



"Estrategias Gerenciales Exitosas para
Reducir Costos y Mejorar Eficiencia"

EL CASO BANCOSOL

Kurt Koenigsfest
Gerente General
Santiago, Abril 20, 2005

¿Por qué Eficiencia ?

Bajo el modelo de BancoSol:

- Sostenibilidad de largo plazo
- Escala; llegar a más clientes
- Desarrollo de una industria bajo parámetros y normas del sector
- Acceso a fuentes de financiamiento a costos menores
- Proveer servicios de costo cada vez más bajo y de calidad

Caso Boliviano

Cambios en el Entorno: año 1999

■ FACTORES EXTERNOS

- 1. Tendencia decreciente de Tasas activas (Mayor competencia).
- 2. Ingreso de Entidades de Consumo.
- 3. Profunda Crisis económica.

■ FACTORES PROPIOS DE LAS ENTIDADES

- 1. Cambio de Tecnologías Crediticias.
- 2. Baja calidad en colocaciones.
- 3. Elevado costos por gasto administrativo (capacidad ociosa).
- 4. Fuentes de Fondeo volátiles y onerosas.
- 5. Bajo volumen de ingresos por otros servicios.

OBJETIVOS 2000 ADELANTE

- 1. Incrementar solvencia.
- 2. Mejorar la calidad de cartera.
- 3. Ajustar el nivel de gasto al nivel de negocios.
- 4. Reducir Costo de Fondeo.
- 6. Aumentar ingresos por otros servicios.

