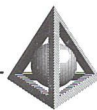


GLOBALIZACION
DEL SECTOR
FINANCIERO.
TENDENCIAS
DEL SIGLO XXI



**FEDERACION
LATINOAMERICANA
DE BANCOS**

FELABAN



ASOCIACION BANCARIA
Y DE ENTIDADES FINANCIERAS
DE COLOMBIA

A S O B A N C A R I A

Globalización del sector financiero. Tendencias del siglo XXI

Santafé de Bogotá, D.C., Colombia
Diciembre de 1997

ASOCIACION BANCARIA Y DE ENTIDADES FINANCIERAS DE COLOMBIA, ASOBANCARIA

Presidente

César González Muñoz

Vicepresidente

Germán Camacho Alvarez

Gerente de Operación Bancaria

Ricardo Nieto Molano

Gerente de Información

María Constanza Mejía Meneses

Coordinadora de Publicaciones

María Alejandra Guerrero

© Asobancaria

ISBN 958-9040-49-7

Venta al público \$45.000

Compilador

Oswaldo Mora Posse

Edición

Asociación Bancaria y de Entidades
Financieras de Colombia, Asobancaria

Cra. 9ª N° 74-08 Piso 9º Tel. 2114811 Ext. 440

Fax: 2119915 - 2175594

1ª edición

500 ejemplares

292 páginas

Diseño e impresión

Artes gráficas Asobancaria

Cra. 7ª N° 17-01 Piso 3º

Tel. 3411100 Fax: 3411161

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro
ni su transmisión en ninguna forma o por cualquier medio,
ya sea electrónico, por fotocopia, por registro u otros medios,
sin el permiso previo y por escrito del editor.

Contenido

Presentación	7
Sesión de instalación	
<i>Iván Rodríguez Carrizosa</i>	11
La globalización de los mercados en América Latina	
<i>Mauricio Reina Echeverri</i>	19
Estrategias y experiencias del Banco Central Hispanoamericano en América Latina	
<i>Benigno Rodríguez</i>	45
Del mercadeo transaccional al interactivo: el impacto tecnológico en el mercado de productos financieros	
<i>Humberto Serna G.</i>	61
Grupo Santander: hacia una franquicia regional en Latinoamérica	
<i>Ignacio Rasero</i>	77
Mito y realidad de la identidad corporativa	
<i>Ronald Shakespear</i>	95
Banco Bilbao Vizcaya: un grupo eurolatinoamericano	
<i>Francisco Gayá</i>	107
	5

Hipermercados financieros	
<i>Édison Costa</i>	127
La multibanca en México	
<i>Manuel Sescosse</i>	137
Nuevos productos y estrategias en el mercado financiero	
<i>Julio Estévez Bretón</i>	163
Negocios uno a uno: herramientas para competir en la era interactiva	
<i>Don Peppers</i>	189
<i>Retail banking</i> , promociones y ventas cruzadas	
<i>Sandra Ivey</i>	213
El papel de la publicidad. Visión de las más importantes agencias del ramo	
<i>Pablo Brito Altamira</i>	227
<i>Roberto Alvarado Vásquez</i>	239
<i>Myrna Hobaica Tovar</i>	245
Sesión de clausura	
<i>Maricielo Glen de Tobón</i>	257
<i>César González Muñoz</i>	263

Presentación

El presente libro constituye la recopilación de las conferencias que se expusieron en el *XIII Congreso Latinoamericano de Marketing Financiero*, que se llevó a cabo en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia, entre el 14 y el 15 de agosto de 1997.

Este Congreso fue desarrollado por la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban) y la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria), y contó con la asistencia, principalmente, de ejecutivos del sector financiero latinoamericano

En el ámbito académico, el Congreso tuvo la misión de presentar las implicaciones, oportunidades, ventajas y desventajas para el sector financiero latinoamericano, originadas en la eliminación de barreras financieras y en la apertura de los mercados de los países de esta región, que se visualizan como realidad cada vez más evidente y orientada a desarrollar una integración comercial en el área.

Así mismo, el Congreso presentó a través de diversas conferencias las herramientas y estrategias que, a la luz de hoy y del futuro, son símbolo de supervivencia y crecimiento en un negocio cada vez más competitivo y cambiante.

Se contó con la presentación comercial de empresas proveedoras de productos y servicios para las entidades financieras, lo que permi-

tió establecer un punto de contacto entre unas y otras, así como una muy buena oportunidad para intercambiar conocimientos y experiencias originadas en sus relaciones de negocios.

Finalmente, dentro del esquema del Congreso se desarrolló el Premio Felaban a las Comunicaciones, el cual, y teniendo en cuenta la historia del mismo, en esta oportunidad tuvo la mayor cantidad de países y piezas publicitarias inscritas, lo que reafirma el interés y la importancia del premio en el ámbito del Congreso.

Los artículos que componen este libro se basaron en las exposiciones de los conferencistas y se complementaron con las interpretaciones del editor, por lo cual este texto no compromete en forma alguna a los autores de cada ponencia.

SESIÓN DE INSTALACIÓN

Iván Rodríguez Carrizosa

*Presidente del Comité Latinoamericano
de Mercadeo Financiero*

Vicepresidente comercial del Banco Real de Colombia

La afortunada idea de constituir la Federación Latinoamericana de Bancos en 1968 en Mar del Plata, República Argentina, hoy nos reúne nuevamente para mantener el propósito de cooperar con el eficaz desarrollo económico de la integración de los países de América Latina.

Es verdaderamente grato participar con ustedes del empeño que tiene la Federación en congregar y fomentar el entendimiento y las relaciones entre las entidades de crédito de América Latina y de contribuir con la participación activa de todos al avance estratégico y tecnológico que a partir de hoy nos propondrán los conferencistas y panelistas invitados al XIII Congreso Latinoamericano de Marketing Financiero.

Hoy debemos actuar como si estuviéramos ya en el año 2000. Las empresas ven el mundo entero como un solo mercado; la administración y el mercadeo se convierten cada vez más en el puntal de la producción y dejan atrás la garantía que ofrecían los factores tradicionales: tierra, trabajo y dinero. Las empresas operan en un contexto mundial, con el fin de maximizar su participación en el mercado y lograr la consiguiente maximización de utilidades y negocios en el mediano y corto plazos.

Desde cuando los bancos de Nueva York extendieron sus operaciones al mundo entero, en los años sesenta, la banca y las finanzas son cada día más transnacionales, lo que hace realidad la globalización de

los mercados, particularmente en América Latina. Los productos y servicios viajan de un país a otro, generando tendencias, no sólo de universalidad, sino de cambios en el comportamiento del mercado, abriendo oportunidades con nuevos esquemas como el de hipermercados financieros y diferentes estrategias suramericanas y más allá, eurolatinoamericanas.

La AMA, American Management Association, considera que el concepto de intercambio es parte integral de la mercadotecnia; cobra vigencia esta idea dentro del proceso de globalización con un beneficiario final de los productos y servicios que se intercambian en los negocios: el consumidor, con la pretensión natural de mejorar permanentemente su calidad de vida y consecuentemente con la respuesta atenta, por nuestra parte, a sus demandas de servicio. Este intercambio se complementa con estrategias, tecnología y experiencias que viajan al igual que los productos y que se dirigen al cliente.

Un ejemplo del intercambio transnacional lo ofrece Colombia con el desarrollo de su sector financiero. Consta en nuestra historia que fue en el año de 1821 cuando de manera formal, por primera vez, se señaló la necesidad del crédito en la nueva nación. En la constituyente de ese año, reunida en la Villa del Rosario, se consignó en la sección segunda de la Carta Constitucional relativa a las atribuciones del Congreso, un brevísimo texto que dice: «Establecer un banco nacional». Medio siglo después de la iniciativa, ya existía una banca organizada que se inició con una misión oficial en la ciudad de Londres, en la que se destacó la importancia que tenía para el país la instalación de una agencia bancaria que ofreciera ventajas y estímulos a los capitales ingleses para que se beneficiaran al establecerse en el país.

Durante la segunda mitad del siglo XIX, representantes del grupo de banqueros británicos del Banco de Londres, México y Suramérica, se establecieron en nuestro territorio y por razones de conveniencia, las oportunidades se extendieron a todos los capitalistas interesados en participar en el mercado nacional. Las filiales de Brasil, Inglaterra, España, Ecuador, Estados Unidos y Venezuela, entre otras, han contribuido al crecimiento de nuestra banca, aportando profesionalmente procesos y desarrollos en la prestación de los servicios bancarios.

El año pasado, en el XII Congreso Latinoamericano de Marketing Financiero en la ciudad de Miami, se afirmaba: «No somos testigos, somos instrumento activo del cambio», por tanto, hay que presentar modelos flexibles de administración y mercadeo a fin de poder ajustarse con agilidad a las cambiantes condiciones del mercado. Además, dichos modelos se presentan innovadores para ser capaces de mantener sus productos y servicios frescos, y dedicados a rendir al máximo en calidad y servicio a los clientes. Los que resulten pesados, torpes, perezosos e ineficientes, no sólo perderán dinero, perderán a sus clientes y, por qué no, de pronto, a sí mismos.

Los miembros del Comité Latinoamericano de Mercadeo pensamos que el XIII Congreso Latinoamericano de Marketing Financiero es un escenario propicio para avanzar en la preparación y ajuste de nuestras organizaciones, aportando elementos y experiencias exitosas de globalización, de mercados transnacionales y de nuevas tendencias, herramientas y estrategias para las entidades financieras de hoy, enfocadas a una mejor presentación de servicio al cliente.

Durante estos dos últimos años, por delegación del Comité Directivo y del presidente del Consejo de Gobernadores de Felaban, le correspondió a Colombia la dirección del Comité Latinoamericano de Mercadeo. Gracias a la confianza y generosidad de mis colegas adscritos a la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, me correspondió orientar la labor del Comité, con la tarea de organizar este congreso, promover la visita de intercambio que se llevó a cabo en países europeos y fomentar la participación de todos los países en el Premio Felaban a las Comunicaciones, además de la promoción y desarrollo del comité local de mercadeo.

En nombre del Comité Latinoamericano de Mercadeo, de todos sus miembros y personalmente, quiero agradecer el permanente acompañamiento de la presidencia, las vicepresidencias y la secretaria general de Felaban, para la feliz conclusión de este trabajo, lo mismo que el continuo apoyo recibido de las directivas y funcionarios de la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia.

Apreciados colegas, conferencistas y panelistas: sean todos ustedes bienvenidos. Deseo que los lazos de fraternidad que nos unen en el Congreso sigan uniéndonos para la realización de proyectos conjuntos y sus ejecutorias, de planes y negocios, en nuestro objetivo de globalización e intercambio.

LA GLOBALIZACIÓN
DE LOS MERCADOS
EN AMÉRICA LATINA

Mauricio Reina Echeverri
Subdirector de Fedesarrollo

La globalización de los mercados está modificando progresivamente las condiciones del negocio financiero y América Latina no es ajena a este proceso, por cuanto está involucrada en un claro movimiento integracionista.

Con el fin de entender esta realidad, es preciso ahondar en: ¿por qué la actual integración en América Latina es diferente de todos los procesos fallidos de integración que se han dado anteriormente?; ¿por qué esta tiene un carácter más definitivo e irreversible?; ¿qué sucedió durante la década de los años ochenta y a comienzos de los años noventa para que de repente, América Latina entrara en esta ola integracionista?

Igualmente, es importante esquematizar cada uno de los procesos de integración que se están desarrollando en las Américas y que el más importante que se está adelantando en estos momentos es la negociación del Área de Libre Comercio Americana, Alca, no porque es el que más rápido avanza o el que de manera inmediata más nos afecte. Es el más importante porque para el Siglo XXI va a ser el que englobará todos los acuerdos de integración existentes.

Finalmente, es contundente referirse a qué es lo que se negocia en un acuerdo de integración en cuanto al sector financiero, cuáles son las variables claves, cómo se ha negociado en distintos acuerdos de integración, con el fin de presentar el marco general de hacia dónde

estamos moviéndonos en cuanto al sector financiero dentro de los procesos de integración.

¿Cómo estaban América Latina y el resto del mundo a comienzos de los años noventa?

El comienzo de los años noventa es un momento crítico en los procesos de integración a nivel mundial, sobre todo a nivel de América Latina. ¿Por qué es crítico? Se señalan aquí cuáles fueron los factores que llevaron a que, de repente, todos los países de la región empezaran a pensar en la importancia de la integración.

En los años ochenta, los países industrializados tenían una situación caracterizada por una recesión económica, obviamente no todos, ni en la misma magnitud, pero sí de manera generalizada; los motores de la economía mundial estaban atravesando por un período de recesión que llevaba, como sucede siempre en estas circunstancias, a que se adoptaran prácticas proteccionistas, no siempre muy transparentes ni muy visibles, sino sobre todo utilizando lo que, en términos del comercio internacional, se conoce como barreras no arancelarias. Es decir, todo ese tipo de trucos que no son tan evidentes ni tan transparentes, pero que terminan limitando el comercio.

Mientras tanto, los países en vías de desarrollo enfrentaban una situación de caída en precios internacionales de los bienes primarios, por un lado. Por otro lado, había una situación de balanza de pagos inestable, con salida de capitales, pérdida de divisas y en particular los países latinoamericanos estaban sufriendo los rigores de un endeudamiento externo excesivo durante finales de los años setenta, especialmente con bancos comerciales.

A finales de los años setenta y principios de los ochenta, los bancos aumentaron significativamente su posición en divisas, principalmente generadas por la bonanza petrolera de comienzos de la década; empezaron a colocar créditos a tasas muy bajas, pero variables en el tiempo, en países en vías de desarrollo que tenían necesidades financieras importantes y a los que les resultaba muy atractivo adoptar ese tipo de créditos.

En medio de esa situación de contraste de países desarrollados, y en vías de desarrollo, sucede un acontecimiento bien importante para el futuro de la economía mundial y es la caída del muro de Berlín y todos los hechos que acompañaron este suceso. ¿Por qué es importante algo aparentemente tan distante? En primer lugar, porque significó la decadencia a nivel internacional desde el punto de vista ideológico, político y pragmático, del esquema de desarrollo apoyado en una planificación central. Es decir, lo que estaba en el extremo izquierdo del espectro político, como son las economías que no tenían libertad de mercado, sino socialmente planificadas, entró en crisis. Por el contrario, empezaron a cobrar mucha más fuerza los esquemas de desarrollo económico que ya venían consolidándose, basados en libertad de mercado.

Esto dio lugar a que la globalización de la economía mundial fuera mucho más firme y más próspera, entendiendo por globalización sencillamente el que un mismo proceso productivo, sea de bienes o de servicios, se desarrolle en distintas partes del globo. Evidentemente, en la medida en que hay mayor libertad de mercado a nivel internacional, es mucho más fácil para una transnacional empezar a desarrollar sus procesos productivos a lo largo y ancho del globo, y encontrar para cada etapa de producción el lugar en el que hay recursos menos costosos.

Latinoamérica en la década de los ochenta

En América Latina existían unas condiciones estructurales que hicieron que no hubiera casi que otra opción para nuestros países que la de adoptar unas reformas económicas estructurales de las cuales sale como un subproducto la integración regional. ¿Cuáles eran esas condiciones económicas? En primer lugar, unos bajos niveles de ahorro interno. En segundo lugar, escasos flujos de inversión extranjera. Evidentemente, después de vivir la famosa década perdida de los años ochenta, en la cual buena parte de nuestras economías tuvieron graves problemas macroeconómicos, la atracción de inversión extranjera era muy precaria.

En la medida en que la atracción de inversión extranjera era tan limitada, empezamos a sufrir rezagos tecnológicos y obsolescencias en nuestro sistema productivo que nos restaba competitividad a nivel mundial. Adicionalmente, el problema de un excesivo endeudamiento externo hacía que hubiera que buscar una fórmula para recibir más divisas y poder sanear esa situación.

¿Qué pasaba en materia de integración?

En todo ese contexto macroeconómico de América Latina, geopolítico de la economía mundial ¿qué estaba sucediendo con el tema de la integración? Por una parte, en Europa, si bien el Tratado de Maastrich solamente es suscrito a principios de la década de los años noventa, ya a finales de los años ochenta estaba consolidándose el clima favorable para que se siguiera avanzando en la Unión Europea. Por otra parte, en Asia también se estaba dando el clima para que en la Asean, que incluye a Malasia, Indonesia, Singapur, Tailandia, Brunei y Vietnam, se profundizara en lo relativo a la integración. En este proceso de la Asean sólo se suscribió el propósito de adelantar gestiones para la liberación comercial en 1993, pero ya en el quiebre de los años sesenta a los años noventa se estaba dando el clima propicio para ello.

Además, la Apec, que empezó con doce países de la cuenca del Pacífico, tanto de la parte asiática como de la parte americana, hoy tiene 18 países y entre ellos alcanzan a tener el 46% de las exportaciones mundiales. La Apec es una verdadera potencia donde están Canadá, Estados Unidos, Australia, China, Japón y países latinoamericanos como Chile y México. La Apec en 1989 decidió que iba a adelantar un proceso de liberalización comercial del que se hablará más adelante.

En América se empezaban a gestionar también dos procesos que son el eje central de esta conferencia. Por una parte, Estados Unidos, al ver el dinamismo de los bloques internacionales, buscó liderar, bajo la administración Bush, algo similar y empezó a gestar la iniciativa para las Américas. En el resto del continente se comenzó a promover más rápidamente y con mayor decisión los procesos de integración

que presentaban hasta ese momento un estado de desarrollo bastante precario.

Veamos qué tenía América Latina en ese momento de integración y de dónde veníamos. Los esfuerzos de integración latinoamericana se concentran en la década de los años sesenta, ese es el principal antecedente, pero son muy distintos de los que estamos viviendo hoy en día. En ese momento, las estrategias estaban planteadas como una solución a un agotamiento del modelo que la mayoría de nuestros países latinoamericanos tuvieron durante la década de los años cincuenta a los sesenta, consistente en cerrarse al mundo y empezar a industrializar hacia adentro, la famosa industrialización por sustitución de importaciones.

Cuando los mercados de cada uno de nuestros países comenzaron a ser demasiado pequeños para poder seguir avanzando en creación de tecnología, aumento de productividad y explotación de economías de escala, optamos por inventarnos acuerdos de integración. Si hoy hablamos de esta como un puente para vincularnos a la economía mundial, en ese momento era un esfuerzo para cerrar un mercado latinoamericano, integrado a su interior, pero todavía aislado del resto del mundo.

No sólo el planteamiento era muy distinto, sino que los alcances también lo fueron. De esa primera oleada de integración, con esas características económicas, nació la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio, Alalc, que data de 1970 y que posteriormente se renovó, se remozó y se modificó en 1980, con un nuevo tratado de los mismos países miembros y se conformó lo que hoy se conoce como la Aladi, queriendo ser menos ingenuos y optimistas en sus alcances y un poco más pragmáticos en sus instrumentos.

Así mismo de los años sesenta data el Acuerdo de Cartagena que da origen al Grupo Andino, el cual desde 1969 hasta finales de los años ochenta no tuvo mayores desarrollos. También en esa época surgieron los esfuerzos de integración, de Centroamérica, con la propuesta de un Mercado Común Centroamericano y así mismo, el Caricom, de los países de la comunidad del Caribe.

