

Bancos: en busca de la eficiencia perdida

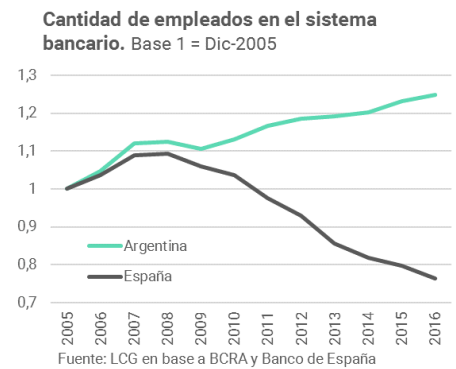
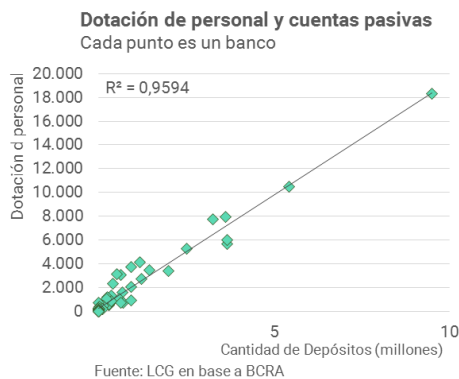
Javier Okseniuk

A esta altura, los problemas de eficiencia en el sistema financiero argentino son muy conocidos. En líneas generales, los bancos elevaron la cantidad de empleados desde el año 2004, y ese aumento estuvo muy correlacionado con la actividad captadora. El poder contar con la nómina de empleados de las empresas servía no sólo para vender servicios financieros sino, especialmente, para contar con numerales (saldos) sin costo y aprovechar los rendimientos de las Lebac's u otros activos.

Alertamos que este "impuesto inflacionario cobrado por los bancos", que hoy alcanza el 10% del activo, tiene fecha de vencimiento por la reducción de la inflación (y de las tasas) futura. Las entidades deberán cambiar su matriz de rentabilidad, pero hoy se encuentran con una estructura hipertrofiada (y además, cara por unidad). Pongamos números a la cantidad de préstamos otorgados por empleado: es prácticamente 11 veces inferior a la de España y 6 veces inferior a la de Chile.

Más preocupante todavía es la dinámica de dicho empleo. Para arrimarse a los cocientes de eficiencia de otros países, los bancos locales deberán torcer una tendencia bastante firme. Resulta bastante llamativo que, con niveles de intermediación extremadamente bajos, el sistema argentino haya tenido que recurrir a incrementos persistente de personal desde el año 2009 en adelante.

Evidentemente, las entidades deberán hacer un esfuerzo grande para ganar eficiencia aprovechando la tecnología y los nuevos métodos de comercialización, adjudicación, gestión de riesgos, liquidaciones, pagos y procesamientos *post-trade* que, en algunos casos, ya son masivos en otras partes del mundo, y en otros (como *blockchain*), se está dando una etapa de exploración sobre cómo aplicarlo a distintos modelos de negocio.



A PARTIR DE UN DIAGNÓSTICO DETALLADO:**1. Reenfocar la estrategia comercial y del manejo del riesgo:**

- ✓ Mayor competencia en el mercado minorista
- ✓ Mayor demanda de financiamiento de sectores productivos

2. Mayor eficiencia en la operación para optimizar costos en un marco de presión sobre la rentabilidad

- ✓ Transición desde una estructura vigente adaptada para captar recursos sin costo y aprovechar inflación y tasas elevadas

¿POR QUÉ AHORA?

- La transición económica promueve una **gran oportunidad para repensar el posicionamiento estratégico de la banca.**
- El bajo nivel de intermediación bancaria y de baja penetración significa hoy costos operativos altos, pero representa una oportunidad por el **potencial de crecimiento del volumen de negocios del sector.**
- **Avances tecnológicos permanentes** que pueden ser aplicados ahora en varias instancias transaccionales y crediticias, o podrán ser aplicadas en el futuro.
- A partir de un enfoque micro y macroeconómico, LCG brinda un diagnóstico claro sobre la situación de cada banco detectando sus necesidades y diagramando un plan de acción.

NUESTROS PRODUCTOS**1. Benchmarking para bancos**

Permite realizar una comparación sobre stocks y flujos de una entidad en relación con el sistema bancario, grupos de bancos y otros bancos individuales. Identifica las principales fortalezas y debilidades, y las oportunidades de mejoras para un mayor rendimiento del capital.

2. Relevamiento de Posicionamiento Comercial

Estudio de benchmarking en cuanto a actividad comercial. Diagnóstico detallado empoderando el planeamiento comercial y estratégico en función de la evolución relativa del banco en las distintas líneas de negocios.

3. Índice de Poder de Mercado

Permite conocer cómo ha sido la evolución de aperturas y cierres de puntos de venta del Banco en comparación con otras entidades y así entender las distintas estrategias de localización.

4. Monitor de Eficiencia Bancaria

Brinda un diagnóstico y sugerencias de acción para una mayor eficiencia operativa a partir de las comparaciones de referencia.

5. Estudios sobre dotación de RRHH de las sucursales

Estudio con el objeto de dar un diagnóstico de eficiencia interna por sucursal a partir del estudio numérico de transacciones y dotación empleada

6. Estudios de optimización de ATMs

Analiza la eficiencia de la red de ATMs de la entidad bancaria a partir del estudio del nivel de transacciones de cada unidad.

7. Índice de Potencial Económico Relativo

Estudio de dimensionamiento de la demanda de servicios financieros a nivel de provincia y localidad, a partir de describir la situación socio-económica de las diversas regiones del país, y analizando regularmente el impacto de las políticas públicas sobre la misma.

8. X-Efficiency model

Permite cuantificar cuán lejos está un banco de una "frontera de eficiencia" que surge de la combinación eficiente de los recursos por parte de aquel banco más eficiente. Se establece cuánto más debería producir con esos recursos, o cuál debería ser su combinación eficiente para producir lo que ya está produciendo.

9. Otros productos como rentabilidad por producto, *credit-scoring*, *clustering*, *VaR*, *cross-selling*, etc.

10. Charlas y contenidos**CONTACTO**

4862 8992 / www.lcg.com.ar

info@lcg.com.ar

j.okseniuk@lcg.com.ar