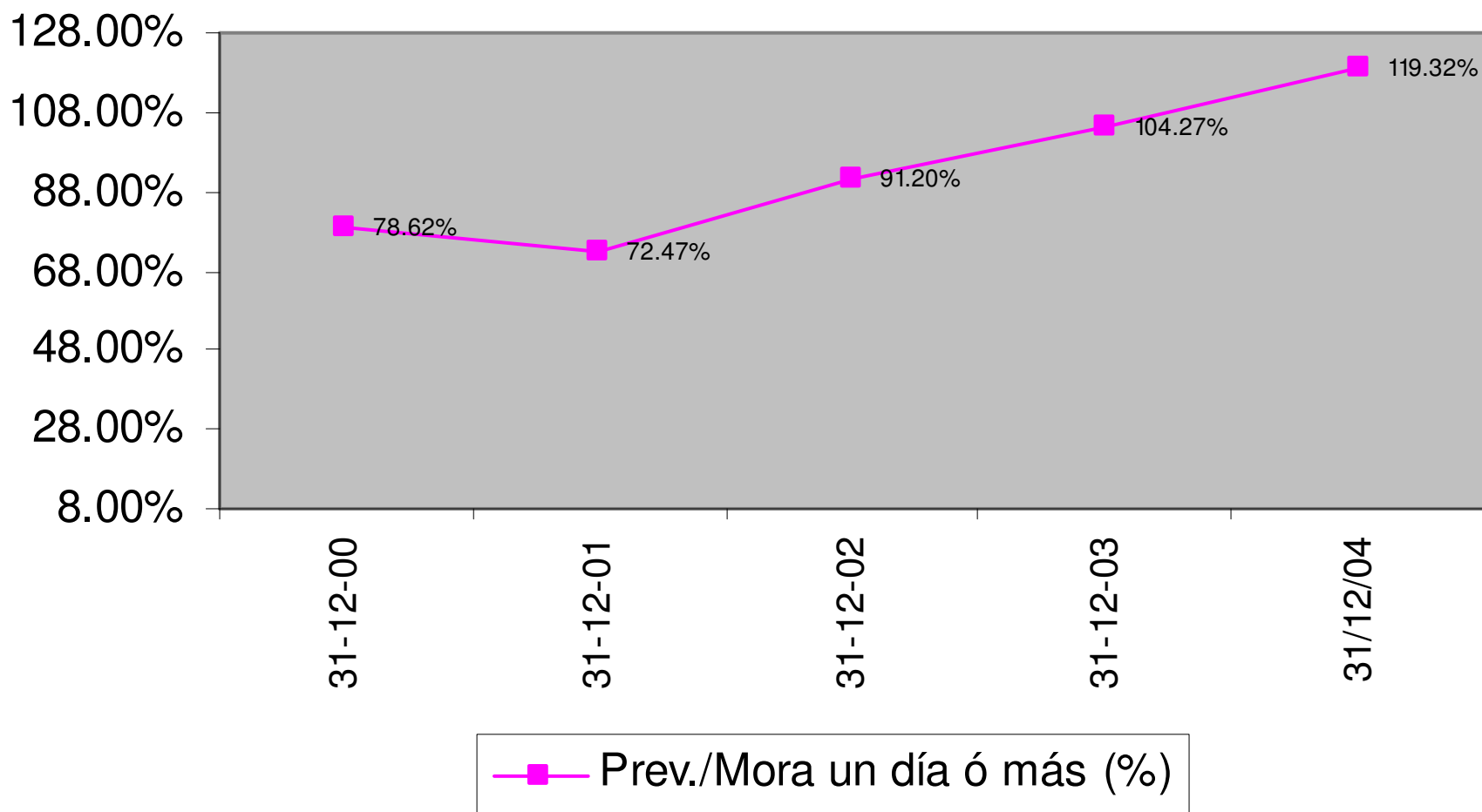
POLÍTICAS ADOPTADAS

- Trabajo in-house. (NO consultorías)
- Cambio de cultura (eliminación excesos) Predicar con la práctica y el ejemplo.
- Sentimiento de Urgencia para el cambio.
- Creación del Comité de Gastos.
- Mejoramiento de instrumentos de control (Presupuesto y Control Presupuestario - Cuadro de Mando Integral)
- Control por Regionales y Agencias
- Análisis y emulación de Benchmarks.
- Impulso al mejor desempeño a través de calificaciones por Regionales.