Este listado de acuerdos anteriores: Aladi, Alalc, Grupo Andino, Mercado Común Centroamericano y Caricom, no tuvo mayores desarrollos efectivos durante las dos décadas siguientes, esencialmente por muchos factores, pero principalmente por dos motivos. El primero, porque estaban inscritos en un esquema de desarrollo económico que era casi contradictorio con la estrategia de integración. Todavía seguía rigiendo la idea de que había que desarrollarse hacia adentro, que había que sustituir importaciones, que había que permanecer aislados de la economía mundial, y en ese contexto buscar integrarse con los vecinos parecía un propósito bastante fuera de tono. En segundo término, porque la inestabilidad de muchas de las economías de la región llevaba a que, tan pronto hubiera un problema macroeconómico que requiriera políticas para incrementar el empleo o para proteger la balanza de pagos, hasta allí llegaban los buenos propósitos integracionistas. Inmediatamente se elevaban aranceles, se incumplían acuerdos, se generaba una fuerza política al interior de nuestros países para detener el proceso de integración.

A comienzos de los años noventa, empezamos a recibir unas señales y unas fuerzas nuevas en un sentido muy diferente del que venía reinando en los años ochenta y décadas anteriores. Hay unas herencias bien importantes que van a delinear lo que sucede en la década de los años ochenta. Una es el acuerdo entre Estados Unidos y Canadá, en 1989, que constituye la base para lo que posteriormente va a ser el famoso Nafta, sigla en inglés, o TLC de América del Norte, sigla en español. Una segunda herencia, que será una fuerza distinta en el sur del continente, en términos de integración: la integración binacional entre Brasil y Argentina, o sea, la semilla de lo que en la década de los años noventa va a constituir el Mercosur. Y una tercera herencia, que también terminó siendo bien importante en los años noventa, fue la suscripción del Acta de Barahona por parte de los presidentes andinos, en 1989. En esa Acta se plantearon unos propósitos que parecían un esfuerzo utópico por parte de los países andinos. Esos propósitos eran: generar un área de libre comercio entre los países andinos y procurar que todos ellos tengan un arancel externo común. Es decir, que finalmente haya una unión aduanera.

Sin embargo, se suscribió el Acta y se creyó que no iba a pasar nada, una vez más, como había sucedido en el pasado.

Todo este asunto cambió de repente. ¿Por qué un cambio en el entorno económico? Porque la globalización de la economía mundial, estaba tomando mucha fuerza; porque los esquemas proteccionistas y de intervención del Estado en la economía se habían debilitado, sino minado totalmente, con la caída del muro de Berlín; porque las economías y la libertad de mercado, el retorno pleno del neoliberalismo estaba vigente en todo el mundo y eso hacía que un esquema de desarrollo volcado hacia adentro quedara fuera del contexto histórico y fuera, además, inconveniente desde el punto de vista del desarrollo económico.

¿Por qué un cambio en el entorno desde el punto de vista ideológico? Justamente porque los esquemas económicos de izquierda resultaban obsoletos y los esquemas económicos de libertad de mercado estaban en pleno auge. ¿Por qué macroeconómico? Porque ante una escasez de divisas, saliendo de la crisis de la deuda, necesitando atraer inversión extranjera, teniendo que ganar nuevamente competitividad después del rezago tecnológico de la década de los años ochenta, había que buscar un cambio que permitiera que macroeconómicamente nuestras economías fueran viables y que las recuperáramos por lo menos en parte y ojalá en la totalidad, y siguiéramos adelante a pesar del terreno perdido durante los años ochenta.

Hay cambios estructurales que marcan una nueva etapa de integración. No es sencillamente que en los años noventa optamos por la moda de la integración y terminamos allí porque sí. Estos factores estructurales que varían el entorno son definitivos y cabe preguntarse: ¿cómo vamos a hacerlo más adelante? ¿Esto va para algún lado, es cierto que vamos a tener un mercado americano plenamente integrado? ¿No será que una vez más, todo se va a revertir en el momento menos pensado? ¿Hay cambios de entorno fundamentales que hacen que ahora la historia sea distinta de lo que fue en el pasado?

Con esa variación, Estados Unidos trata de empezar a liderar la integración americana. Ya esta parece ser un propósito inaplazable. La

pregunta es ¿cómo se va a hacer y quién la va a liderar? En un proceso de negociación da el primer paso quien tiene más claro para dónde va y quien, además, cuenta con un respaldo económico sólido; y tiene mucho que ganar respecto al que entra a la negociación un poco tarde, un poco por reacción y no por acción.

Estados Unidos trató de empezar a manejar ese proceso de integración y lo hizo bajo el gobierno del presidente Bush, en particular en 1991, lanzando la Iniciativa para las Américas. Su propósito, al menos en la retórica, era que había que buscar un nuevo tipo de relación entre Estados Unidos y América Latina. El objetivo que había detrás era tratar de liderar la integración continental. Esa iniciativa tenía tres componentes: uno comercial, uno de inversiones y otro de deuda externa.

En el frente comercial, el cambio de filosofía de Estados Unidos consistía en que, a diferencia de décadas anteriores en las cuales ya la ayuda unilateral, paternalista, para los países latinoamericanos, no debería ser el instrumento de apoyo de los Estados Unidos hacia América Latina, sino que, por el contrario, debía ser reemplazado con el comercio porque éste era el instrumento que permitiría a América Latina salir un poco de ese encerramiento, de ese atraso y de esa falta de competitividad a nivel internacional. Lo que proponía la Iniciativa de las Américas era tener un área de libre comercio desde Alaska hasta la Patagonia. En ese sentido, Estados Unidos proponía apoyar las políticas de liberalización de los países latinoamericanos.

En el frente de las inversiones, sugería simplificar, facilitar, flexibilizar los regímenes de inversión en el continente. Aquí se empieza a presentar el comercio de bienes que debe ir acompañado de la libertad de flujos financieros, que constituye el eje central o lo que más interesa de todo este proceso de integración hemisférica.

Desde el punto de vista de la deuda externa, la propuesta de Estados Unidos tenía que ver con que si en América Latina había problemas macroeconómicos, de divisas y cambiarios, si se quería avanzar en esta nueva senda de conformación de un bloque hemisférico, se tenía que ayudar a sanear esas economías latinoamericanas. Varias economías, no tantas como habríamos querido, tuvieron ese alivio,

pero sobre todo la mexicana. Es bien conocido cómo fue todo el proceso del Plan Brady, que fue un hijo de esta Iniciativa de las Américas, mediante el cual se logró reducir de una manera importante el nivel de endeudamiento con los Estados Unidos y sirvió de plataforma de preparación macroeconómica para que México pudiera estar sólidamente preparado y entrar a negociar el Nafta o Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Esos fueron los tres componentes propuestos por la Iniciativa para las Américas. Se verá más adelante que no fue muy exitosa, en parte porque en otras regiones del continente empezó a avanzar un proceso insubordinado de integración que no seguía las directrices necesariamente dictadas desde los Estados Unidos. En particular hay que señalar tres casos que sirven para ejemplificar –no quiere decir que sean los más importantes, siempre el más importante es el del propio país– lo que estaba sucediendo en otros lugares del continente. Por una parte, tenemos una estrategia de Brasil, consistente en procurar que su acuerdo de libre comercio con Argentina se convierta en la semilla del Mercosur y que éste, a su vez, se convierta en la semilla de un bloque suramericano, bajo la perspectiva simple de que si en el pasado se habían dado tantas disputas comerciales entre Brasil y Estados Unidos, no quería Brasil que Estados Unidos liderara la integración hemisférica. Adicionalmente, empieza a frenarse un poco, el proceso de negociación e integración, dado que el Congreso de Estados Unidos autoriza al presidente que en el ejercicio del poder ejecutivo negocie acuerdos comerciales, siempre y cuando la totalidad de estos se lleven al Congreso para su aprobación o rechazo, pero en este proceso no trata de proponer modificaciones en algunos de sus capítulos para su aprobación final. Si los aprueba, perfecto, si los rechaza, se busca otra negociación que lleve al acuerdo. ¿Por qué esta autorización es importante? Porque ningún país va a estar en disposición de negociar acuerdos monumentales para que el ejecutivo de Estados Unidos, el presidente, los presente para su ratificación en el Congreso y no se originen propuestas de cambio que desarrollen la negociación hasta su feliz término.

Estados Unidos perdió su instrumento de negociación por política doméstica, y por relaciones entre el Congreso y el Ejecutivo, perdió el

mango de la sartén. En Latinoamérica surgen dos opciones para la integración: Brasil sigue avanzando con Argentina, Paraguay y Uruguay en la consolidación del Mercosur para ser un polo de atracción del resto de países suramericanos. México, por su parte y para desconcierto de muchos, empieza a mirar hacia el sur y a hacer rápidamente acuerdos comerciales. Mientras que Estados Unidos pierde el control, los países latinoamericanos empiezan a fortalecerse y eso tiene relación con el tercer punto, que consiste en que mientras más aprendemos a negociar entre nosotros mismos, más nos preparamos para hacerlo con Estados Unidos en un futuro, lo que cambia un poco el equilibrio de fuerzas.

¿Por qué es importante retomar el objetivo de la integración hemisférica?

Podría pensarse que con ese mapa de la integración y habiendo dudas acerca de la posibilidad de que Estados Unidos lidere el proceso, podríamos quedarnos allí, satisfechos con lo que hay hasta el momento; pero hay que seguir avanzando en el proceso de integración por varios motivos:

Uno de estos es el problema de convergencia por múltiples acuerdos subregionales. Lo que tenemos es una reglamentación que rige el acuerdo de un país con el nuestro, el de ese país con un tercero, el de un tercero con el de más allá, que hace que sea absolutamente complejo para el sector privado, para los gobiernos, para las transnacionales del resto del mundo, saber a qué atenerse dentro del bloque de América, si es que se puede llamar bloque, porque cada acuerdo tiene reglas distintas. Hay que hacer que esos acuerdos converjan hacia un conjunto de normas comunes.

Si nos quedamos quietos, el resto del mundo no se paraliza. La Asean (Tailandia, Malasia, Indonesia, Singapur, Brunei, etc.) va a tener libre comercio en el 2003 y va a ser el cuarto bloque más importante, desde el punto de vista de capacidad adquisitiva, a nivel mundial. La Apec, esos 18 países de la cuenca del Pacífico, tanto americana como asiática, va a tener libre comercio para sus países desarrolla-

dos, en el 2010 y libre comercio para sus países en vías de desarrollo, en el 2020. Todos estos son acuerdos suscritos y en marcha; esos bloques siguen avanzando, para no hablar de la Unión Europea, que a pesar de que el péndulo político se ha ido hacia la izquierda, tanto en Italia, como con el Primer Ministro francés, como con el Primer Ministro británico, circunstancia que hacía pensar a todo el mundo que esos países iban a frenar el proceso de integración europea, no obstante, esta sigue avanzando y se tendrá unión monetaria, el estado más alto y más perfecto de integración económica, en 1999.

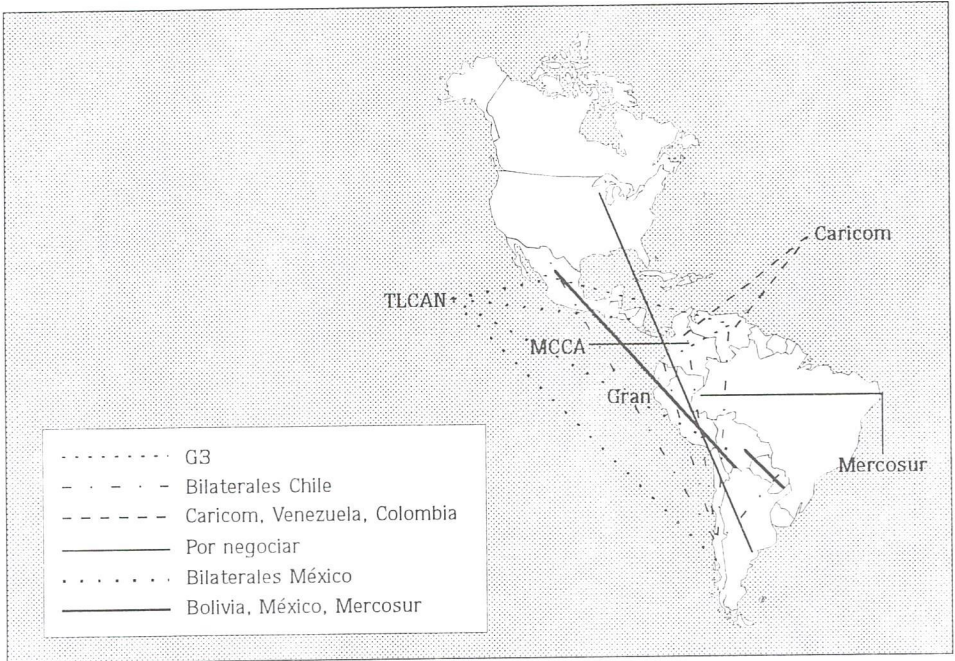
Es decir, el resto del mundo sigue armando bloques. ¿Por qué no podría detenerse en ese proceso? Porque un futuro garantizado para la economía mundial es seguir avanzando en la globalización, pero por bloques económicos. Estos bloques van a empezar a competir entre sí para atraer inversión extranjera y a crecer de acuerdo con el tamaño del mercado que haya al interior de cada uno. En esto hay una discusión importante entre académicos y conocedores, acerca de si los bloques van a terminar cerrándose sobre sí mismos y dejando de lado las relaciones comerciales y financieras con los demás, o si van a mantener ambas miras.

En el gráfico 1 se ilustra la manera cómo la integración ha generado un dinamismo de comercio dentro de América Latina y de los acuerdos subregionales, caso que se repite en el resto del mundo. El comercio en cada bloque está creciendo más rápido que el comercio de éste con los otros. Hay unas fuerzas que hacen que, a pesar de que la idea no sea aislarse del mundo, cada bloque se cierre sobre sí mismo, aunque sea lentamente.

Escenario futuro

Cuando se dice flujos de capital privado se está hablando de inversiones de portafolio, es decir, deuda, inversión extranjera directa. Si se hace referencia a los flujos de capital hacia los países en vías de desarrollo en Asia, no a los países asiáticos más desarrollados, aludimos a países de la Asean; es importante resaltar la cantidad de inversión que están atrayendo del resto del mundo y de capitales de deuda.

Gráfico 1
Nuevo mapa de la integración regional



Eso significa que a medida que un bloque se fortalece, se dinamiza y crece más rápido, atrae inversión. Es obvio que dejando de lado la inversión de deuda, la inversión extranjera directa es la que trae cambio tecnológico, capacidad productiva y capacidad de desarrollo en el futuro.

Bajo estos parámetros América Latina está bien, pero lejos de lo que está haciendo el sur de Asia. Por otra parte, América Latina es bastante inestable, se pueden observar grandes altibajos de unos años a otros, ocasionados por la situación macroeconómica. La meta de atracción de inversión extranjera debería ser mucho más dinámica, estable, grande y ambiciosa y está claramente asociada con el tamaño del mercado al cual la inversión extranjera quiere llegar y con el monto de la inversión extranjera que se desea obtener dentro de la integración.

Es importante resaltar que Asia del este y el Pacífico, claramente le están ganando a Latinoamérica en atraer inversión extranjera. Lati-

noamérica y el Caribe tienen menor dinamismo para atraer otra inversión y, es de destacar que en el año de 1995, Europa y Asia Central, tienen un mejor desempeño en este campo. Esta ventaja de los países de Europa del este conlleva tecnología y cambio productivo.

En resumen, es cierto que los bloques atraen inversión extranjera con todo el papel fundamental que juega ésta en el cambio tecnológico y productivo, y que los que se quedan a mitad de camino, no la atraen.

Alca: nuevo impulso a la integración hemisférica

Estados Unidos, en diciembre de 1994, trata de volver a ganar liderazgo, convoca a 34 jefes de estado del hemisferio, todos, menos Fidel Castro, con el argumento de que sólo las naciones democráticas harían parte de este propósito. ¿Cuál es el propósito suscrito y aceptado por ellos? Crear un área de libre comercio del hemisferio, mediante un proceso de eliminación progresiva de las barreras, cuyas negociaciones concluyan en el 2005. Esos 34 países del hemisferio suscribieron el acuerdo. Hoy estamos comprometidos a que en el 2005 acabaremos de negociar un área de libre comercio de todo el hemisferio, que iniciará un proceso de liberación que concluirá en el 2015 o en el 2020, depende de cómo opere.

Lo que es cierto es que si es difícil poner de acuerdo a 34 países para firmar un «sí», va a ser mucho más difícil ponerlos de acuerdo para firmar un «no». Estamos involucrados en un proceso de negociación que nos va a llevar a que el hemisferio sea totalmente libre.

¿Cuál ha sido el proceso de Alca hasta el momento?

Después de la Cumbre de Miami, en junio de 1995 se hizo una primera reunión de ministros en la ciudad de Denver. No es coincidencia que las dos primeras reuniones tengan lugar en los Estados Uni-

dos. Ahí se crean siete grupos que todavía no son de negociación sino de trabajo: el grupo de acceso a mercados, que habla de definir cómo se van a liberalizar los mercados de la región; el grupo de inversiones, que trata de definir qué tratamiento se le va a dar a la inversión de los distintos países; otros de tecnicismos del comercio internacional, como procedimientos aduaneros y normas de origen, normas y barreras técnicas al comercio, medidas fitosanitarias y zoonosanitarias para evitar que se conviertan en barreras para los productos agrícolas y animales; cómo manejar los subsidios, los derechos anti *dumping*, y qué hacer con las pequeñas economías de la región.

Todo esto ha tenido un desenlace favorable para los países latinoamericanos, al menos para la mayoría. Se crea un foro de empresarios que empieza a desarrollarse paralelamente a estas negociaciones, para que el sector privado tenga un vínculo de comunicación con las negociaciones.

Después viene la Segunda Reunión Ministerial en Cartagena, en marzo de 1996, en la cual se forman cuatro grupos adicionales; son todavía grupos de trabajo, no de negociación. El de servicios financieros que dice cómo se van a liberalizar estos en la región; el grupo de propiedad intelectual; el de normas de competencia para evitar abusos de un país respecto al otro; y uno que va a tratar de definir las reglas de liberalización de las compras estatales. Ese tema suena raro para quien no está ligado con el comercio. Lo que compra un gobierno, sobre todo en países latinoamericanos en vías de desarrollo donde los gobiernos son tan grandes, comparados con el resto de la economía, es fundamental definirlo claramente cuando negocia con otro país, porque el otro país no puede negociar todo libremente, pero si no le deja acceso a lo que el gobierno compra, queda por fuera de una parte importante del mercado.

