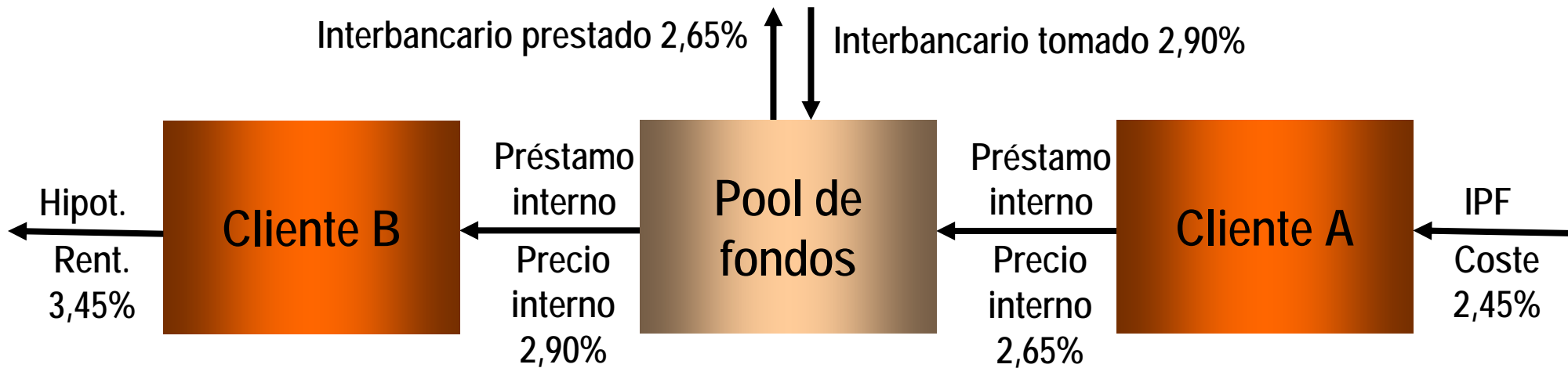


## Principios de elaboración de la Cuenta de Resultados de Gestión

- **Obtención del margen financiero por asignación de precios internos de transferencia de fondos al 100% del saldo de la operación (flujos de caja de entrada o salida)**
  - Valorar las transacciones internas de fondos entre las diferentes unidades de gestión bajo el principio de independencia y competitividad como si cada una fuera una pequeña entidad
  - Sólo un precio de transferencia de mercado refleja el verdadero coste de oportunidad de los fondos captados/colocados
- **Creación de un pool de fondos como centro de beneficio, que actuará como contrapartida de todos los préstamos internos**
- **Al remunerar el 100% de la financiación en operaciones de activo (no se considera la financiación propia a coste 0) el resultado es valor añadido (el excedente después de remunerar al capital a la tasa libre de riesgo al plazo de la operación)**



## Principios de elaboración de la Cuenta de Resultados de Gestión



### Margen s/ contabilidad financiera

Ingresos:  $3,45\% + 2,65\%$

Costes:  $2,45\% + 2,90\%$

**Margen total: 0,75%**

### Margen s/ cuenta de gestión

Cliente A:  $2,65\% - 2,45\% = 0,20\%$

Cliente B:  $3,45\% - 2,90\% = 0,55\%$

Pool de fondos:  $(2,70\% + 2,90\%) - (2,90\% + 2,70\%) = 0\%$

**Margen total: 0,75%**





## Principios de elaboración de la Cuenta de Resultados de Gestión

- **Aplicación del efecto de los saldos compensatorios: recaudación de impuestos, seguridad social, anticipo de pensiones...**
- **Corrección de valor por deterioro (provisiones específicas) para compensar el efecto de los saldos morosos una vez se ha reconocido la depreciación en la cuenta de resultados**
- **Imputación de comisiones cobradas y pagadas a los contratos que las han generado**
- **No imputación de provisiones genéricas al resultado de cliente, sí en oficinas**
- **Facturación interna entre centros por operaciones donde no hay correlación de ingresos y costes**



## Principios de elaboración de la Cuenta de Resultados de Gestión

- **Repercusión completa de costes**
- **Análisis completo de la rentabilidad incorporando otras relaciones: dividendos por participadas, OS...**
- **Ajuste por riesgo, imputación de capital consumido para facilitar una medida de rentabilidad ajustada al riesgo**



# Modelo de Cuenta de Resultados de Gestión

<b>Volumen</b>	<b>Resultado generado</b>	<b>Promemoria:</b>
Inversión crediticia	+ Ingresos financieros cobrados	Provisión genérica
Recursos de clientes	- Costes financieros pagados	Coste recursos propios
Saldos compensatorios	+/- Tasas de transferencia	Resultado participadas
	+ Comisiones financieras (balance)	Facturación intercentros
		Obra Social...
	<b>MARGEN FINANCIERO</b>	
<i>Recursos fuera de balance</i>	+ Comisiones fuera de balance	
	+ Comisiones servicio (netas)	
	<b>MARGEN BÁSICO</b>	
	- Actividad comercial	
	Administrativos y atención no comercial	
	- Servicios de apoyo directo	
	- Servicios de estructura	
	<b>MARGEN DE EXPLOTACIÓN</b>	
	+/- Provisiones específicas	
	<b>VALOR AÑADIDO</b>	
	/ Capital económico (regulatorio)	
<i>Capital en riesgo</i>	<b>RENTABILIDAD AJUSTADA AL RIESGO</b>	