RESULTADOS ALCANZADOS

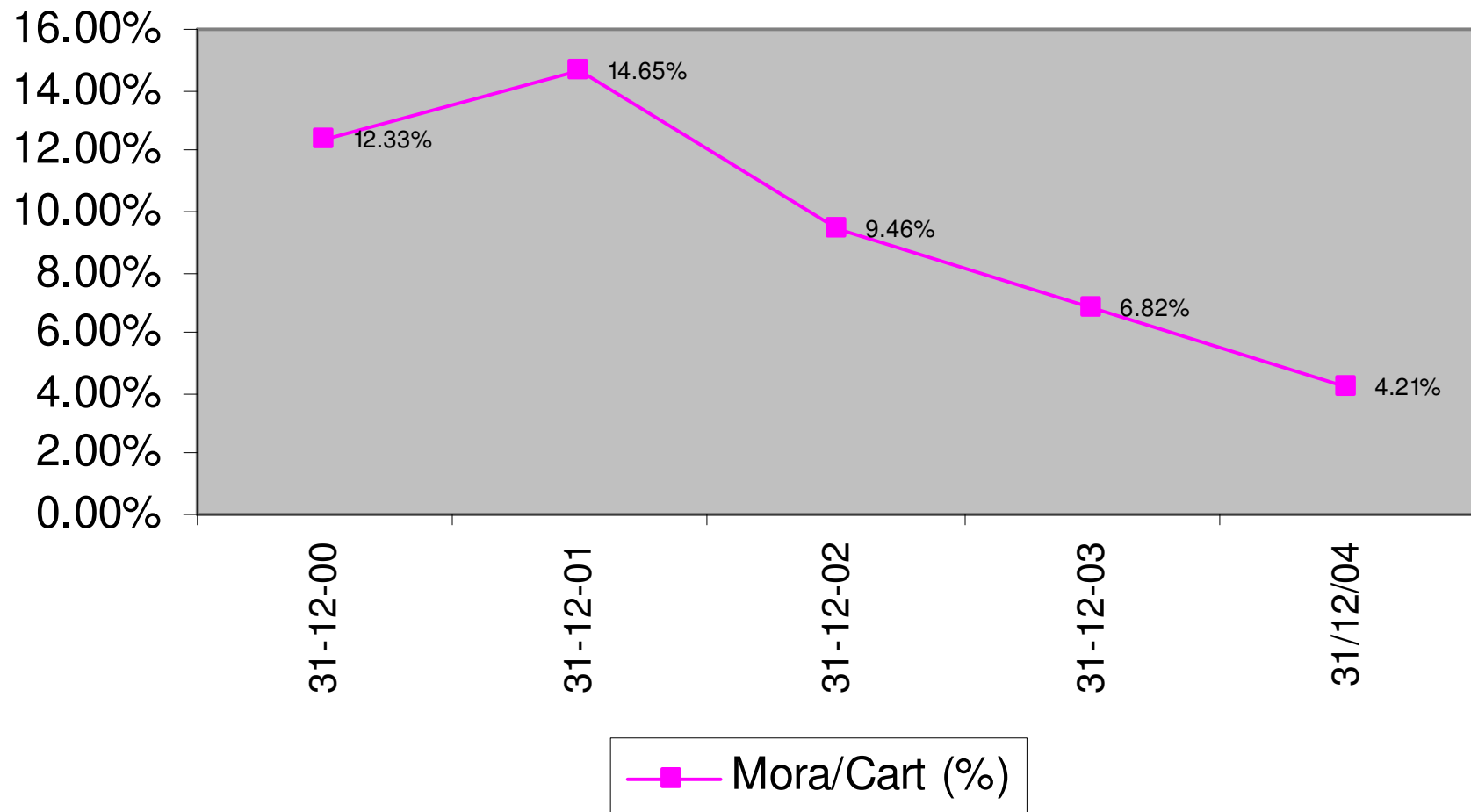
1.- INCREMENTO DE SOLVENCIA

EVOLUCIÓN COBERTURA MORA



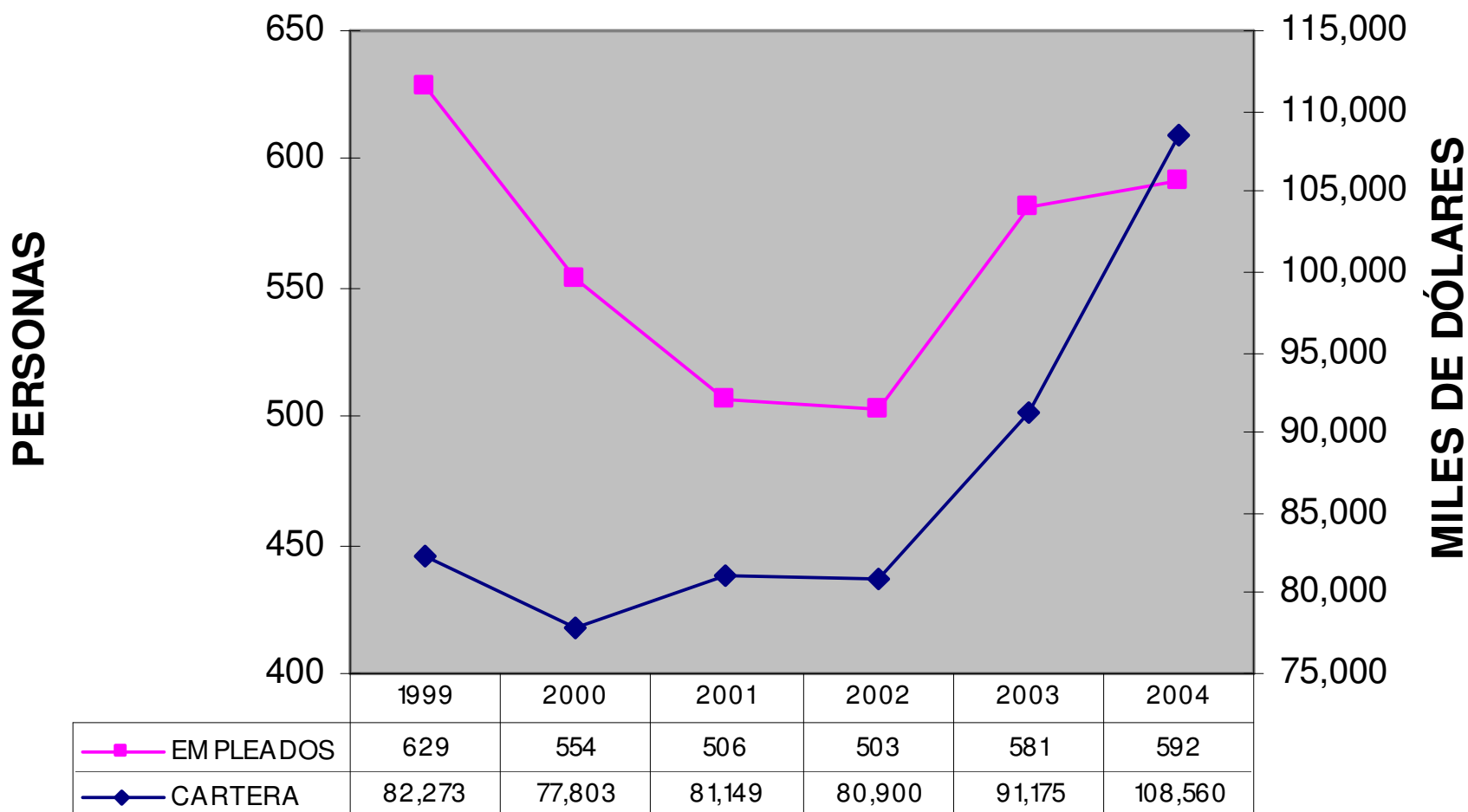
2.- MEJOR CALIDAD DE CARTERA

EVOLUCIÓN % MORA



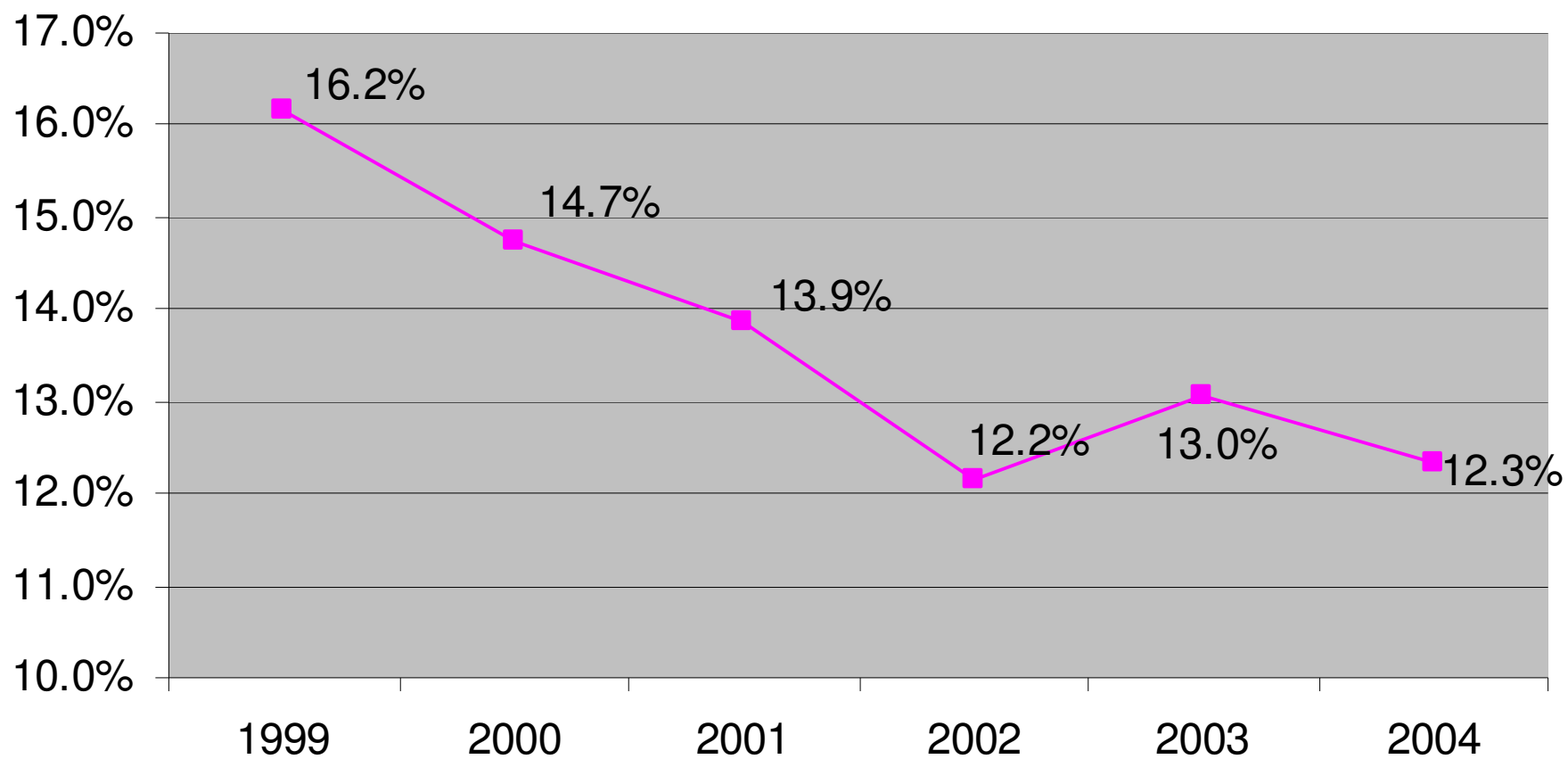
3. AJUSTAR NIVEL DE GASTO A NIVEL DEL NEGOCIO

EMPLEADOS Y CARTERA