En mayo de 1997, se realizó la Tercera Reunión Ministerial en Bello Horizonte, Brasil, en la que se tomaron decisiones importantes. En primer lugar, se constituyó otro grupo de trabajo sobre solución de controversias, cómo resolver colectivamente los problemas que se presentan entre dos países. Estados Unidos era muy reacio a la creación de ese grupo porque su planteamiento era que esos problemas

se resolvieran bilateralmente. El planteamiento del resto de países era que entre los 34 países se definiera cómo resolver el problema entre dos países. Finalmente, se logró crear el grupo de trabajo para tratar el tema de solución de controversias.

Un segundo punto importante para muchos países latinoamericanos tiene que ver con que hay un consenso acerca de las diferencias en el nivel de desarrollo y en el tamaño de las economías las que se tendrán en cuenta en la construcción del Alca; es decir, que las asimetrías económicas se deben reflejar en asimetrías en la negociación.

El tercer punto de esa reunión es que el Alca será un *single undertaking* es decir, un esfuerzo o una negociación única. No quiere decir que en el 2005 dejemos negociada la mitad y queda pendiente la otra mitad para más adelante: o se cierra todo o no se cierra nada. Pero si vamos a cumplir con lo que firmaron los 34 jefes de estado, se cierra todo en el año 2005, se concluye la negociación para todos los sectores.

¿Qué viene?

La IV Reunión Ministerial, en San José de Costa Rica, será en febrero de 1998 y allí se van a definir los objetivos, enfoques, estructura y localización de las negociaciones propiamente dichas. Se va a negociar. En marzo de 1998, se reunirán los jefes de Estado en Santiago de Chile e iniciarán formalmente negociaciones. A partir de ese momento hay siete años para negociar la forma de liberalización de todo el hemisferio, incluida la de servicios, entre ellos, los financieros.

Dilemas que tiene este proceso de Alca e inquietudes sobre el papel que juega el sector financiero en él

Hay factores que impulsan este proceso y que hacen que haya optimismo sobre su avance. El primero: está suscrito un acuerdo de 34 presidentes, que es difícil echar para atrás. Volver a reunirlos no es

fácil, como tampoco lo es ponerlos de acuerdo para que se nieguen a formar un área de libre comercio en las Américas, cuando, por otro lado, avanzan Apec, Asean, la Comunidad Europea; y la inversión extranjera se nos está yendo para otras partes del mundo.

Factores positivos

- Por una parte, la ampliación de los mercados para los países latinoamericanos, en particular el acceso al mercado norteamericano. Muchos de nuestros países –ya se habló de la experiencia de Chile y de otros que querían entrar a toda costa en el Nafta– deben tener condiciones para ingresar al mercado de América del Norte. Esta es la manera para lograr ese acceso.
- Un mejor ambiente para la inversión, porque se está yendo a donde los mercados ampliados ofrecen mayores posibilidades.
- Racionalización de trámites.
- Seguridad jurídica. Saber que con un acuerdo firmado no cambian las reglas de la noche a la mañana en los distintos temas que se han mencionado.
- Factores geopolíticos que fortalecen los bloques en el resto del mundo. Se debería fortalecer el bloque americano.

Factores que dificultan el proceso

- Se pierden preferencias en mercados subregionales. Si Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay están felices porque cada uno logró negociar con el país vecino y ha generado allí un buen dinamismo o en los países andinos ha sucedido algo similar, o México está muy satisfecho con entrar al mercado de América del Norte, ninguno querrá que entre otro a pelearle su propio mercado regional. Esa pérdida de preferencias es un sacrificio que habría que hacer, si todos nos vamos a integrar, y entonces va a haber resistencia.

- En ciertos temas, hay planteados unos estándares demasiado altos para los países en vías de desarrollo. Por ejemplo, política laboral y medio ambiente. En estos acuerdos seguramente va a llegar un momento en que los países más grandes y más desarrollados van a decir que sí hacen un acuerdo con nosotros, pero si se elevan los estándares de remuneración laboral, porque si se sigue pagando la seguridad social como se está pagando, hay una competencia desleal, porque ellos tienen que pagar mucho más; entonces, no firmarán. Esta situación para nosotros va a ser difícil. Lo mismo en el caso del medio ambiente: «Si se sigue pescando atún en el Pacífico, matando los delfines, no se va a poder liberalizar el comercio del atún». Entonces, si no hay protección para el entorno ambiental, no podrá suscribirse un acuerdo. Y esos estándares para muchos de nuestros países son difíciles de cumplir, al menos de un solo golpe.
- Además, perdería cada uno autonomía en el manejo de la política comercial, porque en una zona de libre comercio tan grande, la política comercial comienza a funcionar con el resto del mundo, mas no con los países vecinos.
- Nuestros sectores agrícolas, y los de todo el mundo, son muy sensibles y generan problemas en las negociaciones.
- Hay diferencias en el nivel de desarrollo de los países que también van a dificultar el proceso.
- Las fluctuaciones en la situación macroeconómica de nuestros países lo dificultarían.
- Algo bien importante van a ser las posiciones divergentes entre Estados Unidos y Brasil, frente al enfoque y ritmo de las negociaciones. Por eso Brasil está tratando de generar a su alrededor una masa crítica, primero con Mercosur y después con toda Suramérica, para enfrentar sólidamente en las negociaciones a un poder tan fuerte como es el de Estados Unidos. Sobra decir que Brasil y Estados Unidos, y muchos países latinoamericanos y Estados Unidos tienen una idea muy distinta de cómo negociar este acuerdo.

Caminos posibles para avanzar en el libre comercio hemisférico

- Un enfoque es, si Nafta es el acuerdo base y todos nos acomodamos a él. A muchos países latinoamericanos no les gusta ese esquema, a Estados Unidos, desde luego que sí.
- Si se conforma primero un área de libre comercio en el sur de América; ese empezaría a jugar como un parámetro en las negociaciones.
- Que no negociaran los 34 países sino que se sentaran a negociar bloques, por un lado Mercosur, por otro lado un representante del Grupo Andino, por el otro, un representante de Caricom.
- Que los 34 países negocien conjuntamente, pretendiendo que el área de libre comercio avance por encima de lo que hay en la Organización Mundial de Comercio.

Si es difícil poner a 34 países a negociar, es más difícil cuando hay todas esas combinaciones y opciones. Por algo van a transcurrir siete años.

Factores que pueden ayudar a la integración

- Los países que tengan mayor nivel de gobernabilidad, solidez política y macroeconómica van a querer avanzar en la integración y fortalecer su posición en el escenario internacional.
- Los países que aplican políticas económicas encaminadas a atraer inversión extranjera.
- Las economías con fácil acceso a divisas y a mercados extranjeros.



Factores que pueden complicar la integración

- La presencia de gobiernos débiles internamente y con poca capacidad de negociación en el escenario internacional.
- Economías con restricciones de divisas y problemas en la balanza de pagos.
- Países con pocas posibilidades de ofrecer garantías a la inversión extranjera.

Papel del sector financiero en los procesos de integración

El vínculo entre el sector financiero y la integración comercial es evidente. Mientras más se avanza en integración comercial, más posibilidades hay para la integración financiera. La integración comercial no puede ser plena ni muy dinámica, si paralelamente no hay una integración financiera que la sustente. En todo esto hay que tener en cuenta la forma como cada país maneja su cuenta de capitales en la balanza de pagos y sus sistemas de inversión extranjera en el interior de sí mismo. El principal objetivo de estas negociaciones, como sucede en el mercado de bienes, es que en el sector financiero haya mayor apertura de mercado. Para lograrla, en un acuerdo de libre comercio se tratan los mismos tres principios que se tratan en la liberalización de los bienes o productos.

- *Primero*, se busca que los países que se comprometan en un acuerdo de libre comercio, le den a sus socios comerciales el trato de nación más favorecida. Eso no siempre sucede, pero, por ejemplo, si Colombia y Venezuela se integran con México y este le ha dado un tratamiento muy favorable a Estados Unidos en Nafta, Colombia y Venezuela querrían que se les dé ese mismo tratamiento.
- *Segundo*, que los agentes económicos extranjeros tengan garantizado el mismo tratamiento legal que los agentes domésticos.

- *Tercero*, que mediante un principio de transparencia se permita ver cuáles son las reglas, las normas, las regulaciones de comercio de cada país.

Negociación de la prestación de servicio

Los países negocian distintas formas de prestación de servicios. Los servicios financieros no caben en todas estas formas. Uno es la provisión transfronteriza. Por ejemplo, cuando se vende un servicio satelital, se genera el servicio en un país y lo consume el otro más allá de la frontera. Consumo en el exterior, por ejemplo, el turismo. Vienen del resto del mundo a comprar el servicio en el país que lo vende.

Hay otro tipo de servicios que requieren presencia comercial. Ahí estamos acercándonos al sector financiero, aunque algunas modalidades podrían caber en otras clasificaciones. Es necesario estar en el país para vender el servicio, donde además de una presencia comercial, se necesita la presencia de personas naturales.

El sector financiero se ha negociado a nivel mundial por una parte, lo ha hecho la OMC. El GATS es el antiguo GATT, pero para servicios. Cuando se acabó, en el año de 1994, la Ronda Uruguay del GATT, se trató un capítulo especial para servicios, dentro de éste, uno especial para servicios financieros. Lo acordaron 63 países del mundo, entre ellos, diez latinoamericanos.

A nivel regional, se está negociando en el Nafta, en el G3, en el Grupo Andino y en la Aladi lo referente al sector servicios.

¿Qué se ha conseguido en cada uno de los acuerdos?

En el siguiente cuadro, la segunda columna muestra qué ha sucedido en el GATS, es decir, en la Organización Mundial de Comercio. Para la nación más favorecida se han planteado algunas excepciones; es obvio, porque si estamos avanzando en acuerdos regionales, si se

Estado de avance de la integración de servicios financieros

Acceso a mercados	GATS	TLCAN	TLC-G3	GRAN	ALADI
NMF	Excepciones	✓	✓	Propuesta	Propuesta
Trato nacional	✓	Restricciones	Restricciones	Propuesta	Propuesta
Transparencia	✓	✓	✓	Propuesta	Propuesta
Reglas prudenciales	✓	✓	✓	Propuesta	Propuesta
Salvaguardia	✓	✓	✓	✓	✓*

Nota: Propuesta se refiere a propuestas de negociación sin principios acordados.

* Existe el Convenio de pagos y crédito recíprocos.

pacta con el resto del mundo el trato de nación más favorecida, lo que se daría al vecino, inmediatamente se lo tendría que dar a todo el mundo, entonces hay esas excepciones.

El trato nacional se ventiló en GATS –63 países– con mayor o menor nivel de restricciones o de compromisos, sobre todo porque los que están en vía de desarrollo tienen un tiempo para adaptarse a los compromisos; negociaron el trato nacional, la transparencia y dos elementos que, en un momento dado, sirven para restringir la apertura. ¿Cómo manejo las normas prudenciales dentro del país? ¿Cómo se maneja una salvaguardia de balanza de pagos para que, cuando la economía esté en crisis se pueda decir que se congela la salida de capitales hasta que vuelva la normalidad?

Aquí hay que tener claro que cada país hizo reservas de sectores, hizo excepciones de actividades, de modalidades de servicios, de manera que cuando todos ellos muestran que todo se negoció, quiere decir que cada uno de los que participó, también tuvo sus reservas, pero eso ya está negociado y convendría ver qué se hizo en cada lugar.

En el Nafta, los mismos temas, pero con una restricción en el del trato nacional, en particular, por parte de México. En el 2000, el Nafta

debería estar completamente abierto a la inversión extranjera en el sector financiero, pero México tiene un período de observación hasta el año 2004. Si en ese año la inversión de Canadá y Estados Unidos ha superado el 25% del capital del sector financiero, México congelará la entrada de capitales de Canadá y Estados Unidos y lo postergará hasta el año 2007.

En el G3 ya se negoció el sector financiero. Lo que los países tienen que hacer es definir las listas de qué sectores y qué tipo de actividades dentro de estos sectores abren o no. La negociación aún está a mitad de camino.

Ojalá que todo esto dé un contexto para ver hacia donde se está moviendo la negociación en la región y de qué acuerdos internacionales depende lo que vaya a suceder en el futuro con las posibilidades de cada entidad.

ESTRATEGIAS Y EXPERIENCIAS
DEL BANCO CENTRAL
HISPANOAMERICANO
EN AMÉRICA LATINA

Benigno Rodríguez

*Gerente financiero y de control de O'Higgins
Central Hispanoamericano y representante general
del Banco Central Hispanoamericano en el Cono Sur*

Latinoamérica, con un crecimiento moderado y una estabilidad recuperada, se presenta como una opción atractiva para los inversores internacionales.

El Banco Central Hispanoamericano (BCH), pionero entre las entidades españolas en esta área geográfica, está intensificando su expansión en el Cono Sur y la zona norte.

Como medio se han elegido la asociación y alianzas con destacados socios locales que conocen el mercado y sus oportunidades.

Latinoamérica, un área atractiva para la inversión

Tras atravesar una etapa de pronunciada incertidumbre e inestabilidad, Latinoamérica presenta en la actualidad un crecimiento económico moderado y una recuperada estabilidad. La reducción de sus déficits públicos y unas tasas de inflación más controladas, junto a un gran potencial de crecimiento económico, han creado las condiciones propicias para el auge de la inversión internacional en este área del mundo.

En el año 1996, Latinoamérica presentó un crecimiento próximo al 3,5%, lo que implica una fuerte progresión respecto a 1995, año en

que el crecimiento fue del 0,3%. Su inflación se ha controlado en tasas en torno al 20%, niveles históricamente bajos frente a la hiperinflación del pasado reciente, en muchas de estas economías.

Esta evolución ha sido el resultado de programas económicos correctos: una política monetaria antiinflacionaria, austeridad en la política fiscal; mayor liberalización económica, apertura al exterior y crecimiento de los niveles de ahorro e inversión.

El carácter contractivo de la política monetaria ha permitido que países como Brasil, que venía soportando tasas de hiperinflación (2,500% en 1993 y 930% en 1994), haya reducido su inflación hasta el 16,5% y que Argentina, con una tasa inferior al 1%, sea en la actualidad uno de los países del mundo con mayor estabilidad de precios.

El mayor control de los precios no ha impedido el crecimiento de la región, a diferencia del pasado, cuando políticas antiinflacionarias se pagaban con una fuerte pérdida de renta y empleo. La razón de por qué en esta ocasión la eficacia de la política antiinflacionista no ha comprometido el crecimiento económico radica en la acertada política fiscal. De hecho, los países que están alcanzando mejores resultados económicos son precisamente aquellos que más se han esforzado en sanear las finanzas públicas, tal como lo ha hecho Chile.

Un gasto público más ordenado, junto a la mejora en la recaudación fiscal por medio de la expansión de la base fiscal, ha permitido reducir el déficit público en muchos países de esta región hasta niveles que cumplirían con el criterio de convergencia de la Unión Monetaria Europea (por debajo del 3% del Producto Interno Bruto). Estos menores déficit han reducido la presión apreciatoria sobre las monedas, con el consiguiente beneficio para las exportaciones.

La severa reglamentación pública de los países latinoamericanos restringía la participación extranjera tanto comercial como financiera. Asimismo, el papel protagonista del Estado en muchos sectores productivos comprometía el desarrollo del sector privado nacional, factores ambos que hipotecaban las posibilidades de crecimiento de la región, a largo plazo.

Conscientes de estos riesgos, los países más exitosos de América Latina iniciaron ya en la década de los ochenta un proceso de apertura al exterior, que se ha traducido en la reducción de barreras administrativas y arancelarias. Se han puesto en marcha procesos de privatización, lo que está favoreciendo la entrada de la inversión extranjera directa y el desarrollo de la iniciativa privada.

El programa de privatizaciones, ya iniciado en la mayoría de los países de América Latina, ha alcanzado sectores considerados estratégicos, tales como telecomunicaciones, electricidad, petróleo y transporte, y ha contribuido a la mejora de la competitividad y al desarrollo del comercio nacional e internacional.

Como consecuencia de la liberalización y la apertura al exterior, se han constituido alianzas para el libre intercambio comercial, tales como Mercosur y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (Naf-ta), y se han iniciado conversaciones para la futura eliminación de aranceles entre bloques y la ejecución de proyectos multinacionales.

Además de los desequilibrios macroeconómicos, otro de los problemas tradicionales de Latinoamérica han sido los bajos niveles de ahorro e inversión. Afortunadamente, en los últimos años también se ha progresado en estos aspectos.

El desarrollo de los fondos privados de pensiones, introducidos por primera vez en Chile hace más de quince años, ha contribuido a aumentar el ahorro nacional y el desarrollo de los mercados financieros de la región. En este país de catorce millones de habitantes, los fondos privados de pensiones administran más de US\$30 millones con cinco millones de asociados.

Prácticamente todos los países latinoamericanos están diseñando o han puesto en marcha fondos privados de pensiones para fomentar el ahorro. Perú, Colombia, Uruguay, México y Bolivia son algunos ejemplos.

Los programas económicos ortodoxos que vienen siendo aplicados en algunos países de la región –tales como el Plan Real de Brasil o

el Plan para la Estabilidad y el Crecimiento de Argentina—favorecen un entorno macroeconómico más estable y previsible. Se está viendo entonces la sincronización de las reformas y políticas económicas en América Latina y el impulso del ahorro y la previsión social, lo que implica, sin duda, sinergia en favor del crecimiento económico de la región.

La comunidad internacional está recompensando a aquellos países que han avanzado más decididamente en la construcción de este nuevo escenario macroeconómico. La rapidez con que América Latina ha superado la crisis financiera de 1994, gracias a la reanudación de los flujos de capital externos y el hecho de que la crisis no afectara sistemáticamente a todos los países latinoamericanos, pone de manifiesto la confianza de los mercados financieros internacionales en el futuro de la región.

Esta seguridad de los inversionistas extranjeros en América Latina está permitiendo, además, la captación de fondos a través de títulos de más largo plazo y con menores tasas de interés. La sustitución de los costosos títulos a corto plazo, contraídos en situaciones de emergencia, por bonos a medio y largo plazo más baratos, contribuirá a reducir el servicio de la deuda durante los próximos años.

España es uno de los países que más claramente están confiando en el potencial de desarrollo de Latinoamérica. Las empresas y las entidades bancarias españolas han comprometido inversiones por más de US\$8.500 millones en los últimos cuatro años, de los cuales casi 4.500 millones corresponden a la expansión de la banca española en los países del área.

La inversión española en el exterior, durante el primer semestre de 1997, alcanzó los US\$3.800 millones, un 15,8 % más que en el mismo período del pasado año. El empuje de las inversiones españolas en Latinoamérica, en donde se invirtieron durante este primer semestre US\$2.300 millones, el 61% del total, ha sido el motivo principal de este aumento. La inversión en estos países se ha duplicado con respecto al ejercicio anterior.

Entre los países latinoamericanos, Brasil ha sido el que mayor volumen de inversión española ha traído, con US\$825 millones, el 22% del total, mientras Venezuela ocupó la segunda plaza con US\$675 millones (el 18% del total) y Argentina, la tercera, con US\$530 millones, un 14% del total.

El aumento de la inversión en Latinoamérica se ha producido en detrimento de la asignada a los países europeos, en donde el principal destino ha sido Portugal, con un 7% del total. Estados Unidos ha sido el único país en el que la inversión española ha aumentado, hasta alcanzar en este primer semestre US\$285 millones, un 7,4% del total.

