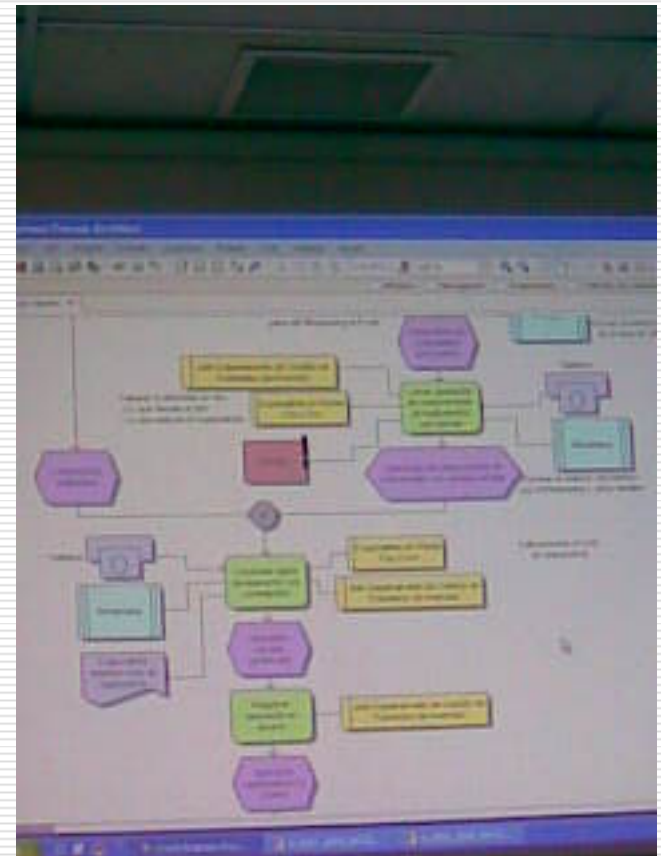


Planeamiento estratégico para la bancarización

Pedro Menéndez Richter



Bancarización

- Intermediación financiera
 - Sistema de pagos
 - Apoyo en desarrollo de negocios (información, contactos, etc)
-

Plan estratégico

- Objetivos Estratégicos
 - Diagnostico del entorno y de la industria (Riesgos y oportunidades)
 - Diagnostico Interno (Capacidades, fortalezas y debilidades)
 - Misión y Visión
 - Chip estratégico
 - Planeamiento financiero
-

Diagnostico externo

- ❑ En las etapas avanzadas, los bancos reducen su participación en la intermediación financiera
 - ❑ Aparece competencia en el sistema de pagos
 - ❑ Bancos de inversión, acceso a internet, diarios especializados, proveen de información
 - ❑ Redes de contactos
-

Diagnostico externo

- ❑ Entorno macroeconomico fluctuante. Globalizacion aumenta el riesgo y las oportunidades.
 - ❑ Tasas de interes en funcion del riesgo pais y del sector
 - ❑ Calificacion de creditos queda desactualizada
-

Restricciones a la competencia:

- Posición dominante en el mercado
 - Restricciones legales (operaciones que no se pueden hacer) y políticas
 - Requisitos de capital
 - Personal profesional disponible
-

Oportunidades

- ❑ Políticas de regionalización y descentralización
 - ❑ Impulso político a proyectos pero carencia de un banco de estudios de factibilidad
 - ❑ Disponibilidad de fondos
 - ❑ Mercado mundial avido de productos especializados
-

Riesgos en el mercado

- ❑ Clientela: como se evalúa, información, capacidad, moral (políticos que promueven la moratoria o condenación)
 - ❑ Actividad económica
 - ❑ Capacidad empresarial del cliente
-

Capacidades

- Fondos prestables,
 - Líneas de crédito,
 - Modalidades de operación
 - Recursos de TI
 - Información del deudor
 - Red de agencias
 - Personal calificado
-

Capacidades

- Información para consultoría
 - Promotores
 - Capital
 - Asignado para riesgos
 - Asignado para inversiones
 - Asignado para gastos operativos
 - Procesos formalizados
-

Caso Banco de la Nación

- Necesidad de aumentar el consumo privado para reactivar la economía como parte de plan anticrisis asiática (aumento de 5% del CP)
 - Empleados públicos son el 10% de la PEA
 - Riesgo cero
 - Estudio de riesgo crediticio simple y rapido
 - Operatividad simple para desembolso y resuperación
 - Tasas de interés de la competencia, gigantescas
-

Caso del Banco de la Nación

- Ventajas competitivas:
 - Red de agencias
 - Exclusividad en el manejo de las cuentas de remuneraciones
 - Información disponible internamente
 - Elementos adversos:
 - Preocupación de la banca privada
 - Demandas irrealistas de los políticos
 - Falta de recursos financieros
 - Mala atención a clientes
-

Sistema de pagos

- Tarjetas de debito solo para uso en el banco
 - Insuficiente numero de cajeros electrónicos
 - Cajeros antiguos y obsoletos
 - Pocas ventanillas en agencias
 - Sistemas de computo para atención en ventanilla, lentos
 - Horario de atención (clientes y empleados)
 - Concentración de días de pago
-

Soluciones

- Obtener fondos prestables:
 - Reducir la caja en efectivo
 - Uso del modelo Orr Miller y SW especializado
 - Convenio de caja en custodia con el BCRP
 - Racionalización de cajeros electrónicos
 - Retener y captar depósitos
 - Pago de remuneraciones y pensiones: ¿pago o ahorros?
 - Plan de ahorros en provincias
 - Aumentar las utilidades retenidas
-

Mejorar la atención al público

- Reducir el tiempo de atención
 - Cambio del sistema de ventanillas
 - Upgrade del equipo
 - Dosificador flexible de colas por especialidades
 - Tarjeta de debito Visa
 - Aumento del numero de ventanillas
 - Apertura de nuevas agencias
 - Remodelación de locales
-

Resultados

- ❑ Mejora de la imagen del banco
 - ❑ Aumento de utilidades y de capital
 - ❑ Mejora de la cartera de colocaciones
 - ❑ Mejora de la atención al público
 - ❑ Aumento de la participación en el sistema de pagos. Incluso otros bancos tienen convenios para atenderles sus operaciones.
-

Aspectos adversos

- ❑ Temor de la banca privada por desborde de competencia
 - ❑ Presiones políticas para otorgar prestamos en condiciones desventajosas (clientes sub prime, condenación de deudas)
 - ❑ Limites al crecimiento; relativo todavía pero en unos años mas adelante.
 - ❑ Aumento de competencia mediante modalidades mas flexibles (tarjeta de crédito de las casas comerciales)
-

Enseñanzas

- Plan estratégico basado en pocos objetivos pero consistentes entre si:
 1. Mejora de atención a cliente
 2. Aumento de utilidades
 3. Mejora de procesos internos