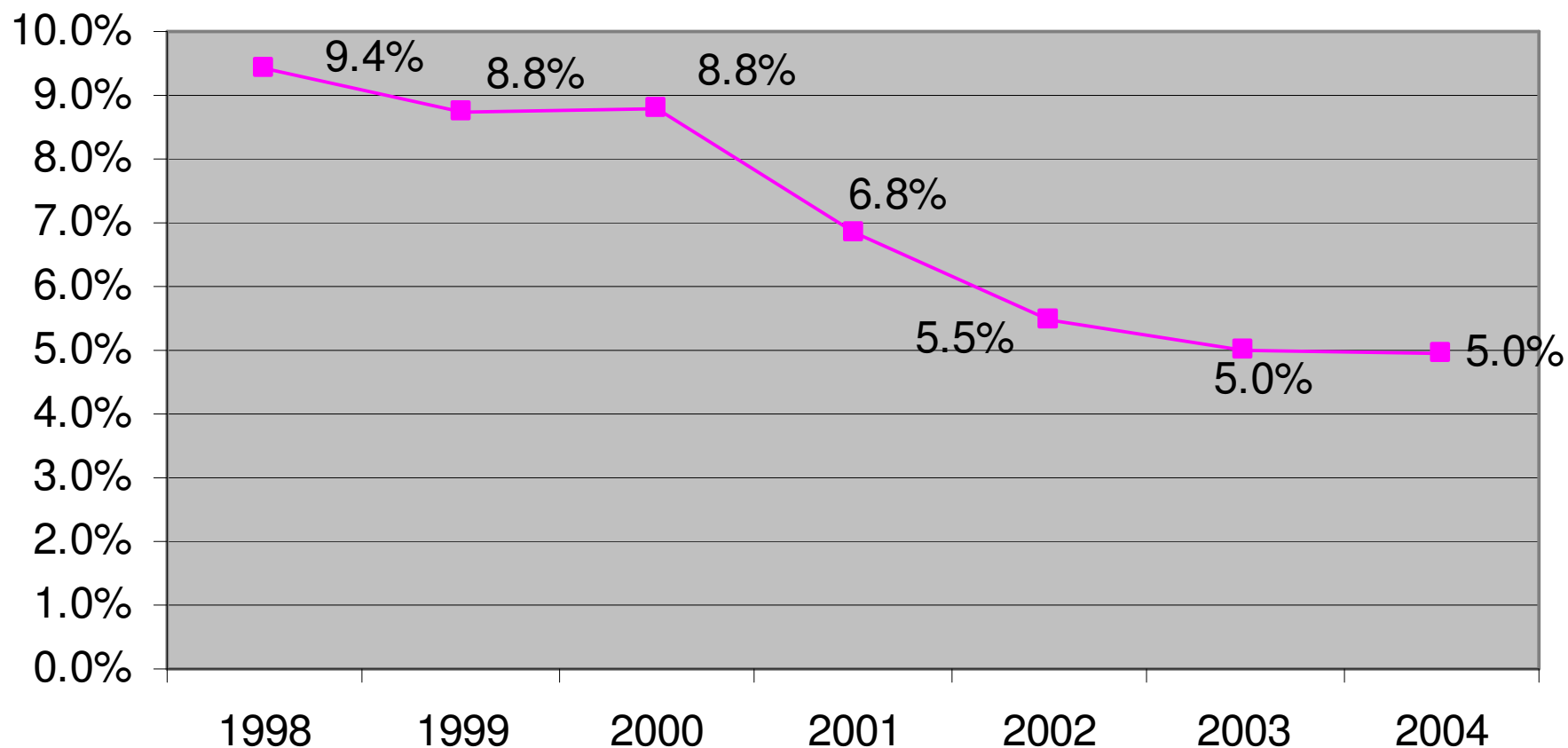
3. AJUSTAR NIVEL DE GASTO A NIVEL DEL NEGOCIO

GASTOS ADMINISTRAT./CARTERA PROMEDIO



4.- REDUCCIÓN DEL COSTO DE FONDEO

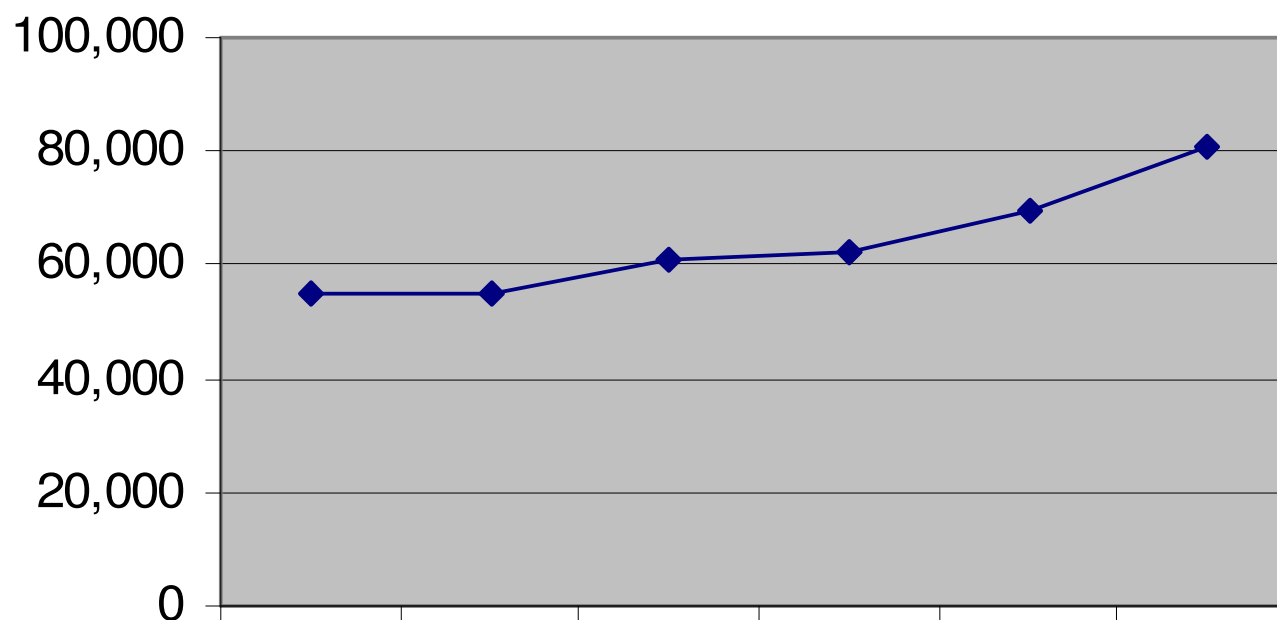
EGRESOS FINANCIEROS/CARTERA PROMEDIO



OPTIMIZACIÓN DE FONDEO

EVOLUCIÓN DE DEPÓSITOS DEL PÚBLICO

