



LA BANCA POR CLIENTE

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

Existen muchas discusiones, fundamentadas en modelos teóricos y empíricos, sobre las bondades del tamaño en la prestación de servicios bancarios. En este documento vamos a examinar, desde el punto de vista del cliente, cómo puede interpretarse esta variable tan significativa en la vida de las instituciones financieras.

Los defensores del tamaño suelen asociarlo con economías de escala y alcance, diversidad de productos, dilución del riesgo entre más clientes y, por lo tanto, mayor rentabilidad, dadas unas condiciones normales de funcionamiento. Por su parte, los opositores hablan de conceptos tales como especialización, mayor conocimiento del cliente, atención personalizada y servicio diferenciado, todo lo cual, junto con una buena evaluación del riesgo, permitiría obtener retornos superiores, dadas también unas condiciones normales de funcionamiento.

Hemos tomado la evidencia de los meses de Junio de los años 1999 y 2000, divulgada por la Superintendencia Bancaria, sobre algunas de las principales partidas del balance y su relación con el número de clientes de cada Institución, para una muestra representativa de bancos del país. Por clientes entendemos, en este documento, el número de depositantes adicionado con el número de deudores^[1].

Se ha hecho una selección de bancos en tres categorías por su tamaño, grandes, medianos y pequeños, y dos clasificaciones, según sean bancos comerciales o hipotecarios. Los grupos están formados como se describe en la nota adjunta^[2]. La razón de esta última clasificación es hacer notar el contraste entre los bancos grandes y medios de tipo comercial y los de tipo hipotecario, dado el significativo volumen de activos de estos últimos.

^[1] Si bien existen clientes que pueden ser a la vez depositantes y deudores, no es posible diferenciarlos a partir de la información que se revela por la Superbancaria, pero la comparación se hace en forma homogénea para cada institución que se incluye en la muestra seleccionada. Se toma la evidencia en los meses de Junio para evitar sesgos de fin de períodos y por ser la última disponible sobre el número de clientes.

^[2] A partir de la información a Junio del 2000, son tres grupos de bancos comerciales. El grupo que hemos denominado de bancos grandes, formado por los bancos Colombia, Bogotá y Ganadero (con activos superiores a los 4.700 millones); el grupo denominado bancos medios, formado por los bancos Citibank, Popular, Occidente y Santander (con activos entre el valor anterior y los \$2.500 millones); el grupo denominado bancos pequeños, donde hemos agrupado los bancos de Crédito, Caja Social, Sudameris, ABN AMRO, Tequendama, Superbanco, Lloyds y Unión (con activos inferiores a los \$2.500 millones). Se han tomado como hipotecarios los bancos Davivienda, Granahorrar, Colpatria y Colmena (sus activos están entre los \$2.500 y los \$4.700 millones).

Veamos primeramente la evolución en el número de clientes y la composición de los mismos:

CUADRO N° 1
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE CLIENTES DEL SISTEMA BANCARIO COLOMBIANO

INSTITUCIÓN	JUNIO DE 1999	%	JUNIO DE 2000	%	VARIACIÓN PORCENTUAL
Grandes	4.696.675	35.4 %	4.546.814	33.77 %	-3.25 %
Medianos	2.021.101	15.22 %	2.014.112	14.96 %	-0.35 %
Pequeños	1.262.103	9.51 %	1.268.191	9.42 %	0.48 %
Hipotecas	5.293.398	38.87 %	5.634.701	41.85 %	6.45 %
TOTALES	13.273.277	100 %	13.463.818	100 %	1.43 %

Del cuadro anterior, se infieren dos conclusiones básicas:

Contrario a lo que se podría pensar, dada la crisis del sistema de ahorro y vivienda, las instituciones de la muestra que acumulan mayor número de clientes y tienen una mejor dinámica en el crecimiento de los mismos, son las hipotecarias, quienes poseen aproximadamente el 42% de los clientes considerados en la muestra y han crecido 6.45% en ellos en el último año.

En idéntica forma, se debería haber esperado un crecimiento significativo en el número de clientes de los bancos grandes, dada la propensión de los clientes a “refugiarse” en este tipo de bancos en momentos de crisis y debilidad en la confianza, como los atravesados por la economía colombiana y su sistema financiero en los últimos dos años. La evidencia es totalmente distinta: este grupo decreció en 3.25% su número de clientes, el de los bancos medios decreció en 0.35%, mientras los llamados pequeños, crecieron el 0.48%.

Examinemos los resultados económicos de estos mismos grupos de bancos mirados en promedio por cliente^[3].

CUADRO N° 2
PRINCIPALES DATOS DEL BALANCE – JUNIO DE CADA AÑO - \$MILES

^[3] Aunque es prudente hacer una consideración inicial en el sentido de que si se examinan las evidencias individuales de los participantes de cada grupo, pueden existir conclusiones diferentes a las del grupo como un todo. Pero el interés de este artículo no es examinar entidades individuales sino las tendencias generales por tipo y tamaño de las instituciones bancarias. Se hicieron las siguientes agrupaciones: en activos productivos se sumaron los créditos y las inversiones; en pasivos se consideraron los depósitos y exigibilidades con el público; en el patrimonio, la totalidad del mismo, y en las provisiones, se consideraron las acumuladas en el balance hasta los respectivos cierres.