Por sectores, un 31% del total de la inversión española en el exterior se ha dirigido a inversiones en el sector financiero y de intermediación.

Motivos de la presencia de la banca española en Latinoamérica

Los bancos españoles han crecido en Latinoamérica buscando oportunidades de negocios en una región que tenía un bajo nivel de «banca» y sofisticación, comparado con la banca europea y norteamericana y con un significativo potencial de mejorar los sistemas tecnológicos, reducir costos e introducir nuevos negocios.

Efectivamente, en los últimos años los grandes bancos españoles han incrementado significativamente su presencia a lo largo y ancho de la geografía latinoamericana. Este fenómeno ha sido consecuencia, en buena medida, del incremento de la competencia en el mercado español, derivado de la integración financiera europea, que ha hecho que los bancos españoles se extiendan internacionalmente hacia mercados con potencial expansivo.

Entre estos mercados, ninguno mejor que el latinoamericano, no sólo por los vínculos económicos y culturales que con él nos unen, sino, sobre todo, por la solidez económica y financiera de los principa-

les países de este continente que han sabido recuperar ejemplarmente la década perdida de los ochenta y asentar sus impresionantes posibilidades de crecimiento en la solidez del equilibrio macroeconómico, en la eficacia de sus procesos desreguladores y privatizadores y en el saneamiento de la mayoría de sus sistemas financieros.

En los últimos cuatro años, la banca española ha realizado inversiones en bancos latinoamericanos por un valor aproximado de US\$4.500 millones, de los que cerca de 2.000 corresponden al último año.

Son inversiones con vocación de permanencia, en las que no se trata de simples aportaciones de capital, sino de asociaciones con grupos bancarios de este continente, con transferencia de métodos de gestión, tecnología, recursos humanos y materiales para hacer frente a la creciente demanda de servicios financieros de esta zona geográfica.

No se puede dejar de mencionar la presencia en este continente de importantes empresas españolas, muchas de ellas relacionadas con estos bancos españoles que han invertido en Latinoamérica. Esta presencia está permitiendo un beneficio mutuo y aprovechamiento de la sinergia, como es el caso de BCH que asiste a estas empresas españolas en los procesos de privatización de empresas públicas latinoamericanas.

Por otra parte, este proceso de inversiones está demostrando que el posicionamiento de la banca española en Latinoamérica es más atractivo que desarrollar únicamente alianzas con *partners* europeos y constituye una estrategia defensiva en el largo plazo, por cuanto va a permitir obtener más amplios márgenes, diversificar fuentes de ingresos y crear nuevas oportunidades de crecimiento. Admitiendo que los riesgos de estos nuevos mercados son más altos que en España o en toda Europa, es así mismo cierto que las inversiones son relativamente pequeñas comparadas con la magnitud de los bancos. Por otra parte, debemos tener en cuenta que las inversiones están diversificadas geográficamente en un área donde el crecimiento del producto interno será 50% superior, cuando menos, al español, por lo tanto, el riesgo de exposición del capital es relativamente bajo y la relación riesgo/rentabilidad es mucho mejor que la de Europa.

Aunque en casi todos los países hay bancos extranjeros, principalmente norteamericanos (Citibank, Bank of America, Boston, Chase, etc.), su importancia hoy es mucho menor que la de los bancos españoles.

Estos competidores llevan en la región muchos años y se han enfocado, casi siempre, hacia la banca mayorista (créditos sindicados, estructuración de deuda, productos derivados, etc.) y en menor medida, a la banca de personas, pero solamente atendiendo al segmento *top* del mercado, lo que representa una muy pequeña proporción de la población.

Hoy día se puede constatar que las inversiones y cuota de mercado de los competidores extranjeros en el continente son muy bajas comparadas con las ya logradas por los bancos españoles.

Podemos visualizar asimismo que en los próximos años se incrementará la competitividad en la región, motivada principalmente por los mismos bancos españoles, lo que contribuirá a hacer caer la rentabilidad en beneficio de los consumidores locales de servicios financieros.

Aunque todos los bancos españoles que participan en negocios en Latinoamérica hayan tenido razones similares para la expansión internacional, es bien cierto que cada uno ha adoptado diferentes estrategias para desarrollar sus inversiones y materializar su presencia.

El Banco Central Hispanoamericano en Latinoamérica

La presencia internacional del BCH responde a su tradicional estrategia de expansión hacia mercados cultural o geográficamente afines. Los lazos históricos, lingüísticos y económicos con Latinoamérica, junto con las oportunidades de negocio financiero que ofrece, explican que este área geográfica constituya el mercado de mayor interés para el desarrollo internacional del BCH.

Los bancos Central e Hispanoamericano, cuya fusión en 1991 dio lugar al BCH, desarrollaron ya en los años sesenta y setenta una amplia presencia en diversos países del área, fundamentalmente con bancos en Chile, Argentina, Uruguay, Paraguay y Puerto Rico y con oficinas de representación en Venezuela, Brasil, Ecuador y Colombia. Por ello el BCH nació ya con una destacada presencia en la región, reforzada posteriormente por la decidida política del Banco de un mayor cubrimiento internacional y de la diversificación de sus inversiones y negocios.

El desarrollo del BCH en los diferentes países del continente americano se ha llevado a cabo teniendo en cuenta las condiciones específicas de cada mercado individual y con un común denominador: establecer una destacada presencia en aquellos países que ofrezcan áreas de negocio interesantes, en las que BCH quiere obtener una significativa cuota de mercado.

Para implementar adecuadamente esta política de expansión, BCH ha desarrollado tres tácticas diferentes: la más antigua fue llegar a través de una red de sucursales propias en la región. Esta red ha estado históricamente dedicada a la banca doméstica y se ha apoyado exclusivamente en los recursos de la matriz española.

Una segunda táctica ha sido el acceso financiero al sistema a través de participaciones en bancos nacionales ya constituidos, aprovechando atractivas oportunidades de crecimiento, participando sin intervenir en el proceso de gestión, de forma directa.

A través de este método, BCH accede a diferentes sistemas bancarios y evita así una excesiva exposición en términos de capital y recursos de gestión.

Esta estrategia del BCH queda plasmada en la entrada en el mercado financiero de México, a través de una participación en el grupo financiero Prime Internacional, propietario de uno de los mayores bancos del país, el Banco Internacional de México (Bital).

Actualmente el grupo BCH y el Banco Comercial Portugués, con el que se mantiene una alianza estratégica en Europa, alcanzan conjuntamente una participación del 16% en el citado banco.

Por lo que respecta a la inversión en México, la crisis financiera y bancaria que experimentó el país a comienzos de 1995 impidió un mayor desarrollo del grupo financiero participado por el BCH. Sin embargo, en la actualidad la mejoría de la situación y de las perspectivas económicas comienzan a traducirse en una mayor actividad de inversión.

Tras el cierre del ejercicio de 1996, el banco Bital presentó unos niveles de rentabilidad y solvencia adecuados que le permitirán, a corto plazo, cumplir con el plan de saneamiento establecido por el gobierno ante la crisis bancaria.

Tanto la mejoría económica generalizada, como la agresiva política de captación de negocio y la ampliación de la red de sucursales con servicios muy informatizados han tenido una influencia decisiva.

La participación en los nuevos negocios financieros es una máxima para la entidad mexicana. En febrero del presente año, el banco Bital ha establecido una alianza con el grupo holandés «International Nederlanden Group» (ING), para operar en el recién estrenado mercado azteca de pensiones. La nueva Administradora de Fondos para el Retiro, denominada Bital, tendrá una participación del 51% para el grupo hispano-mexicano.

En la parte norte de Suramérica, en la actualidad, BCH continúa centrando su esfuerzo en el análisis de las diferentes oportunidades de negocio en todos los países de dicha área y en la ubicación de posibles socios locales con quienes establecer alianzas estratégicas. Todo ello con el propósito de alcanzar una posición predominante en este área, de manera similar a como sucede en el Cono Sur de la región.

Finalmente, la tercera y más importante táctica dentro de la política de expansión de BCH, es la constitución con el grupo Luksic de

Chile, del *holding* OHCH. Este *holding* considera principalmente inversiones bancarias (98% de sus activos), en el Cono Sur del continente y es el resultado de la puesta en común de todos los bancos de BCH y el grupo Luksic. Los activos administrados por el *holding* alcanzan la suma de US\$ 13.000 millones con un patrimonio agregado de los bancos de más de mil millones de dólares y con unos resultados de US\$210 millones para el ejercicio de 1997.

Evolución del grupo OHCH en el Cono Sur

Desde su creación, en 1993, hasta la actualidad, el grupo OHCH ha desarrollado una amplia actividad mediante la reorganización y consolidación de las participaciones bancarias en los distintos países y la inversión en nuevos mercados locales. El año 1996 ha sido clave en la consolidación del *holding* y su expansión a diferentes países; se destacan las siguientes operaciones:

- En Chile, la fusión del Banco de Santiago y del O'Higgins ha originado el Banco Santiago, primer grupo bancario del país, con una cuota de mercado superior al 17%. Junto a ello, OHCH ha comprado en Chile una administradora de fondos de pensiones (AFP Qualitas) y una correduría de seguros (Productora de seguros Andina).
- En Argentina, la adquisición del Banco Tornquist, con objeto de incrementar la masa crítica de este mercado, ha abierto el camino a futuras operaciones. Asimismo, ha permitido que el grupo sea pionero en la introducción de nuevos negocios financieros en el país como es la titularización hipotecaria.
- En Perú, mediante una nueva fusión, OHCH ha integrado al grupo a la quinta entidad del país, Bancosur, resultado de la unión entre el Banco del Sur (adquirido por OHCH a través de una oferta pública de acciones a comienzo de 1996) y el Banco Libertador, con un elevado potencial de crecimiento.

Concentrado en el mercado doméstico, Bancosur ha creado una filial especializada en crédito al consumo, Credisur, y también ha

planificado la extensión de su red de sucursales por todo el país, para alcanzar un nivel de penetración adecuado y escalar posiciones en el *ranking*. Todo ello sin descartar nuevas adquisiciones por OHCH para lograr el objetivo de tamaño y posición en el sistema bancario peruano.

En Paraguay, el Banco de Asunción, entidad líder en el sistema financiero y perteneciente al grupo BCH, ha quedado integrado en el *holding* OHCH. Con ello se pretende reforzar la buena marcha de la institución. En esta nueva etapa, dos son las claves para este ejercicio: por una parte, el diseño de un ambicioso plan estratégico que abarca la mayoría de los negocios del banco y, por otra, la planificación de importantes inversiones para dotar a la entidad de sistemas informáticos ágiles.

En Uruguay, se plantea una acción similar a la anterior con el banco Centro Hispano. Procedente del grupo BCH, su integración en 1996 en el *holding* OHCH permite diseñar estrategias de crecimiento y mejora del negocio, junto a inversiones que hagan más dinámica la gestión.

En definitiva, el *holding* OHCH agrupa a más de 25 entidades fuertemente arraigadas en sus mercados locales del Cono Sur. Los objetivos prioritarios del *holding* son consolidar todas esas unidades bajo una estrategia común, así como incrementar la masa crítica de negocio en algunos de estos mercados.

Para conseguir todos los objetivos que se han descrito, el grupo BCH prevé realizar nuevos aportes hasta alcanzar una cifra total de unos US\$1.200 millones de inversión en Latinoamérica, equivalentes más o menos al 20% de su capital. Estas nuevas inversiones irán destinadas tanto a fortalecer la posición de entidades controladas como a la adquisición de otras nuevas, en mercados atractivos.

La apuesta latinoamericana del BCH constituye uno de los pilares de la estrategia como grupo bancario y financiero y la satisfacción de la evolución y resultados es muy alta.

DEL MERCADEO TRANSACCIONAL
AL INTERACTIVO: EL IMPACTO
TECNOLÓGICO EN EL MERCADO
DE PRODUCTOS FINANCIEROS

Humberto Serna G.
Consultor bancario latinoamericano

En torno a lo que se ha empezado a oír sobre la globalización de los mercados y lo que se oirá por parte de los bancos de los diferentes países del mundo, las instituciones financieras como objetivo primordial tienen que replantear muy a fondo las estrategias que hoy están empleando para llegar al cliente.

Características del nuevo entorno financiero

El primer elemento que hay que anotar en este gran cambio que estamos viviendo insistentemente, es que el entorno financiero es totalmente nuevo. Quizás muchas entidades no han comprendido que estamos ante algo totalmente diferente. ¿En qué es nuevo?

- Primero, es un mercado altamente competido. Tal vez una de las primeras cosas que hay que saber en este contexto, es que la competencia es un dado y que del concepto tradicional del competidor como enemigo, hoy se ha llegado al de que es uno de los actores naturales del mercado. Por tanto, hay que prepararse para actuar en un mercado que apenas empieza a tener émulo que no sólo son las entidades financieras. Ya en el mundo están surgiendo nuevos entes y nuevas organizaciones que están en la pugna.

Tal vez uno de los hechos más interesantes a nivel mundial es la creación de una red que no es un banco ni una entidad financiera,

pero que hoy administra más dineros que muchas de estas entidades. O el caso de General Electric, que en la actualidad el 35% de sus actividades son eminentemente financieras y están compitiendo con los agentes tradicionales del mercado.

- El segundo hecho muy importante es que ese mercado cada vez se vuelve más sofisticado tecnológicamente. Se está hablando de la virtualización de los negocios, y en el caso concreto de las entidades y del negocio financiero, apenas parece que estamos entrando en los grandes cambios. En una conferencia que hubo hace poco, se decía que el cambio tecnológico en la actividad financiera está empezando y todavía no estamos preparados para recibirlo. También tenemos que entender que ese mercado altamente competido, sofisticado tecnológicamente, tiene una tendencia muy importante a la disminución de los márgenes financieros.
- El tercer elemento relevante se refiere a que los latinoamericanos hemos estado acostumbrados a manejar una actividad financiera con altísimos márgenes financieros. Además la «bancarización» en nuestros países es muy baja; lo que dio oportunidades a los bancos españoles, mexicanos, alemanes, para invertir en América Latina. Las diferencias de «bancarización» son muy altas. Mientras en Europa se están teniendo niveles de «bancarización» del 95%, en los países como los nuestros estamos en promedios del 50%. La banca y las entidades financieras latinoamericanas aprendieron a trabajar con altos márgenes que les cubrían sus necesidades. Una de las lecciones que nos están trayendo los nuevos inversionistas en el área es que saben trabajar con menos márgenes y ganar más dinero.
- El cuarto aspecto del nuevo entorno se refiere a la gran revolución que nos corresponde vivir mediante el cambio en las estructuras de nuestras entidades, las organizacionales y las de costos, para que podamos salir a competir en un mercado cada vez con menos márgenes, pero mucho más eficientes. Eso nos lleva a que esta actividad en el futuro, va a tener un gran énfasis en la productividad, en la eficiencia y en la eficacia, lo que

significa alcanzar resultados con el uso eficiente de los recursos. El cliente no puede seguir pagando el producto de nuestra ineficiencia; tiene, más bien, que comenzar a beneficiarse de los resultados de nuestra eficiencia, lo que le generará un valor agregado. Tendrá que ser el beneficiario de todos los procesos eficientes y de productividad que desarrollemos internamente en la organización.

- El quinto elemento es muy importante: la tendencia hacia la maduración de los mercados. Hay quienes trabajan en el campo del mercadeo financiero y sostienen que vamos paulatinamente hacia logros de niveles de maduración del mercado, en los cuales los clientes tendrán más de dos, tres o cuatro opciones; la «bancarización» crecerá y posiblemente en los próximos cuatro o cinco años, al inicio del año 2000 en América Latina, comience a alcanzar niveles muy cercanos a los que hoy se viven en Europa.
- El sexto aspecto tiene que ver con la estandarización de los productos. Estos por sí mismos no van a hacer diferencia, llámense tarjetón, oportunidad diaria, comisión, etc. En el fondo son todos iguales. No hay ninguna diferencia. Inclusive con los sistemas ocurre igual; con los soportes que tienen, también; pero entonces vamos a tratar un tema totalmente diferente: ya no venderemos productos, vamos a vender valor agregado y entonces el cliente no se quedará con nosotros por el producto, *per se*, si no más bien por el valor agregado que alcancemos a generar.

Llegaremos, entonces, en este nuevo entorno, a dos conceptos muy importantes: uno es la aparición de macroinstituciones, los megabancos. Hay quienes dicen que en todo este mercado vamos a tener que esperar muchos megabancos, megainstituciones, productos y alianzas estratégicas, productos y adquisiciones, productos de fusiones. Vamos a ir a unos mercados llenos de megainstituciones. El segundo se refiere a que aparecerá el mercadeo en el que tendrán cabida empresas que se acercarán al cliente con diseños específicos, personalizados y entonces así como aparecerán las megainstituciones,

aparecerán también aquellas instituciones que van a dirigirse a nichos específicos de mercado.

Del mercadeo tradicional al interactivo

Vamos del mercadeo transaccional, presencial, al mercadeo interactivo. ¿Despersonalizado? El cliente no va a tener que ir al banco, no va a tener que ir a la oficina, va a recibir el servicio donde esté y entonces el banco pasará de ser un lugar donde había presencia del cliente a otra manera de interactuar con la organización. La duda es si vamos a pasar de ese concepto presencial, del cliente haciendo fila en la institución, yendo al edificio donde ésta se halla, o vamos hacia un mercadeo totalmente distinto en el que cabe preguntarse: ¿Será que pasar de ese mercado transaccional, tradicional, nos va a llevar a un mercado despersonalizado? El Citibank hizo su primera experiencia en Miami donde, en una oficina experimental, castigaba al cliente por ir a la oficina. Llegaba a la oficina, hacía fila y le decían que tardarían 40 minutos en atenderlo. Mientras tanto, se daba instrucción a la cajera para que actuara despacio. Todo lo contrario de lo que se enseña en servicio al cliente. Además, al atender al cliente se le cargaban por la transacción US\$ 10, lo cual es bastante costoso si se compara con los veinte centavos de dólar que vale la misma transacción, si se realiza de forma electrónica.

La respuesta es que vamos a tener un mercadeo puramente interactivo. ¿Cuáles van a ser las características de ese mercadeo interactivo? Vamos a ir del concepto que hemos manejado mucho del *Home Banking* al *Shopping anywhere*. En otras palabras, vamos a ir de llevar la institución a lugares predeterminados a poder comprar y buscar servicios en cualquier parte, *anywhere*.

Esto trae unos problemas muy complicados: trae el de la inseguridad. Se han visto todos los debates que hemos tenido sobre «clonación» de tarjetas, acceso a información confidencial de los clientes, sobre el manejo mismo de la tecnología. La pregunta es si ya se va a poder comprar en cualquier parte. Hay planteamientos de bancos. Por ejemplo, en Brasil se plantea en este momento un banco sin oficinas, el cliente no tiene una oficina a donde ir. Hay también en Brasil y en Argentina

planteamientos de bancos que están vendiendo sus edificios bancarios. La pregunta es: ¿Por qué el cliente tiene que pagar por un edificio lujoso donde está la administración del banco, si no se necesita?

