

Cómo mejorar las operaciones y la implementación de TI en los bancos de América Latina



Ignacio Bernad, Guilherme Lima, y João Felipe Souza

Para continuar creciendo, estas instituciones deben aumentar su productividad mejorando la eficiencia de su administración interna.

Los bancos minoristas de América Latina han aumentado sus ingresos sin aumentar su relación costo – ingresos como resultado, entre otras cosas, de los generosos márgenes entre las tasas de captación y colocación promedio de los bancos y de un uso de servicios bancarios de la población de clase media de la región. Sin embargo, algunos de estos factores pueden resultar difíciles de sostener a medida que maduran los mercados financieros de la región. Nuestras investigaciones¹ indican que para continuar con este fuerte crecimiento, los bancos de la región deben aumentar su productividad, modernizando sus operaciones de administración interna (*back office*), reduciendo los costos de canalización y agregando más valor a través de inversiones en TI.

La centralización de las operaciones administrativas internas (como el procesamiento de cheques y la apertura y cierre de cuentas) ofrece grandes oportunidades de ahorro. El desempeño de los bancos encuestados varía ampliamente, los de más bajo desempeño gastaban aproximadamente seis veces

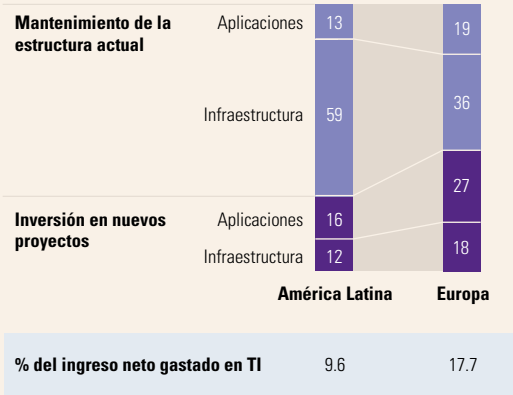
más que los bancos líderes en sus operaciones administrativas por transacción. Sin embargo, no encontramos correlación entre la centralización en TI y operaciones, por un lado, y el liderazgo en costos, por el otro, principalmente debido a que muchos de los bancos encuestados creaban oficinas centrales pero se mostraban renuentes a reducir la cantidad de personal o los gastos en infraestructura de las sucursales.

No obstante, los bancos con mejor desempeño, independientemente de su nivel de centralización, hicieron un mejor trabajo al definir de manera precisa las responsabilidades de las sucursales y de la oficina central. También aprovecharon mejor la tecnología para reducir errores o reprocesamientos innecesarios. Por ejemplo, mediante la implementación de *software* de administración de flujo de trabajo para ayudar a los gerentes a controlar las actividades (como el procesamiento de cheques o las solicitudes de crédito) y detectar cuellos de botella, asegurando de esta manera un servicio consistente. Para maximizar la productividad del personal de administración interna en las sucursales, los bancos líderes crearon procesos siste-

GRÁFICO

¿Cuál es el destino del dinero?

Distribución promedio de los costos totales de TI del banco, 2005¹, %



¹Últimos datos disponibles; en América Latina, costo total = gastos operativos + depreciación; en Europa, costo total = gastos operativos + gastos de capital.

Fuente: Estudio ETO (Excelencia en operaciones tecnológicas) 2006 realizado por McKinsey y 19 bancos de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela; encuesta 2005 de McKinsey sobre costos de IT en 37 bancos europeos

máticos (como listas de documentos que deben ser verificados antes de abrir una cuenta) que redujeron la variabilidad y el índice de errores, al tiempo que redujeron costos. Los bancos líderes trabajaron en estrecha colaboración con sus proveedores de TI para asegurarse de aprovechar al máximo la tecnología disponible y monitorearon con rigor el desempeño de sus empleados por medio de incentivos y sanciones para garantizar la responsabilidad.

Las operaciones de canal son la segunda oportunidad de mejoramiento, algo que en nuestra experiencia también sucede en bancos de otros mercados emergentes. En el caso de los bancos latinoamericanos que estudiamos, los niveles de contratación de personal eran relativamente elevados debido al alto volumen de transacciones en papel (que son más costosas que las transacciones electrónicas) y a la gran proporción de consumidores de bajos ingresos que utilizan sucursales en lugar de canales alternativos. (Generalmente, estos

consumidores no tienen cuentas bancarias y utilizan las sucursales sólo para actividades como el cobro de cheques o el pago de facturas.)