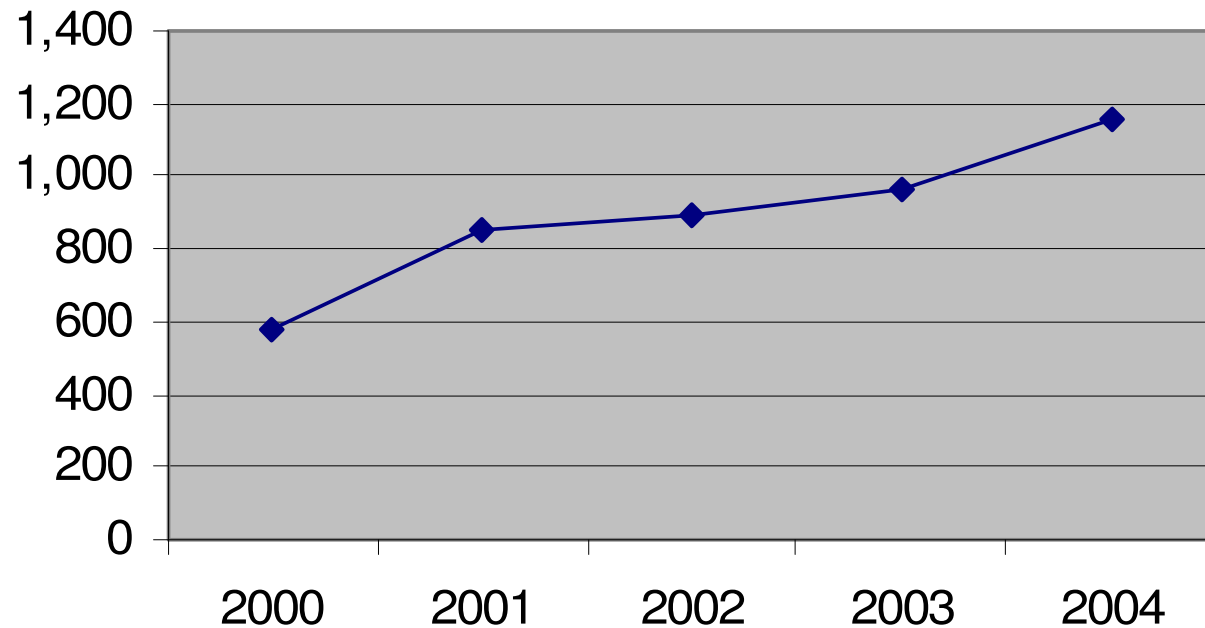
MILES DE DÓLARE



◆ Depósitos Público	54,794	54,937	61,016	61,956	69,674	80,835
---------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

5. MAYORES INGRESOS POR SERVICIOS

COMISIONES POR SERVICIOS



	Dic-00	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04
COMISIONES POR SERVICIOS	578	855	893	968	1,160

RACIONALIZACIÓN DEL GASTO E INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

(MILES DE DÓLARES)

	Dic-00	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04
NÚMERO DE OPERACIONES	35,816	39,269	36,941	39,968	50,140
CARTERA BRUTA	77,803	81,149	80,900	91,175	108,560
TOTAL ACTIVO	91,899	98,083	104,340	114,319	138,210
DEPÓSITOS DEL PÚBLICO	54,937	61,016	61,956	69,674	80,835
EMPLEADOS	554	506	503	581	592
OPERACIONES POR EMPLEADO	65	78	73	69	85
CARTERA POR EMPLEADO	140	160	161	157	183
ACTIVO POR EMPLEADO	166	194	207	197	233
DEPÓSITOS DEL PÚBLICO POR EMPLEADO	99	121	123	120	137



GRACIAS !!!

www.bancosol.com.bo