Se presenta aquí un tema que va a ser de gran debate y gran discusión: ¿Dónde se van a adquirir los servicios financieros? Hay un excelente libro de mercadeo bancario que se llama *Del homebanking al shopping anywhere*, se comprarán los servicios financieros en todas partes. Y ese va a ser el mercadeo interactivo porque se tendrá la posibilidad de llegar a la institución, de muchas maneras. Para el cliente están cambiando sus valores; hoy hay unos valores totalmente distintos de los del pasado; para el cliente algo bien importante es que todo esto se va a revertir en seguridad. Los bancos van a tener que trabajar en ese tema. Las instituciones financieras tendrán que trabajar sobre el concepto de oportunidad, van a tener que ser oportunas con el cliente. Y la pregunta es ¿En qué medida todo esto que está ocurriendo va a permitir la oportunidad?

El cliente quiere usar muy bien su tiempo y entonces ya el problema no es el tiempo del funcionario de una institución bancaria, sino el tiempo del cliente. ¿Cuánto me demoro en la transacción? ¿Cuánto me demoro en la aprobación del crédito? ¿Cuánto me demoro en la tramitación de los documentos?

Y por último, el cliente va a querer facilidad de acceso a la institución. Va a evaluar eso: ¿Qué tan fácil llego? ¿Cómo llego? Además, ¿Cómo vamos a lograrlo? ¿Quiere ser reconocido individualmente? ¿Cómo conseguiremos, en medio de la masificación, llegar a la identificación individual de ese cliente? Porque cada persona no quiere ser parte de la masa, así conforme un grupo muy grande de clientes. Luego ahí es donde está uno de los grandes retos en todos los diseños estratégicos del futuro.

Consecuencias del mercadeo interactivo

¿Qué consecuencias se derivan de este concepto de mercadeo transaccional que hemos manejado al de mercadeo interactivo?

En el diseño

El primer impacto muy importante va a estar en el diseño. ¿Qué alcance va a tener éste? Primer cambio muy grande: modificación en el concepto de oficina.

De pronto, nuestras instituciones financieras que hoy se jactan de tener 100 puntos de venta o 100 oficinas, ¿van a tener en el futuro 4.000, 5.000 o 100.000 puntos de contacto? ¿No están pensando muchos de los bancos que están invirtiendo en América Latina en pasar de 300 oficinas tradicionales a 2000, 3000, 5000 o 6000? ¿No iremos a tener en una misma cuadra 3, 4, 5 puntos de venta de la misma institución? ¿No irán a ser los puntos de venta pequeñísimos, donde el cliente simplemente va a que le provean ciertos servicios? ¿No será eso una tendencia a la que vamos a ir en todo el rediseño de la oficina bancaria? ¿No iremos también a pensar en que vamos a tener oficinas especializadas y entonces mucho más allá del concepto de multibanco vamos hacia muchos bancos en uno sólo? Bien distinto de los conceptos de supermercado financiero y multibanco. Cómo hacer para que un lugar contenga varios bancos y tenga oficinas y diseños diferenciados por banco. Entonces, en ese rediseño de las oficinas puede cambiar la estructura misma de lo que le está pasando a mi entidad financiera.

Vamos hacia una organización volcada al cliente, al mercadeo con muy poco *back office* y con mucho *front office*. Hay una estadística que no es totalmente confiable porque fue hecha muy al azar. El promedio del *back office* en las entidades financieras latinoamericanas es del 40%, en Europa el promedio es del 8%. O sea, de 100 empleados, 92 están frente al cliente y ocho están en el *back office*. ¿Cuál va a ser el estándar y la relación en América Latina entre *back office* y el *front office*? Todo este nuevo concepto y la llegada de tecnología va a cambiar la estructura organizacional en la que un altísimo porcentaje será *front office* y los *back office* serán mínimos. Lo ideal sería tener un *back office* entre el 5 y el 7%. En unos bancos españoles, inclusive, se ha hablado del 2% para el *back office*.

¿Qué vamos a hacer con estas organizaciones? Cuando usted mira los edificios donde hoy están ubicadas y en esos edificios lujosos y

opulentos, el 80% es para la burocracia y el 20% es para el cliente. ¿Y cómo vamos a cambiar eso? Es que vamos a rehacer los edificios para que por todos lados puedan llegar los clientes o será que vamos a tener que replantear el concepto mismo? ¿Qué vamos a hacer con esa gente? ¿A dónde la vamos a llevar? La tenemos que volver vendedora y ese es el gran reto. ¿Cómo hacer para que toda esa gente que hoy trabaja en nuestras instituciones, eficiente, honrada, que conoce la organización, la volquemos al mercado? Vamos a tener en menos de dos o tres años vendiendo y promoviendo a los que hoy están en contabilidad, a muchos de los que están en sistemas, en la parte administrativa, porque las organizaciones no van a poder resistir la burocracia que hoy tienen.

En el mercadeo y la comercialización

Eso nos lleva al segundo punto: se van a tener que hacer cambios muy grandes en el mercadeo y la comercialización y esto va a significar la conjugación de dos estrategias muy tradicionales que se llaman *pull* y *push*. Se ha visto la competencia entre el Banco de Bogotá, el de Santander y el Ganadero en el tema de los ahorros; están captando con promedios de rendimiento del 10% anual y la gente además del ahorro, está en el juego, en el azar, buscando ganancias. Estas estrategias de las tres entidades bancarias las están llevando a cosas muy interesantes; desplazamientos de mercado. Estas instituciones están pasando del ahorro tradicional con unos rendimientos más altos, a otro tipo de ahorro. Están haciendo transmutación de cartera, teniendo clientes más temporales, porque están simplemente jugando a la estrategia que cada una de ellas maneja. Las cifras de captación del Banco Ganadero, o del de Santander o las del Banco de Bogotá, tienen que ser muy interesantes para poder rifar todos los días un carro, y 10 o 20 millones de pesos, cada mes.

Estamos ante un tema totalmente distinto. Si esas organizaciones no diseñan otros planes para poder mantener ese público que captan, va ser a una clientela que va a estar buscando la oportunidad en cada institución que ofrezca algo nuevo y entonces va a aparecer lo que hoy

se ve mucho en Estados Unidos, y que denominan los mercados flotantes, que son clientes que se mueven según la estrategia que se ofrezca y que además se vuelven temporales. Organización que comienza a tener este tipo de usuarios, fracasa; uno de los retos más grandes del futuro en todo esto es asegurar la lealtad del cliente. Y por eso ellos están diseñando otras alternativas: al lado de la cuenta de ahorros ofrecen créditos para vivienda, de consumo y otros.

No es de extrañarse que de esto haya mucho más. Si se revisa lo que ha pasado en Europa, en los últimos diez años, en este tema de banca masiva, de personas, se encontrará que renuevan, innovan, modifican, cambian el nombre del producto, todo esto en un proceso para llegar a esa banca masiva, de personas, que es, en cierto sentido, muy atractiva para los megabancos que quieren llegar a tener grandes públicos y tienen la gran capacidad de retener a los clientes. Además, pueden invertir tecnológicamente, porque la magnitud se los permite y no sólo a nivel del país, sino a nivel internacional.

En América Latina no estamos acostumbrados a ese tipo de mercadeo, que es, inclusive, un mercadeo que lleva a niveles de inestabilidad muy grandes. Pero ya el mundo lo ha estado comprobando, por ejemplo, los tres productos que hoy tenemos en el mercado del Banco de Bogotá, del Ganadero y del Santander, en corto tiempo, vamos a verlos innovados; cambios muy interesantes que ya hicieron en Europa, donde todo el sistema está diseñado para llegar a los clientes. Hay que comenzar a pensar que vamos hacia un mercadeo agresivo, de búsqueda y retención de clientes, de atracción.

Al lado de ese mercadeo masivo, de consumo, de personas que llaman algunos, va a venir un tema muy interesante que se llama la banca a la medida. Los americanos la están llamando *customized bank*, hecha a la medida. Llegaremos a esto en el sector financiero, mucho producto y diseño hecho a la medida, para acercarse a segmentos muy específicos, para penetrar mercados muy importantes. Surgirán, además de la banca corporativa, la banca de inversión, la banca por segmentos económicos. Si se mira lo que ha pasado en Europa y en Estados Unidos, se verá cómo hay bancas para todo. Y entonces entraremos en el mercadeo de nichos.

Además, los megabancos lo van a hacer. No podemos esperar que el BBV o el Banco de Santander o el Hispano no hagan mercadeo de nichos. ¿Se van a quedar en pura banca de personas? Claro que no. Lo van a hacer con otras estrategias, posiblemente con el manejo de mucho bancos dentro de un banco.

En cuanto al mercadeo de nichos, vamos a trabajar fundamentalmente con varios elementos, facilidad de acción, agilidad, el tiempo del cliente como valor agregado. No se ha pensado en el tiempo del cliente, sino en el nuestro. Entonces hay que comenzar a trabajar sobre el tiempo del cliente. Además están la seguridad y la confiabilidad. Son elementos que van a encontrar un gran énfasis en este nuevo mercadeo. La pregunta es: ¿Cómo vamos a hacer para que en la banca de consumo o en la banca de nichos, el cliente se sienta reconocido?

En el cliente

- *Lealtad del cliente.* Si se quiere lograr relación integral con él, hay que trabajar para retenerlo. Se dice que el futuro de las instituciones está en retener clientes. Se debe buscar lealtad.
- *Que adquiera muchos más productos,* es decir, que se tenga con cada cliente profundidad de línea.
- *Que permanezca y esté satisfecho.* Si el cliente está satisfecho y tiene rentabilidad asegurada, compra más y es leal. Las entidades deberían buscar que el cliente no tenga que ir a satisfacer afuera ninguna necesidad de las que el banco le pueda suplir. Ese es el concepto de relación integral.
- Otro concepto muy importante para el futuro: ¿Qué vendo, mis valores o los valores que el cliente quiere? El gran viraje que tenemos que hacer es comenzar a que las instituciones, en vez de preguntarse qué es lo que quieren vender, se pregunten qué es lo que el cliente les quiere comprar.

¿Usted tiene diseñadas sus estrategias de mercadeo alrededor de los valores de compra de sus clientes, de sus nichos de mercado, de sus segmentos? ¿Usted los conoce, se los imagina, se los ha preguntado? Hay muchas instituciones que mercadean a ciegas porque no han hecho el esfuerzo de preguntarle al cliente si lo que le ofrecen, satisface sus valores de compra. Se está vendiendo lo que no quiere el cliente; hay servicios, que no necesita. Conozcamos cuáles son los valores de compra del cliente.

Todo esto hay que unirlo a un concepto moderno pero que es bien antiguo; lo moderno sería hablar de *after marketing* y lo antiguo sería lo que se conoce como la post venta. El banco no puede olvidar al cliente después del primer contacto. Si se quiere generar estrategias de lealtad, que los clientes sean leales, hay que mantenerlos. Por eso en muchas partes, en lugar de hablar de servicio al cliente se está hablando de gestión, de gerencia del cliente. Es importante tener una masa de clientes leales, permanentes, y para lograrlo hay que generar sistemas de mantenimiento, de seguimiento, de contacto permanente. En América Latina no hay programas de post venta.

Hay quienes dicen que la venta no enamora, que lo que enamora es lo que sigue después de la venta; y genera lealtad. Hay que procurar que el cliente tenga la sensación de que está recibiendo valor agregado.

En las estructuras organizacionales

- *Cambio en las estructuras organizacionales.* Todavía existen instituciones financieras con muchos niveles organizacionales, con muchos títulos: presidente, vicepresidente adjunto, alterno, agregado; gerente alterno, asistente, auxiliar. Además, todos tienen que firmar para ser importantes. Seguimos manteniendo unos procesos burocráticos y símbolos de estatus. Seguimos teniendo unas estructuras y unos procesos tremendamente rígidos.

Se debe establecer una nueva cultura centrada en el mercadeo y en el cliente. Hoy está centrada en la operación. Hay que tener estructu-

ras planas. y debe haber estructuras ágiles, flexibles. Deben ser estructuras con poder de decisión. Hoy debe haber una capacidad de decidir frente al cliente, porque mientras se pregunta qué hacer, le quitan al cliente.

Debe ser un poder centrado en resultados. No podemos seguir teniendo organizaciones en las cuales no medimos el desempeño y los resultados. Hay que llegar, así como diseñamos una organización, a diseñar un sistema integrado de medición de gestión. Las estructuras del mañana tienen que ser tan claras, que se pueda medir el desempeño. Ya para el futuro no juega más el concepto de sueldo fijo. Este será variable y pagado por resultados. Habrá cambios en los sistemas de evaluación de desempeño.

Esas estructuras organizacionales deberán tener otro talento humano, alineado por competencia, multifuncional, con un alto conocimiento del cliente, autocontrolado y autogestionado, consciente de las necesidades de valor agregado del cliente, en fin, un cliente interno totalmente comprometido. Esto se va a hacer con la gente, no lo van a resolver, ni la tecnología, ni las estructuras, tampoco las estrategias de mercadeo.

El gran reto que tenemos es un cambio en nuestra gente, en su desempeño y concepción; fundamentalmente un vuelco de cultura de la operación a la acción; un cambio de cultura en los procedimientos con el cliente y un querer estar siempre abierto frente a lo nuevo. Si no logramos estabilizar esta modificación, nos va a atropellar la tecnología, nos sentiremos apabullados y saldremos del mercado.

Hay que pensar en que lo único que logrará hacernos permanecer en el mercado va ser nuestra gente, porque lo demás: tecnología, procesos y procedimientos, todos los vamos a tener igual. Lo único distinto son las personas, en un nuevo entorno y en una nueva cultura. Ahí está el reto, el desafío. Ojalá en el año 2000 no veamos que fueron otros los que hicieron el cambio.

Hay una frase muy importante de un película que dice: «Las organizaciones piensan mucho para cambiar». Y la cultura de las organiza-

ciones es la de ser colonos y no pioneros. ¿Quién es el pionero? El que rompe. ¿Quién es el colono? El que espera a ver cómo les va a los otros. Pero el problema es que si esperamos a ver cómo les va a los otros, cuando queramos reaccionar va a ser muy tarde.

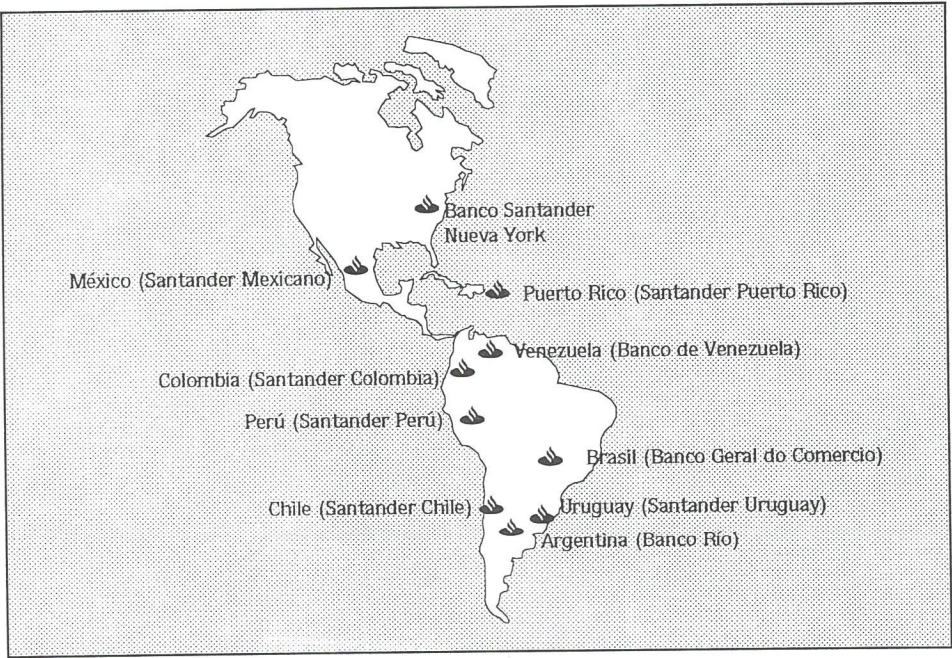
GRUPO SANTANDER:
HACIA UNA FRANQUICIA REGIONAL
EN LATINOAMÉRICA

Ignacio Rasero

*Director general del Banco Santander
para América Latina*

La red del Banco de Santander en Latinoamérica y en Norteamérica está compuesta hoy por oficinas que van desde Nueva York hasta Argentina, pasando por todos los países importantes de este continente. Es una red completa, amplia y bien dimensionada (gráfico 1).

Gráfico 1
Hacia una franquicia regional



¿Cuáles son nuestros objetivos fundamentales?

La creación de una franquicia regional en todo el continente, donde seamos, dentro de la banca universal, los líderes en las principales áreas de negocios de ésta. Con ello pretendemos diversificar nuestras fuentes de beneficios y nuestras inversiones desde el punto de vista geográfico, y desde el punto de vista de los países. Nuestros objetivos están centrados para esta franquicia en el área de la banca comercial, con un desarrollo de banca corporativa y banca de consumo. Los medios serán nuestras oficinas de redes bancarias.

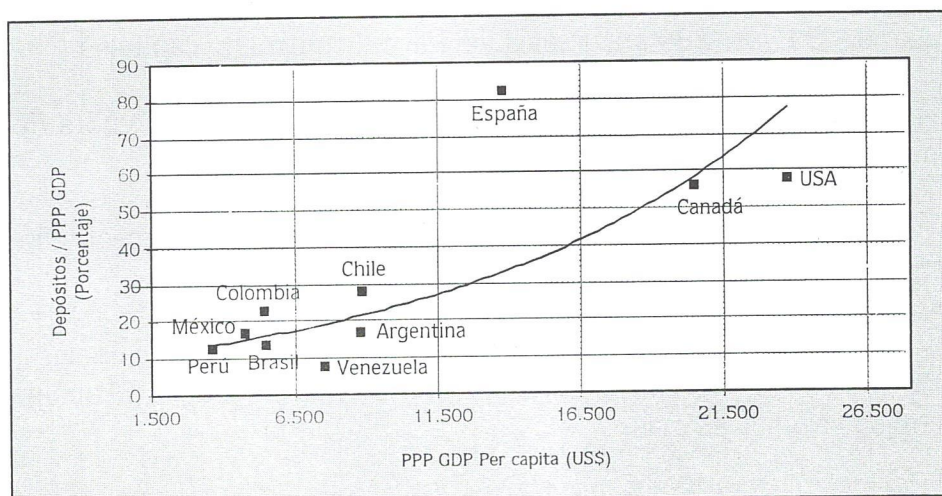
En la banca de inversión tendremos distribución de productos de renta fija y variable en mercados locales e internacionales. Para ello, vamos a utilizar toda nuestra red de banca comercial y la red de nuestro Banco de Santander Investment especializado en esta área; respecto a los fondos y flujos de capital, tan importantes en estos momentos en Latinoamérica, en la gestión de fondos de inversión y mutuos, banca privada y *trade finance*, estamos utilizando todos los vehículos legales existentes en cada país, afores, AFJP, AFP, banca privada, *trade finance* y tesorería. Este es el marco de nuestra franquicia regional universal, para llegar al liderazgo que queremos.