Incluso los bancos con mejor desempeño tenían costos de canal por cliente hasta 42% inferiores a los de los bancos promedio. Intentaron mantener su relación cajero-cliente lo más baja posible mientras incentivaban a los clientes a trasladar las transacciones a otros canales. Por ejemplo, se proporcionó educación e incentivos para promover el uso de los cajeros automáticos. De hecho, algunos bancos han logrado trasladar 68% de sus transacciones a canales alternativos al cabo de varios años. Por otra parte, los cajeros de los bancos más destacados eran altamente productivos, realizando más de 250 transacciones financieras diarias, en comparación con sólo 100 para los cajeros de algunos de los bancos con bajo desempeño. Los bancos líderes lograron este desempeño optimizando procesos y utilizando tecnología siempre que fuera posible; por ejemplo, confirmaban la identidad del cliente escaneando su tarjeta de débito en lugar de realizar una validación visual de su firma física.

Los bancos de la región también deben intentar obtener más beneficios de sus gastos en sistemas de información e infraestructura de TI. Los bancos latinoamericanos de nuestro ejemplo destinan, en promedio, aproximadamente 10% de su ingreso neto a TI, en comparación con casi 18% en Europa. Los costos de mano de obra para el desarrollo de aplicaciones son inferiores en Latinoamérica, lo que explica gran parte de la diferencia. Sin embargo, es más probable que los gastos de los bancos de la región se destinen al mantenimiento y a la actualización de los sistemas existentes que a la financiación de nuevos proyectos que podrían generar ingresos y crecimiento (gráfico).

De hecho, sólo la cuarta parte de los bancos latinoamericanos de nuestro ejemplo destinan más de 30% de su gasto total de TI a nuevos proyectos. De acuerdo con nuestra experiencia, algunos bancos europeos destinan hasta 60% de sus inversiones en TI² a tales proyectos³. Los bancos latinoamericanos que se acercan a esos niveles de inversión lo logran aprovechando la escala; por ejemplo, mediante la consolidación de los centros de datos y la estandarización de los equipos.

Una vez que estas medidas comienzan a liberar fondos para nuevos proyectos, los bancos latinoamericanos deben establecer comités para aprobar las inversiones en TI a fin de evitar gastos innecesarios en proyectos que no tienen valor para el negocio. De acuerdo con nuestra experiencia, dichos comités juegan un papel importante en el cumplimiento de la disciplina fiscal.

Los bancos de Latinoamérica están cada vez más dispuestos a utilizar *benchmarks* del sector y parámetros financieros objetivos para guiar y priorizar sus inversiones en TI. Algunos están incorporando estos parámetros a su planificación estratégica y ejercicios de planificación de presupuestos (por ejemplo, estableciendo objetivos de desempeño). Una discusión más amplia y abierta entre los principales ejecutivos de informática (CIO) y de operaciones (COO) promete fomentar una cultura de constante mejoramiento del desempeño operativo.

Ignacio Bernad es consultor de la oficina de McKinsey en Buenos Aires; **Guilherme Lima** es socio de la oficina de Nueva York y **João Souza** es consultor de la oficina de São Paulo. Copyright © 2007 McKinsey & Company. Todos los derechos reservados.

¹ En el año 2006 McKinsey y 19 bancos de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela participaron en el segundo estudio de Excelencia en operaciones tecnológicas (ETO), cuyo fin es proporcionar datos de referencia integrales acerca de las operaciones de los bancos minoristas en Latinoamérica. En cada área de operaciones que estudiamos, nuestros puntos de referencia identificaron líderes y, a continuación, examinamos sus prácticas para determinar qué hacían de diferente manera. El estudio incluyó una comparación cuantitativa del desempeño de los bancos en indicadores clave (como los costos de canal) y una evaluación cualitativa de las prácticas operativas.

² Equivalente a 35% de las inversiones en TI de los bancos latinoamericanos, dados sus costos inferiores en mano de obra.

³ Para obtener más información acerca de cómo canalizar las inversiones para la innovación, consulte David Craig y Ranjit Tinaikar, "Divide and conquer: Rethinking IT strategy", *The McKinsey Quarterly*, Agosto de 2006, Edición electrónica.