INSTITUCIÓN	Activo productivo			Pasivo			Patrimonio			Provisiones			Provisiones / Activo productivo		
	1999	2000	%	1999	2000	%	1999	2000	%	1999	2000	%	1999	2000	%
Grandes	2.615	2.832	8.31	2.939	3.067	4.38	0.530	0.500	-5.60	0.113	0.215	90.82	4.31%	7.60%	3.29
Medianos	4.124	4.451	7.94	4.350	4.654	6.97	0.655	0.685	4.63	0.153	0.194	26.65	3.72%	4.36%	0.64
Pequeños	3.121	3.460	10.85	3.420	3.645	6.58	0.462	0.499	7.87	0.165	0.148	-10.41	5.29%	4.285	-1.02
Hipotecas	1.675	1.970	17.62	1.987	2.197	10.59	0.191	0.226	18.45	0.065	0.084	30.05	3.87%	4.28%	0.41

Del cuadro anterior también se desprenden conclusiones interesantes:

Mirado por el valor promedio de los activos productivos y los pasivos por cliente, las instituciones de mejor volumen son los bancos medios, seguidos, en su orden, por los bancos pequeños, los grandes y los hipotecarios. De nuevo una curiosa conclusión, desde este punto de vista, los pequeños son más “grandes” que los grandes bancos comerciales o hipotecarios.

Además, desde el punto de vista del patrimonio por cliente, están más capitalizados los bancos medios, seguidos con valores prácticamente iguales por los bancos grandes y los pequeños. En el último lugar están los hipotecarios, acorde con una estructura de negocio diferente.

El escenario de interpretaciones cambia de nuevo cuando se examinan las provisiones acumuladas promedio por cliente. En su orden las mayores provisiones/cliente las tienen los bancos grandes y en forma descendente le siguen los medios, los pequeños y los hipotecarios. Si se aprecia el cociente entre la provisión promedio por cliente y el activo promedio por cliente, el nivel más alto le corresponde a los bancos grandes y en forma decreciente los demás, lo cual corrobora las afirmaciones anteriores.

De los comentarios previos no resulta una evidencia contundente en las principales cifras del balance miradas en promedio por cliente a favor de los bancos grandes y no quedan en mala posición los pequeños. Se podrá argumentar que la época no es la normal para esta evaluación, pero, como se ha dicho antes, debería existir una evidencia contraria aún más fuerte en esta época.

Para terminar, examinemos algunas de las cifras más importantes del PYG por cliente:

CUADRO N° 3 PRINCIPALES DATOS DEL PYG – JUNIO DE CADA AÑO - \$PESOS

INSTITUCIÓN	Ingresos neto financiero y de servicios			Costo de la capacidad (Laborales + Generales)			Utilidad acumulada		
	1999	2000	%	1999	2000	%	1999	2000	%
Grandes	24.450	25981	6.26	21.750	21.994	1.12	11.474	-	-
Medianos	26.109	22.268	-14.71	36.238	32.820	-9.43	29.191	8.186	-71.96
Pequeños	52.677	29.146	-44.67	27164	39.445	45.21	-76564	21.937	71.35
Hipotecas	13.903	18.754	34.89	10.822	10.497	-3.00	-2.373	9878	516.21

Como se observa, la evidencia en este cuadro es muy interesante:

La cifra de ingreso neto financiero y de servicios/cliente, que es indicativa de la actividad comercial del respectivo tipo de banco, demuestra un ingreso promedio semestre de \$29.146/cliente en los bancos pequeños, frente a sólo \$22.268/cliente en los medios y un poco más para los grandes, \$25.981/cliente, con los hipotecarios en el último lugar, con sólo \$18.754 /cliente. Pero, en este caso, los bancos grandes están creciendo su resultado en la comparación anual en un 6.26%, mientras los pequeños decrecen en un 44.67% y los hipotecarios crecen un notable 34.89%.

Los costos de operación por cliente inclinan la balanza hacia los bancos grandes y los hipotecarios. Estos últimos tienen un costo de \$10.497/cliente por semestre, con disminución del 3% respecto a Junio de 1999. En el extremo contrario el costo operativo por cliente en los bancos pequeños es de \$39.445/cliente por semestre, pero creciendo a un impresionante 45.21%.

Por último, la cifra de utilidad por cliente deja muy mal "parados" a los bancos grandes con una pérdida de \$67.166/cliente en el primer semestre de 2000 y con un deterioro del 685.4%. Los bancos pequeños generan una pérdida de \$21.937/cliente pero disminuyendo significativamente con relación al ejercicio comparable del año 1999. Por su parte, los bancos medianos tienen una utilidad moderada por cada cliente pero con una fuerte disminución. Y, finalmente, el mejor resultado los ofrecen los bancos hipotecarios con una utilidad equivalente en promedio a \$9.878/cliente en el semestre, con crecimiento del 516.21% con relación al año anterior.

Si bien toda la banca colombiana tiene problemas de eficiencia con relación a sus pares de países comparables, es claro que, particularmente, los bancos pequeños tienen un enorme esfuerzo por hacer. Este mal desempeño en los costos de operación se ha soportado en el mayor ingreso neto financiero y por servicios que reciben, pero cuya tendencia es a disminuir y a igualarse con los demás competidores de la muestra seleccionada.

Conclusión

Desde el punto de vista promedio/cliente, la comparación de los distintos tipos de bancos y su clasificación por tamaño no permite inferir que existan ventajas significativamente grandes en el tamaño, al menos para la banca Colombiana y en el período analizado. Las ventajas surgen más por la calidad de la atención, la estrategia comercial, de servicios y de productos y por el posicionamiento que cada tipo de institución tiene en su mercado.

Enero de 2001

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.



LA ESTRATEGIA
DEL CONOCIMIENTO

Acerca de Planning

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cual quiera de los links:

▪ [Consultoría](#)

▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#)

▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co