Otro de nuestros objetivos es la diversificación de las fuentes de beneficio en mercados que ofrecen: un alto potencial de crecimiento debido a que el continente latinoamericano tiene baja penetración bancaria y hay grandes expectativas de crecimiento económico, diversificación geológica y económica basada en una baja correlación con España (Colombia y Venezuela) y finalmente, las similitudes culturales tan importantes para el desarrollo de cualquier negocio cuando se hacen inversiones en el exterior: la mentalidad del cliente, el conocimiento de la pequeña y mediana empresa, el nivel de desarrollo, el entorno de transición y el idioma.

La penetración bancaria en todo el continente latinoamericano es muy baja. Teniendo en cuenta el grado de bancarización nos encontramos con que el caso de España es un poco paradigmático en el sentido de tener casi 80%, mientras que estamos hablando de países como Perú, el propio Colombia, que es uno de los más altos de Latinoaméri-

ca, con un 23%. Pero tenemos, sin embargo, a Brasil que es un enorme país con un gran potencial todavía con un grado de bancarización muy bajo (14%). Incluso encontramos a España, por encima de Canadá y de Estados Unidos. La gran oportunidad la ofrece todo el mercado latinoamericano, como puede verse, a partir de la renta y de la riqueza de cada país (gráfico 2).

Gráfico 2
Penetración bancaria



Fuente: Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Superintendencias y Bancos Centrales.

¿Qué estamos haciendo en los distintos países?

En Argentina, logramos recientemente con el Banco de Río una cuota del mercado de 6,6%; tenemos 170 oficinas, una red muy completa, con un control del 51% del banco. El de Brasil es un banco pequeño, el Banco General do Comercio, hoy Banco de Santander Brasil, con una cuota del mercado del 0,30%, con una pequeña red de 42 oficinas, y con un grado de control del 51%.

En Chile, con el Banco de Santander que tiene una cuota del mercado de un 12,30%, con 231 oficinas y con un control del 65% del capital.

En Colombia, a donde hemos venido recientemente a través de la compra del Banco Comercial Antioqueño, tenemos un 6,72% del mercado; una red de 154 oficinas, después de la fusión que estamos haciendo con las oficinas de Invercrédito que también adquirimos, compañía dedicada al negocio de inversión en consumo fundamentalmente y un control del 55%.

A México fuimos también a finales del año pasado y logramos el control, después del primer trimestre de este año, del antiguo Banco Mexicano y ahora Banco Santander Mexicano, con una cuota del mercado del 5,87%, 260 sucursales y 51% del control de capitales.

En Perú, con el Banco de Santander, con un 4,19% de cuota del mercado; 19 oficinas y un control del 100%.

Puerto Rico, con el Banco de Santander, cuota del mercado alta, 15,18%, con 70 sucursales y control total de su capital.

Venezuela, con 10% de la cuota del mercado, 180 sucursales y 93% de control del banco. Tenemos inversiones en Uruguay, Panamá y otros seis países más.

En resumen, toda esta inversión es de 22.470 millones de dólares en activos. Somos el banco extranjero número uno en Latinoamérica, en *ranking* por activos; somos el número dos, en *ranking* de sucursales, con 1.126 oficinas. El número dos porque el primero es el Hong Kong Shanghai Bank que ha adquirido, hace unos meses, un gran banco en Brasil (Bamerindus) con una gran red de oficinas, y está muy concentrado en este país. Tenemos presencia global en todos los países, con una cuota total de activos del 3,72% y segundos en el *ranking* por cuota. Esto permite que no haya duda sobre las inversiones que nuestro grupo, Banco de Santander, está haciendo en Latinoamérica. La organización es primera en activos, segunda en red y con una presencia global en todos los países (cuadro 1).

A la pregunta de la mayoría de las personas acerca de qué hemos venido a hacer aquí en Latinoamérica, tenemos que decir que la región

Cuadro 1
¿Quién es quién en Latinoamérica?
(US\$ millones)

	Santander	HSBC	BBV	Citibank	Bank of Boston	BCI	Nova Scotia
Activos ¹	22.470	21.081	10.166	18.010	14.531	3.631	4.573
<i>Ranking</i>	1	2	5	3	4	7	6
Total sucursales	1.126	2.094	1.056	146	127	194	479
<i>Ranking</i>	2	1	3	6	7	5	4
Presencia global ²	Sí	No	No	Sí	No	No	No
Cuota de act. (%) ³	3,72	5,84	2,71	1,89	1,86	1,05	1,85
<i>Ranking</i>	2	1	3	4	5	7	6

1. Activos ponderados por % de control.

2. Presencia en los siete mayores mercados.

3. Cuota de mercado ponderada por el tamaño del país.

Fuente: Memorias anuales, Superintendencias, Santander Investment.

presenta un alto atractivo debido a la baja penetración bancaria y al buen potencial de crecimiento económico, condiciones existentes en muy pocos sitios en el mundo. Así mismo, en la mayoría de los países latinoamericanos, las proyecciones del PIB y de crecimiento para los próximos dos y tres años están muy por encima o doblan las que hay para Europa y además no bajan del 4% para ir del 5 al 6%, dependiendo de los años de análisis.

No solamente los bancos han decidido invertir en Latinoamérica, también hay un gran número de inversiones de empresas españolas importantes que están haciendo cuantiosos gastos en todo el continente, como en el campo de la industria y en sectores básicos y motrices de la economía.

Esto se refleja en las inversiones de las compañías de telecomunicaciones, energía, tanto en el área del petróleo como en el propio campo eléctrico, en estructuras, carreteras, presas.

También estamos diversificando todas las fuentes de beneficio. Tenemos una profunda afinidad cultural con todos los países de la América Latina, tenemos experiencias en Chile, desde hace quince años; diez años de Santander Investment. Hay que agregar que anterior a esto, la primera oficina que abrió el Banco de Santander fue en México en 1949, hace cerca de 50 años.

En una encuesta que hicimos recientemente en México en la que les preguntamos a todos nuestros clientes qué tenemos ahora en el Banco Santander Mexicano: ¿En qué confía más? ¿En que cree usted más? ¿En dónde depositaría usted sus dineros, con quién trabajaría? ¿En quién depositaría su confianza para administrar su patrimonio? Como conclusión general del estudio encontramos que son los bancos los que tienen esa capacidad, la confianza, la posibilidad de desarrollar el negocio en un canal de distribución como entidad para el desarrollo de las compañías y de las economías domésticas.

Proceso de adquisición

Para la conformación de la franquicia regional, el proceso de adquisición que hemos seguido es éste: se establece una rentabilidad mínima sobre nuestras inversiones, lo cual influirá evidentemente el grado de desarrollo de nuestros negocios.

Seleccionamos bancos con presencia significativa o potencial en el mercado, capaces de ofrecer productos de banca universal.

La búsqueda de oportunidades ha sido realizada ya por el Banco de Santander Investment en países donde tenemos experiencia y conocimiento del mercado, para saber quién es quién y qué es lo que tenemos que comprar.

En todos los casos hemos hecho procesos de auditorías en distintos sentidos y de diferente naturaleza con un equipo amplio, muy especializado, que ha previsto todas las posibilidades del mercado para no tener sorpresas, ni errores ulteriores. El análisis de cartera de las entidades financieras que se compran es complejo, requiere una

especialización y un conocimiento profundo de este oficio, lo mismo que de otras áreas en el campo comercial, en el campo de los sistemas, de la informática. Todo esto requiere un conocimiento que es necesario desarrollar y tener.

Nosotros, contrariamente a otros, hemos venido con una política iniciada hace muchos años ya, por el Banco de Santander y sus fundadores. Queremos posiciones de control de los bancos, traemos nuestras tecnologías, sistemas y capitales. Queremos aprovechar estas circunstancias para desarrollarnos. Es el único sistema posible para poder hacerlo plena e íntegramente, aparte de que es una posición establecida por la presidencia del grupo desde el primer momento. Esto representa involucrarse en mayor grado con el país, indudablemente, cosa que muchas veces no se dice, pero que prácticamente se demuestra así.

¿Por qué ahora? Siendo líderes en el mercado español y debido a que los márgenes se han reducido enormemente, se presentan oportunidades atractivas que representan la región. Crisis bancarias en México y en Venezuela han impuesto la venta de entidades y han dado la oportunidad de iniciar esos procesos de privatización del sistema financiero, tan necesarios también en Latinoamérica, sobre todo si se tienen en cuenta las grandes necesidades que hay en Latinoamérica y que habiendo expertos que pueden hacer las cosas, no tiene mucho sentido que queden al arbitrio de otras posibilidades más dudosas o más problemáticas.

Como resultado de este proceso de adquisición hemos invertido US\$3,500 millones que es una cifra enormemente alta y que representa un compromiso muy firme de lo que queremos hacer aquí.

Proceso aplicado después de la adquisición

Implantar una fuerte cultura de riesgos y comercial

Los tendones de Aquiles de algunos sistemas financieros y de muchas entidades han sido el no control adecuado de los riesgos, el no

control suficiente, el no saber invertir bien, el no tener sistemas, el no tener cultura, el no saber hacer inversiones dentro de las empresas ni con los particulares. Esto es absolutamente imprescindible. ¿Qué otra cosa tiene que saber un banquero además de saber invertir bien y que es un transformador de riesgo? De ahí que la implantación de las culturas de riesgos comerciales sean prioritarias para nosotros.

Cuando hablamos de una cultura de riesgos y de una cultura comercial, queremos hacer énfasis en el *cash-flow* frente a las garantías reales, lo que queremos es tener las empresas por sus proyectos, por sus retornos de rentabilidad, por sus capacidad de generar *cash-flow*, ideas, productos y generar mercado. Cuando tenemos *credit scoring*, es decir sistemas de *rating* para las empresas, los sustentamos en sistemas informáticos que sean absolutamente objetivos y que sepan decirnos cuándo las cosas van bien y cuándo van mal. Debemos tener también una autonomía en la función de análisis de riesgos con una centralización adecuada. Es decir, que cada director en nuestras oficinas pueda dar respuesta a sus propios clientes, directamente.

Después de la adquisición tiene que venir un proceso de saneamiento. Hay que poner al día los activos, la cartera, todo aquello que luego, en el medio o largo plazo nos dé una mayor rentabilidad. Un ejemplo de lo que ha pasado en Colombia desde que nos hemos hecho cargo del banco –que era Bancoquia y que en este momento es Santander– es que en marzo de 1997, el Banco Santander asume el control y ya se ha iniciado una revisión y un control de la calidad de los activos y un control de la morosidad que allí aparece. Es decir, hay que actuar en forma rápida y contundente.

Mejora de eficiencia

Tenemos que mejorar la eficiencia y esto se consigue con economías de escala. El que gasta menos, gana más; cada peseta invertida tiene que ser eficiente, cada dólar invertido, cada peso, tiene que presentar el mayor grado de rentabilidad posible.

Hay en nuestras nóminas un alto volumen de directivos locales que tienen un mejor conocimiento del mercado y que también nos suponen unos menores costos. Traer gente de fuera siempre es mucho más costoso. Hay un mensaje para todos los profesionales del sistema: se presentan más oportunidades, no sólo para los profesionales del sistema financiero, hay oportunidades para todos los que quieran trabajar. Contratamos los profesionales *in situ*, los profesionales cualificados que nos permitan gestionar nuestros negocios.

Tenemos una centralización en el control de costos de cada país. Ello nos permite también ser fuertes con los grandes proveedores de informática, de aquellos que utilizamos y que requieren fuertes inversiones, llámense IBM, llámense cualquiera de las grandes compañías que dan soporte a nuestra actividad. Un ejemplo de la mejora de la eficiencia en el Banco de Venezuela, con una proporción de depósitos por empleado de US\$145.000, en diciembre de 1996, pasa a US\$181.000, en junio de 1997, que es un 25% más, en muy poquito tiempo y los préstamos por empleado en el mismo período aumentan en un 64%, también son una mejora que ofrece mayores estímulos.

Mejora de sistemas

Las mejoras de sistemas informáticos son imprescindibles hoy en cualquier negocio, no solamente en el bancario. Todo aquel que no tenga sistema, que no tenga software y hardware adecuados para poder atender las necesidades internas y externas de los clientes del banco y las propias, no puede ir a ninguna parte. Nuestro objetivo es tener, en toda Latinoamérica, bancos absolutamente tecnificados, informatizados, que den respuestas a las necesidades de los clientes.

La mejora de sistemas es importante mediante cuantiosas inversiones y tratando de aunar las plataformas y arquitecturas comunes, no solamente en los ordenadores centrales, sino en las plataformas de oficinas distribuidas, aspecto fundamental hoy, cuando se analiza la informática y su distribución. Tendremos software de uso común en los distintos países, probablemente, y con miras al futuro, los cen-

tros comunes de tratamiento de datos. Centros comunes para distintos países donde habrá sistemas Intranet, que permitan la estructura distribuida, pero con menores costos. Esto dependerá de la tecnología y de las comunicaciones; hoy no hay nadie capaz de aventurarse en lo que convendrá dentro de dos, tres, cinco años, porque las comunicaciones y sus costos serán de una importancia clave.

Sinergias globales

Vamos a conseguir una sinergia global, importante, con la creación de esta franquicia regional. Tenemos que ser capaces de constituir unas entidades rentables. Todo lo que no lo es termina mal. Aquí queremos tener fuerza de trabajo, dividendos para los accionistas, todo aquello que requiere el mundo moderno.

- *Sinergias globales en la franquicia de banca al detalle:* Tenemos centralizaciones de tesorería en Nueva York, que permitirán también enormes ahorros de costos, agregación en un solo centro de contabilidad para contar con un *booking center* de banca institucional en Nueva York y uno de banca privada en Miami.

Tratamiento de productos de probado éxito en los mercados locales. Aquí hay experiencias ya de lo que estamos haciendo en Colombia que corroboran hechos que ya han sucedido en otros mercados. Quiere decir que no hay nada diferente en Colombia de lo que hay en México o en Venezuela, donde ya hemos constatado buenos resultados. Está bien lo que estamos haciendo, porque estamos dirigiendo productos para atender necesidades que el mercado ha recogido inmediatamente y que pone de manifiesto que las estaba esperando.

Enfoque universal de cartera de productos. En la banca al detalle, banca al por mayor y de inversión, en banca privada y de gestión de fondos.

También vamos en esta sinergia a maximizar el valor de la franquicia y el nombre del grupo.

- *Sinergia global en la franquicia de banca retail.* Un ejemplo: la gestión centralizada y la experiencia del Banco de Santander en fondos de pensiones de Chile y Argentina han sido trasladadas a México. En Argentina tenemos la primera compañía de planes de pensiones AFJP del país, con un millón de suscriptores.

Después de este manejo, hemos ido a México a desarrollar este producto y de una cuota bancaria de 4,3% que teníamos allá cuando compramos el banco, hemos pasado a tener un 12,7%, con la aplicación de la tecnología, el conocimiento y el desarrollo del producto. Hemos sido capaces de hacer esto desde principios de año cuando el Gobierno permitió la salida de los fondos de pensiones, lo que significa alrededor de 750,000 suscriptores en este momento, cifra que es verdaderamente importante. Este es otro ejemplo de lo que es llevar un producto conocido, bien manejado, bien mercadeado, bien distribuido y debidamente orientado.

Mejoras en la rentabilidad y la calidad de la cartera de crédito

Como veremos, hemos aclarado todos los problemas en el *due diligence* y en las auditorías, y vamos a aprovisionar, en los doce primeros meses, la totalidad de lo que consideremos que tenemos que aprovisionar. La mayoría de las veces, nuestras reglas internas son más estrictas que las propias reglas de los bancos centrales en lo relacionado con las provisiones.

Los cambios de composición de la cartera haciendo otra vez énfasis en productos y en *cross selling*, es decir, el cliente no es un cliente de un producto, es un cliente de varios productos. De tal manera que se ofrecen todos aquellos productos que necesite para el consumo. También se ofrecen productos de fuera de balance, todo lo que son fondos de pensiones o cualquier otro tipo de fondo normal, o de producto de inversión, todo aquello con el ánimo de redondear y tejer esa tela de araña en torno al cliente para tenerlo como tal y darle todas las oportunidades posibles, cubriendo todas sus necesidades y abaratando el costo de los fondos, mediante los

interbancarios, extendiendo los vencimientos y nuevos productos como la Supercuenta y nuestra Superlibreta en México, Colombia y Venezuela.

Integración con Santander Investment

Santander Investment es líder en Latinoamérica, con más del 23% de la cuota en el mercado de acciones ordinarias, *broker* N° 1 por ejecución y servicios según *Reuters*; el tercero en ejecución de acciones en toda América Latina, de acuerdo con el *Global Investor*.

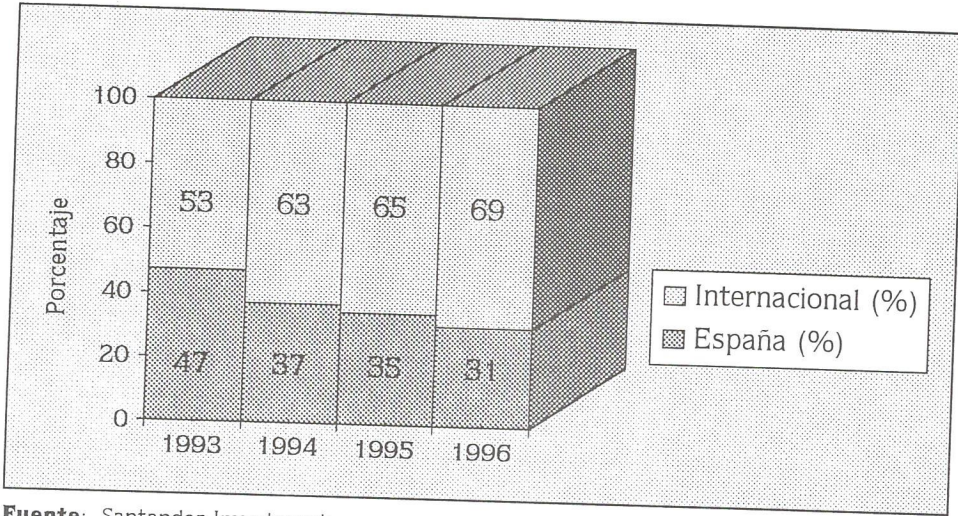
En México, Santander es la tercera mayor casa de bolsa; en Chile es la mayor casa de bolsa con una cuota de intermediación del 35% en acciones ordinarias. En Nueva York es el mayor *market maker* de acciones en el mercado latinoamericano. En Perú, la mayor casa de bolsa; en Colombia, sexta casa de bolsa en ADRs y el primer puesto en acciones ordinarias entre *brokers* no locales; en Venezuela, es el mejor banco extranjero y en Argentina, segunda mayor casa de bolsa en acciones ordinarias, por todo esto nuestro grado de conocimiento y de penetración es muy amplio.

Santander Investment, hoy en día, tiene un posicionamiento importante en España. Como se ve en el año de 1996, el 69% de su contribución al negocio procede del exterior, no del mercado doméstico español, y además sigue creciendo desde el año de 1993 (gráfico 3).

Santander Investment tiene diversificada geográficamente su inversión en Latinoamérica, Europa, Asia y en Norte América. La contribución al beneficio es: Latinoamérica un 30%, Europa un 40%, Nueva York un 28% y Asia el 2% (gráfico 4).

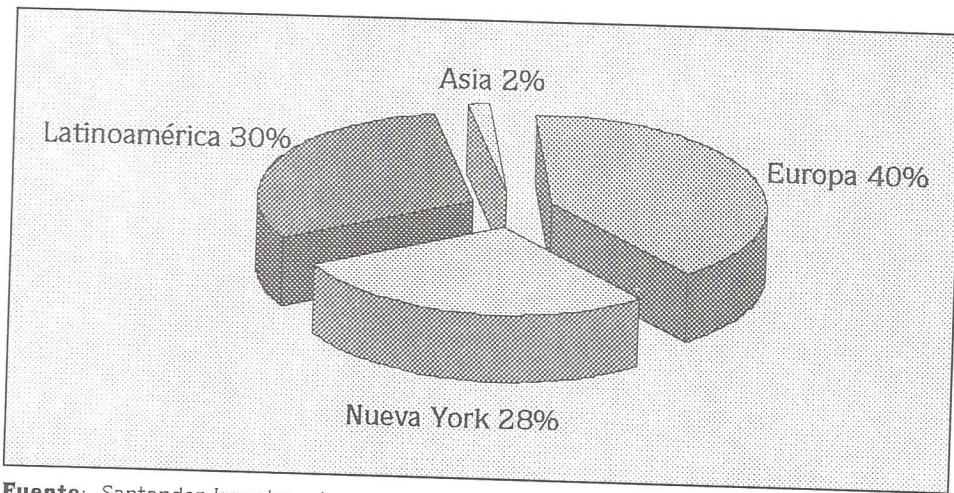
Mercados emergentes centrados en Asia, Latinoamérica o en el este de Europa tienen un área preferente de ocupación por nuestra parte. En definitiva, es lo que pretendemos ofrecer a todo el mercado latinoamericano, el desarrollo de una banca comercial, abierta y moderna, accesible para todos los ciudadanos de todos los países de la región. Esto es lo que vinimos a hacer aquí: dar acceso a esta banca,

Gráfico 3
Contribución del negocio internacional en 1996



Fuente: Santander Investment.

Gráfico 4
Contribución al beneficio por regiones en 1996



Fuente: Santander Investment.

para que todos puedan beneficiarse, en la medida en que puedan hacer algo con ella.

Por último, un mensaje de optimismo y esperanza para todos los países en Latinoamérica: las cifras de crecimiento previstas y las previsiones para los próximos años son muy importantes en todo el continente. La inflación está muy controlada y se está reduciendo enormemente en la mayoría de los países. Las cuentas fiscales, las balanzas de pago y el presupuesto de los estados se están tratando de controlar; las balanzas comerciales y las reservas, a su vez, apuntan hacia una solidez mayor para todos los países de este continente latinoamericano.

MITO Y REALIDAD
DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

Ronald Shakespear
Director de diseño Shakespear

Quisiera comenzar expresando que uno de los componentes fundamentales del diseño es la pertinencia. Son grandes sus significados: la trascendencia, la importancia, la vitalidad y las consecuencias de la pertinencia: diseñar «para», diseñar «por», diseñar «por qué».

La pertinencia le da, en la práctica profesional, un valor fundamental al diseño porque es efectivamente lo que hace de este una ciencia explícita dedicada a resolver problemas efectivamente ciertos, para personas «realmente existentes» y públicos claramente definidos. Alvaralto, cuando terminaba una casa, jamás ponía las lajas en el jardín para establecer el circuito por el cual iban a ingresar sus habitantes. Más bien, dejaba la casa en ese estado, como él la había concluido y meses más tarde volvía y encontraba en el jardín un sendero ya trazado que indicaba cuál era el camino por el cual preferían transitar. Esto da una idea de cómo atender el requerimiento del usuario.

Cuando se presentó el diseño del cohete norteamericano que tenía la misión de llegar a la Luna, Louis Armstrong dijo que habían construido una bala que iba a impactar la luna, pero tripulada en su interior por hombres, y propuso que la cápsula tuviera un ojo de buey. Dicen que aún hoy se están riendo los ingenieros norteamericanos. Cuando Armstrong volvió de su primer viaje escribió una larga carta a Raymond Levy para agradecerle el ojo de buey, y en ella le expresaba, con toda sencillez, que haber tenido la oportunidad de mirar su casa, su hogar desde allá arriba, todo ese tiempo, fue real-

mente lo único que lo mantuvo vivo para volver. Ese es un acto de pertinencia.

Cuando el diseño ha sido generado para resolver problemas ciertos, para un emisor cierto, para un receptor cierto, considerando la clientela con total respeto y devoción, para resolver un problema real, hay que preguntarse: ¿Qué es un diseñador? Es lo que más se parece a un sastre. Debe diseñar para que calce, para que calce bien, por lo cual, lo primero que debe hacer es tomar medidas. Ya no existe ese diseño espontáneo, nunca existió, son fantasías de las décadas de los años treinta, cuarenta y cincuenta. Cuando las marcas se generaban más con sensibilidad que con una visión personal o conocimiento del usuario, del por qué, del para qué. Esta idea del diseño espontáneo es la idea del no diseño. No podemos diseñar más en el mundo, sin conocer los objetivos claros. Como dice Alan Fletcher: «Definir el objetivo es la mitad de la solución».

Hay una anécdota de un rico catalán que por mucho tiempo estuvo tras de Picasso para que le hiciera un retrato. El pintor se negaba insistentemente. El catalán, sintiendo que se hacía viejo y queriendo quedar en la posteridad de una manera adecuada, pensó que el mejor vehículo era un retrato suyo hecho por el gran Picasso.

Un día el viejo, sintiéndose ya muy mal, le dijo al artista: «Hombre, que me voy, que me voy», a lo que Picasso le respondió: «Hombre, haré tu retrato, pero con tres condiciones: posarás para mí, pagarás un millón de dólares y no verás la obra hasta cuando esté terminada».

Hecho el contrato entre las partes, se puso a pintar. El tiempo pasaba, el catalán envejecía y empezaba a agonizar. Entonces Picasso lo mandó llamar y se presentó rodeado de todo su séquito. Cuando el artista descubrió la obra, el rico catalán quedó anonadado, no sabía qué decir, entonces el pintor, dándole una palmadita en la espalda le dijo: «Y ahora, buen hombre, tienes que parecerte, buen hombre».

La sarcástica ternura de este cuento picassiano cuenta la historia del diseño de comunicación de la humanidad.

La pertinencia exige rigor, fundamento, investigación y una sobredosis de adrenalina capaz de desentrañar del fondo del requerimiento, la verdadera naturaleza y esencia de la identidad por diseñar. Nosotros hemos diseñado en Argentina, Brasil, Chile y en otros lugares del mundo, casi mil marcas y sistemas de identidad corporativa; algunas de ellas, naturalmente, en el área bancaria o financiera.

Aquellos que realmente han resuelto el problema, que efectivamente han producido empatía entre el que habla y el que escucha, entre el que emite y el que recibe, entre el expositor y su audiencia, ha sido sencillamente porque se ha considerado muy claramente la naturaleza de aquel que va a recibir. Esta ha sido desafortunadamente una asignatura pendiente en las comunicaciones. La mayoría de las marcas en el mundo se han generado por la espontaneidad. Esta llena de ilusión, fantasía, poesía y muchas cosas, no es garantía del resultado eficaz que nos pide nuestro cliente.

Una empresa automotriz sofisticada desarrolla el más fantástico aparato para transportar personas. Lo hace por ciento y pico de años y tiene como emblema de identificación, como signo, el símbolo de un observatorio meteorológico. Según el parecer de un niño que no ha ingresado aún al umbral de las costumbres y del consumo, este símbolo le parece un pesebre, la meteorología, el cielo. Pero no; es el símbolo de una empresa automotriz. Y la realidad objetiva es que se puede elegir entre estudiar fuertemente el mecanismo para introducir una marca dentro del mercado, para hacerla reconocible, identificable, incluso amada por el público al que va dirigida, o trabajar 140 años para lograr que la marca se implante dentro de la cultura de un país.

Una realidad objetiva es que ya no tenemos más tiempo, se nos acabó el tiempo. De ahí las pertinencias; de ahí la necesidad imperiosa de resolver un problema de una manera concreta y dirigida. No sé si pase en Colombia, pero en Argentina es muy común que gastemos fortunas comprando unas miras telescópicas infrarrojas con las cuales se puede ver al enemigo a 400 kilómetros de distancia, en la noche, bajo la niebla y la tormenta, y la mira telescópica infrarroja define el *target* con una precisión milimétrica y miramos al adversario con una precisión que causaría envidia en cualquier momento de la histo-

ria de la humanidad y debajo de esa mira telescópica ponemos un rifle de aire comprimido y tiramos a quince metros.

Se gasta mucho dinero en saber dónde está el *target*, dónde está el nicho, dónde está nuestro hombre, y después disparamos, con una honda a quince metros. Tiene bastante que ver con la historia de Latinoamérica. Como diría un famoso diseñador: «La identidad corporativa se podría dividir clarísimamente en tres puntos fundamentales: la identidad, la identificación y la imagen». Las tres, *Identidad* es aquello que tenemos por dentro y que surge y que expresa el individuo, la asociación, la corporación, la identidad natural. *Identificación* es el mecanismo que utilizamos para transmitir esa identidad y la *imagen* es la fantasía que la gente tiene después de que hicimos todo eso.

Cuando la fantasía de la gente no coincide con la identidad, la identificación está fallando. Estamos mandando lo que los psicoanalistas denominan: el mensaje loco: ¿Cómo hablar con el otro? Hubo un psicoanalista norteamericano hace unos años, en Buenos Aires, que contó una historia llena de ternura que a mí me pareció apasionante y que viene al cuento. Él contaba este cuento de dos hombres en el sur de Francia que se subieron a un globo aerostático. Era un día maravilloso, de esos que hay en el sur de Francia, lleno de nubes y sol y unas brisas suaves y se subieron al globo y el globo se desplazaba suavemente por las colinas y las praderas francesas y regocijados por el paisaje y con el viaje los franceses estaban inmensamente felices y abrieron su champaña Don Perignon y bebieron su champaña a bordo, y de pronto –como esas cosas que pasan al sur de Francia– de pronto una tormenta feroz se desató y un viento los arrastró y sacó de ruta el globo y se hizo la noche y la tormenta seguía y los franceses finalmente se arrodillaron y se encomendaron a Dios, mientras el globo estaba a la *San Façon*, en medio del aire.

De pronto uno de los franceses descubrió que si aflojaba el gas, el globo empezaba a descender y efectivamente, fueron largando gas y el globo fue paulatinamente saliendo del ojo de la tormenta hasta llegar a un remanso, de noche, oscuro, perdidos, pero ya fuera de la tormenta divisaron un pequeño pueblito francés y en medio del pueblito una pequeña plaza con su fuente y un viejito francés que los miraba

desde abajo. Y el hombre que estaba al comando del globo, ya desesperado, perdido totalmente, le grita: «Buen hombre, ¿dónde estamos?» El francés lo miró desde abajo, lentamente, miró a su costado, no había nadie, miró al otro lado, y le dijo: «En un globo, imbécil».

A mí me ha parecido que efectivamente nosotros nos pasamos la vida hablando de una manera en que nos merecemos esa respuesta. Un semiólogo diría, con toda claridad: «Provisión de información, sin asignación de significado». «Ah, preguntaste mal, negro, ¿qué quieres que te diga?».

El aprendizaje de los códigos no es sencillo, no es tarea fácil. La primera obligación de un comunicador es, ante todo, la humildad. Es admitir que sabe muy poquito del otro. El otro es el *target*, y se quiere hablar con él, pero se sabe muy poquito de él, sólo se tienen sospechas. Después de una tanda de anuncios televisivos semejantes, nadie recuerda quién emitió ni quién recibió esos mensajes, pero la audiencia está engolosinada, regocijada, encantada con el paradigma de la estética, de la cosmética.

El diseño no tiene que ver nada con el arte, es más, el diseño ha luchado durante años por incorporarse al reconocimiento del arte, por obtener el prestigio que este tiene. Error. El diseño tiene una misión clara y precisa, un objetivo, una estrategia que tiene que cumplir inexorablemente y la confusión acerca de los procedimientos para llegar al resultado feliz, lo hacen realmente incierto.

Había un personaje de las tiras cómicas que se llamaba el Llanero Solitario. Era un señor que andaba por el desierto de Arizona montado en un caballo que se llamaba Silver. En México lo llamaban Plata, porque convenía que fuese un nombre hispano y por eso producía más ventas. Pero Plata o Silver era su caballo y ahí iba el Llanero Solitario muy elegante; jamás se arrugaba su sombrero y eso que acometía hazañas realmente inenarrables. Tenía un compañero que se llamaba Toro, quien cabalgaba en un caballo, más petiso y más feo. Este caballo, además, debía ir dos pasos atrás del caballo del amo. Y allí iba el Llanero Solitario persiguiendo a los bandidos que habían asaltado el banco del pueblo y se habían llevado todo el dinero y, como si fuera



poco, se habían robado a la rubia del pueblo. Y se habían llevado la plata y la rubia y ahí iba el Llanero Solitario detrás de ellos buscándolos por el desierto.

De pronto, el Llanero Solitario se detiene, baja del caballo y entonces se acerca a la arena del desierto ahueca la mano, toma un puñado de arena y cuidadosamente lee en ella. Le dice a su amigo Toro: «Son cinco, el jefe va adelante, la rubia ha perdido un encaje de su corpiño y va sentada en el anca del caballo del jefe. Atrás vienen dos bandidos más. Sus caballos han perdido las herraduras de las patas traseras. El cuarto está herido y mana sangre. El quinto está desfalleciente y todo esto pasa a cuatro kilómetros de este lugar». Toro lo mira, se asombra y le dice que es un genio. Descifrar los códigos. ¿A qué se dedicó toda la vida el Llanero Solitario? ¡A leer la arena!

Toma la arena, remueve un poco de sus granos y sabe de dónde viene el viento, cómo es la tormenta, dónde hay cactus, dónde hay agua, dónde están los bandidos. Aprendió un idioma, aprendió a comunicar un idioma. ¿Qué haría frente al *Guernica* de Picasso? Es otra tarea, otra disciplina, otro oficio. Él estuvo ocupado en aprender un idioma para contar aquello que él podía leer.

Uno de los grandes dramas de la formación de los diseñadores y comunicadores en el mundo es el entrenamiento que reciben en sus escuelas. El problema es bastante sencillo: saber cómo se entrena a los administradores y a los comunicadores. Esta doble tarea, los mecanismos científicos y académicos para transmitir a las personas la idea de la sinergia común para producir comunicaciones que efectivamente lleguen al destino para el que fueron previamente precisados los mensajes; esa es la tarea.

La gente llama a las cosas por su nombre. Se debe aprender de la gente sencilla. La gente lo llama «El Pibe» y con eso está todo definido, no hace falta nada más. Los amantes de la música van al Colón; no se le llama Teatro Colón. Nadie va al Club Atlético Boca Juniors, así sólo lo llama el presidente del club. La gente solamente dice el Boca.

El gran drama de los comunicadores es que todavía no han descubierto cuán maravillosa es la gente. Se quiere vivir de la gente, se quiere venderle cosas, seducirla, engalanarla, darle premios, se hacen promociones para la gente, pero se conoce poquísimo de ella.

El ser humano lo que necesita es comunicarse, que se le reconozcan sus necesidades, sus gustos, sus deseos; pero no por medio de emblemas, de logotipos, no tantas señales. El trabajo no es saber del E-mail o del Macintosh, lo importante es saber qué se está procesando dentro de la máquina. Esta no va a resolver los problemas de la humanidad, es posible que nos ayude, si nos bajamos del pedestal. Cuando el diseñador empieza a comprender para quién está produciendo, es cuando comienza genuinamente a diseñar.

BANCO BILBAO VIZCAYA:
UN GRUPO EUROLATINOAMERICANO

Francisco Gayá

*Director de Área de Desarrollo Internacional
del Banco Bilbao Vizcaya*

El Banco Bilbao Vizcaya es considerado un grupo eurolatinoamericano que ha hecho ya lo suficiente para tender y establecer un puente de contacto entre España y Latinoamérica. El BBV, a diciembre de 1996, tiene en activos un total de US\$131 mil millones, una inversión crediticia de US\$53 mil millones, unos recursos gestionados de US\$112 mil millones, un beneficio, antes de impuestos, de US\$1.375 millones y una base de capital de US\$8.265 millones.

La nómina total del Grupo BBV es de 58.071 personas, de las cuales 24.909 ejercen su trabajo en España. Fuera del territorio español trabajan en el Grupo de BBV, 33.162 personas. Tenemos en conjunto 4.048 sucursales; 2.841 están en España y fuera del país hay 1.207, en 33 países del mundo en los que el Banco desarrolla su actividad financiera.

El BBV a nivel mundial es el banco número 34 por beneficios; es el 51 por base de capital y es el número 55 por volumen total de activos. Dentro de España es líder en capital y reservas, en beneficios, y también en valor bursátil. La capitalización bursátil ha crecido enormemente en los últimos años, al amparo del crecimiento de las bolsas de todo el mundo; hemos pasado de un total de US\$5.386 millones de capitalización en diciembre de 1994 a 19.200 a finales del mes de junio del presente año. Tenemos 255 mil accionistas y el BBV cotiza en las principales bolsas de comercio del mundo. Otra característica básica de nuestra actividad es que es un grupo, que tiene una aproximación al mercado diferenciada por tipos de negocio.

España es la base, pero es un grupo crecientemente internacional. Se tienen en esta idea de aproximación al mercado por líneas de negocio, cinco líneas de actividad, aunque existe sinergia entre las cinco líneas de actividad de manera que se complementan y se comunican perfectamente unas y otras; estas cinco líneas son:

- Banca al por menor o banca minorista
- Banca al por mayor (corporativa, grandes empresas)
- Banca privada y fondos de inversión y de pensiones
- Mercado de capitales y tesorería.
- Diversificación, entendiendo por diversificación todo lo que se puede englobar en las participaciones, en las industrias más importantes de un país.

El BBV dentro de España está presente en los sectores energético, comunicaciones, distribución, consumo. Es un grupo crecientemente internacional, tiene operación en 33 países. Fuera de España están el 57% de su nómina, el 30% de las oficinas y el 20% de sus activos.

¿Por qué todo esto? ¿Por qué queremos ser internacionales? ¿Es una moda, un capricho, un esnobismo? Son varias las razones de esta decisión:

1. El mercado doméstico en España está amenazado. Estas amenazas son:
 - Una competencia creciente y sanamente despiadada. La competencia es fuerte y cada vez es más dura.
 - Prácticamente todo el mundo en España tiene relación con un banco; ya no puede crecer el porcentaje de población que se acerca a un banco para fijar sus operaciones.

- El estrechamiento del margen financiero. Este en Europa está reduciéndose de una manera cada vez más acelerada. Hemos pasado de márgenes como los que se están viendo en estos momentos en América Latina, a otros que no pasan de 3 ó 4 puntos. Por tanto, cada día es más difícil generar resultados de una manera intensa. Cada vez es más problemático.

En definitiva, estas amenazas nos llevan inevitablemente a buscar oportunidades fuera de nuestras fronteras.

2. Porque lo exigen los clientes. Las multinacionales y las que no lo son tanto, se extienden cada vez por más países y esto nos exige presencia en aquellos lugares donde ellos realizan su actividad y tenemos que seguirlos.

La estrategia internacional no es un capricho ni una moda momentánea; es una necesidad que va apretando cada vez más y que nos ha llevado a tener los porcentajes de presencia internacional que se conocen.

Dentro de este mundo internacional, ¿qué tipo de inversiones buscamos? Buscamos, como es lógico, países con alto potencial de crecimiento económico, países cultural, social e históricamente afines, o idiomáticamente afines y también, mercados no saturados. El mercado español está saturado, hay una competencia grandísima y un nivel de «bancarización» enorme. Se buscan mercados donde existan bancos con capacidad de mejora y que tengan potencialidad de rentabilidad o altos ROE potenciales. Todo esto naturalmente conduce de manera lógica y clara a Latinoamérica. Podría pensarse en el sudeste asiático, en el este de Europa, pero indudablemente las afinidades con Latinoamérica son obvias y por eso hemos decidido estar aquí, de una manera tan intensa.

Hablando de los países con capacidad de desarrollo, hay algunos datos que ilustran la comparación de España con algunos de los más importantes de Latinoamérica y sobre todo, con países en los cuales BBV está establecido.

Si se tiene en cuenta el porcentaje de negocio bancario sobre el PIB (cuadro 1), que en definitiva lo que muestra es la cantidad de pesetas o de la moneda que se quiera, que supone el negocio bancario sobre el total del producto que genera cada país. En España el negocio bancario, medido en términos de activos totales, es una vez y media el PIB español. El 144% del producto bruto es lo que supone el negocio bancario que está en estos momentos generándose en España.

Cuadro 1
Latinoamérica, gran capacidad de desarrollo

	Negocio Bancario S/PIB (%)	Población (Millones)	Bancarización (%)	Miles habitantes/oficina
BBV España	144	40	95	1,2
México	58	95	35	17,6
Argentina	39	35	30	19,5
Colombia	63	38	44	7,0
Venezuela	30	22	49	11,9
Perú	36	24	27	20,5

Esta misma relación en México es del 58%; en Argentina, del 39%; en Colombia, del 63%; en Venezuela, del 30% y en Perú, del 36%. La distancia es evidente.

La población en España es de 40 millones de habitantes y el 95% de la población está «bancarizada». Todas las empresas y todos los particulares tienen relación con un banco o con varios bancos. En España una oficina atiende tan sólo a 1.200 personas. Hay una sobrecapacidad de dimensión en el país.

En México, por ejemplo, frente a una población de 95 millones de habitantes, solamente el 35% está «bancarizado» y hay 17.600 personas por oficina bancaria. En Argentina, 35 millones de habitantes y sólo el 30% de nivel de «bancarización»; en Colombia sólo el 44% está «bancarizado» y hay 7.000 habitantes por oficina bancaria, en Venezuela el 49% tan solo de «bancarización» y 11.900

habitantes por oficina y en Perú, con una población de 24 millones de habitantes, el nivel de «bancarización» es del 27% y hay 20.500 personas por oficina.

3. Otro aspecto para ahondar en la razón evidente de nuestras miras en Latinoamérica es la capacidad de desarrollo de la que todo el mundo habla naturalmente (cuadro 2). En España para este bienio próximo 1997-1998, se espera ver un crecimiento bastante importante para los niveles que se presentan en Europa. La perspectiva de la tasa de crecimiento del producto interior bruto es de 3 puntos; en los países latinoamericanos este crecimiento, en términos reales, duplica la perspectiva de crecimiento esperado para España o para cualquiera de los demás países de Europa, porque en Alemania e Inglaterra están por debajo del 3%.

Cuadro 2
Latinoamérica, gran capacidad de desarrollo

	Tasa de crecimiento PNB		Inflación	
	Media 1994-1996	Perspectiva 1997-1998	Media 1994-1996	Perspectiva 1997-1998
España	1,9	3,0	4,0	2,0
México	1,0	5,0	29,0	15,0
Argentina	2,7	5/6	1,9	1,5
Colombia	4,3	3,5	22,0	18,0
Venezuela	-0,7	5,0	77,0	38,0
Perú	7,6	4,8	12,5	9,0

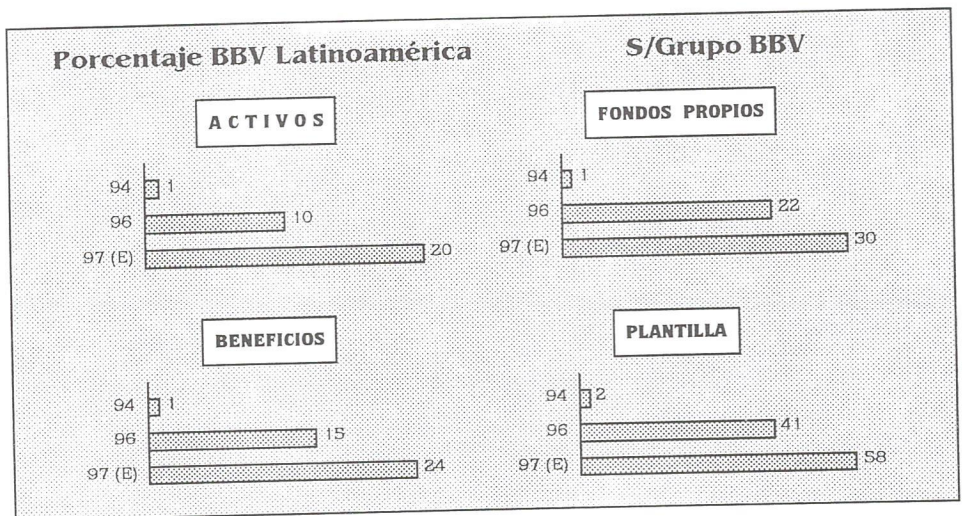
La perspectiva de crecimiento en América Latina duplica claramente las del crecimiento europeo, algo parecido se diría de la inflación. La inflación en Europa está muy contenida. En España para este próximo bienio hay una perspectiva de inflación en torno a dos puntos; en América Latina, son conocidas las tasas de inflación, tan altas, que ha habido en los años pasados. Son inflaciones de más de 100 puntos o incluso superiores. Es muy significativa la tendencia de que en todos los países latinoamericanos la inflación se va a reducir, en gran manera, en los próximos años.

En definitiva, en un mercado poco bancarizado, las posibilidades de expansión aparecen con toda claridad: un 40% del negocio bancario sobre el PIB en América Latina, frente a un 144% en España; 12.200 habitantes por oficina en promedio en América Latina frente a 1.200 en España y un punto importante también es que en España el promedio de nómina, por oficina, es de ocho personas, mientras que este promedio por oficina en Latinoamérica es de 25 personas, con todo lo que esto significa en cuanto a posibilidades de reducción.

Todo esto conduce a que Latinoamérica haya sido el centro de nuestra estrategia. Latinoamérica hoy día para el BBV supone US\$25 mil millones en activos. En Latinoamérica tenemos: el 20% de los activos totales del Grupo BBV; el 21% de nuestra inversión en clientes; y el 24% de los depósitos totales. Además, el 58% de la nómina total del Grupo y el 27% de nuestras oficinas están en Latinoamérica.

Realmente no somos un grupo español; somos un grupo latinoamericano. Estos datos lo demuestran con claridad y además todas estas cifras lo están manifestando de manera creciente. En 1994, sólo el 1% de los activos del BBV estaban en Latinoamérica; en 1996, el 10% y en 1997, la estimación es ya del 20% (gráfico 1).

Gráfico 1
Fuerte peso de Latinoamérica en el grupo BBV



En otros aspectos, como en beneficios por ejemplo, en 1994 el 1% tan sólo del beneficio total del Grupo BBV procedía de Latinoamérica y en 1997 la cuarta parte de los beneficios de nuestro grupo tendrá la misma procedencia.

Hoy el BBV está claramente presente en México, Perú, Colombia, Panamá, Puerto Rico, Argentina, Venezuela y en Uruguay; pero seguimos estudiando otras oportunidades. La cifra total de nuestra inversión en América Latina es de US\$1.800 millones.

El banco quiere desarrollar su proyecto en todos estos países con una idea de doble vertiente: tanto desde un punto de vista global, como desde un punto de vista local.

El proyecto global significa desarrollar todas las actividades financieras de un grupo como el nuestro: banca minorista, banca mayorista, mercados, banca privada, fondos de inversión, gestión de activos, diversificación, inversión empresarial, comercio exterior, tarjetas de crédito. En definitiva, todos los negocios financieros deben participar en el proyecto global del BBV; no hacer banca especializada o una banca segmentada solamente en una dirección, sino acometer un proyecto global en este continente.

Pero no queremos ser un grupo español en Latinoamérica. BBV quiere ser un grupo latinoamericano. Es lógico pensar que la competencia, los clientes, la sociedad en general, puedan ver al BBV como un banco extranjero. Hay que hacer a un lado esa idea, no somos un grupo español que viene aquí a América Latina, sino un grupo latinoamericano que tiene su sede en España. Pero el proyecto que pretendemos llevar a cabo es el de construir un grupo latinoamericano, para lo cual es clave el papel de las personas que colaboran como socios y como empleados de nuestros bancos aquí. Su intervención es fundamental y tiene un papel absolutamente clave en el desarrollo del plan.

La visión local consiste en atender las realidades arraigadas de cada mercado en cada país, las circunstancias de cada uno, sus características o la idiosincrasia de los factores económicos de ese mercado nacional. Al mismo tiempo, tener una visión global y de conjunto

del continente y esta presencia global hay que desarrollarla en dos aspectos: ampliando todas nuestras líneas de negocio, ya mencionadas, y siendo un grupo latinoamericano, no sólo una suma de nuestra participación en cada uno de los países.

El ser un grupo global nos aporta a cualquier entidad financiera, o de otro sector que quiera tener una concepción global de su presencia en un continente como este, capacidad de gestión, al exportar potencialidad de gestión, capacidad de negociación a la hora de la posible compra de otras entidades. Supone una amplia base financiera para poder adquirir nuevas entidades, para acudir en socorro, si hiciera falta, de las entidades amenazadas por cualquier circunstancia, como ocurrió en México hace tres años, cuando los problemas del Efecto Tequila. En ese entonces el BBV participaba en el Grupo Probursa y al presentarse los problemas mexicanos de hace tres años se apostó fuertemente por México. Se tomó la mayoría del Grupo Probursa aportando aproximadamente US\$500 millones en aquel país. La posibilidad de hacer esto se da por ser un grupo global. Si sólo fuese local, ese banco en una nación en concreto, probablemente no tiene la capacidad financiera para hacer semejante saneamiento. De esta manera la posibilidad comunicante sí existe.

La concepción de grupo global aporta también sinergia local, sinergia interlocal, entre unos y otros países, aporta el acceso a nuevos negocios y notoriedad y marca para el conjunto del continente.

Pero además del concepto global que el Grupo BBV tiene para Latinoamérica, y al mismo nivel de importancia, contemplamos el aporte de socios locales. No venimos con la marca de BBV a hacer una expansión con oficinas nuevas de un banco filial nuestro, procedente de España. Adquirimos una participación, no siempre mayoritaria, de un banco del país de que se trate y entramos en el país de la mano de un socio local.

Hay algo importante y es que siempre nos reservamos la gestión del banco; tomamos una participación, pero la gestión del banco en el acuerdo a que se llega amistosamente con nuestros socios, pertenece al BBV por entero. Pero es muy importante el apoyo de los socios

locales porque aportan conocimiento del mercado que lo conocen mejor que nosotros, aportan un negocio inducido por sus relaciones, porque normalmente son socios de un nivel empresarial alto; aportan capacidad de comunicación con las autoridades, con los líderes de opinión, con los medios de comunicación, con la clase empresarial, con la clase dirigente y aportan identidad nacional. Los equipos locales que trabajan en los bancos contribuyen con una cuota fundamental, como es la comprensión y el conocimiento de las características del mercado.

En España hay una experiencia positiva, satisfactoria, de hacer banca que ha producido resultados importantes, como son beneficios entre US\$1.300 y 1.500 millones al año. Esta experiencia la exportamos a las regiones que, como Latinoamérica, aceptan nuestra presencia.

Pero la adaptación de esa forma de hacer banca requiere el complemento del conocimiento de las personas del país a donde se llega, que saben realmente cómo es ese mercado y cómo realmente se puede hacer banca doméstica. Hay que ser del lugar para poder competir en banca doméstica, porque si no habrá descalabros. Hay muchos ejemplos en el mundo, de bancos que se han ido fuera de sus fronteras y por querer incorporar, exclusivamente, al país al que llegan su manera de hacer negocios, han fracasado. De ahí la importancia que los equipos colombianos, venezolanos, brasileños, mexicanos, etc., tienen para el desarrollo de nuestra gestión.

La combinación de estas dos características: ser un grupo global y atender a la visión local, es lo que permite generar más valor, y este es el modelo BBV.

Es conocido de todos el fenómeno de la liberalización económica ya iniciado hace bastantes años, pero que sigue creciendo en este continente. Todo esto produce y seguirá produciendo la afluencia de capitales extranjeros. La globalización también pasa forzosa y afortunadamente por América Latina, lo cual provoca la gran capacidad de desarrollo que este continente presenta.

Este desarrollo económico tiene ventajas e inconvenientes. Va a suponer un crecimiento notable del nivel de «bancarización» de los paí-

ses, un incremento ejemplar de la cultura financiera y, por tanto, de la exigencia de los clientes. Cuanto los clientes más saben, más exigen, y se tiene la obligación de enseñarles porque en definitiva cuando un cliente sabe, se negocia mejor con él y cuando un cliente va bien, el banco también va bien. Nos interesan clientes formados, financieramente cultos y buenos interlocutores de un banco. Esto se va a producir, si no se está produciendo ya, con el desarrollo económico de Latinoamérica. Se va a incrementar –como ya es un hecho– la competencia y todo esto producirá un estrechamiento de los márgenes financieros.

Lo que durante muchos años ha venido ocurriendo en Europa de una manera acelerada, está ocurriendo y va a ocurrir más en Latinoamérica. Aquí se conocen sobradamente los excelentes márgenes financieros de los que disfrutaban los bancos en Colombia, en Venezuela, etc. Esto desgraciadamente se va a acabar y Latinoamérica caminará hacia márgenes financieros como los que existen en Alemania, Bélgica u Holanda, que no van más allá de los tres puntos. Hay que acostumbrarse a gestionar bancos con márgenes financieros estrechos y esto requiere una tecnología y una preparación especial, lo mismo que una manera de hacer banca distinta de la que hasta ahora se ha venido haciendo.

Otro aspecto en cuanto a perspectivas de lo que aquí, previsiblemente, va a ocurrir es que las entidades bancarias van a tener que hacer un hincapié cada vez mayor en todo lo relativo a la calidad del servicio a los clientes. Habrá que, como dicen los señores del *marketing*, deleitar a los clientes, hay que echar la imaginación a volar para crear nuevos productos e incorporar cada vez más, de una manera más intensa, el desarrollo tecnológico, todo ello encaminado a producir más y mejores servicios al cliente. Todo esto, naturalmente, va a ocasionar costos crecientes en la banca latinoamericana.

En épocas de crisis financieras de las entidades bancarias lo que más se mira es la solidez del banco, la solvencia. Sin embargo, en estos momentos Latinoamérica no tiene este problema en las entidades bancarias. Al haber crisis, el primer factor que miran los clientes es la solidez del banco; en segundo lugar miran la calidad de servicio; en tercer lugar, la cercanía al domicilio y en cuarto lugar, las tasas que

se aplican a la clientela. Cuando la situación es normal, lo que aparece, como factor más buscado por la clientela es la calidad de servicio, y la solidez no parece ya tan preferente.

En 1994 el factor solidez pasó a tener una importancia del 80% pero eso rápidamente decae; hay que esmerarse por ofrecer un excelente servicio al cliente, porque si no, se irá en busca de otro banco.

Otra perspectiva clara de mercado en Latinoamérica es el mayor desarrollo en todos los aspectos que rodean nuestra actividad y nuestra profesión: la banca minorista, la banca privada, el mercado de capitales, la desintermediación en la emisión de deuda pública, las obligaciones en las grandes corporaciones, el desarrollo del comercio exterior, el desarrollo de los fondos de pensiones. Estos asuntos no han tenido un gran desarrollo en los últimos años, pero en estos momentos lo van a tener y de manera muy especial.

Impresión del BBV al llegar a América Latina

En primer lugar, se encontró lo que se podría llamar un desarrollo desigual de la cultura de venta. La mayoría de las entidades financieras latinoamericanas dieron la impresión de que no tenían claramente delimitada la identidad o la misión de la oficina bancaria. ¿Qué es lo que una oficina bancaria debe hacer? ¿Cómo debe ser la relación entre el empleado del banco y el cliente? Estos aspectos parecían no estar definidos por parte de los bancos latinoamericanos.

Otro aspecto que se pudo apreciar fue la existencia de productos poco diferenciados, o dicho en otros términos, los productos bancarios estaban dirigidos a una globalidad; no había un producto hecho a la medida de cada cliente, sino que se ofrecían, de manera genérica, al conjunto de la hipotética masa de clientes.

Se encontró una amplia publicidad en los bancos de América; se gastaban mucho dinero en hacerla, pero era una publicidad genérica; un poco en la misma línea que los productos, una publicidad abstrac-

ta, de imagen, de marca y utilizada como comparación entre unas entidades y otras.

Había, además, una enorme utilización de la tecnología. La banca telefónica en Latinoamérica está muy extendida y los cajeros automáticos se utilizan mucho más que en Europa.

En Europa todo está domiciliado, es decir, las personas tienen su nómina domiciliada en un banco, cobran y, por supuesto, hacen sus pagos a través del banco: el recibo del teléfono, el recibo de la luz, el colegio de los niños, el club de golf; todo se domicilia en un banco. En América Latina no es así, sino que se forman grandes colas en las oficinas, lo que hace que una persona tenga que estar una hora o más para poder llegar a su ventanilla y hacer un pago o un cobro, lo cual significa la utilización de los cajeros automáticos a donde acuden personas que no quieren perder tiempo en una cola.

También se hizo evidente que en muchos bancos hay líneas de negocio que no acometen, hay bancos que no hacen hipotecas, que no tienen líneas de crédito para consumo, que no hacen actividad de tesorería. Se vio que no existía una generalización de lo que podría llamarse multibanca o banca universal.

Clientela que no se sirve de varios bancos. Se recibió la impresión de que los clientes trabajaban con un solo banco, cosa que no es frecuente en Europa donde la mayor parte de la gente trabaja con dos, tres, cuatro, cinco, o seis entidades bancarias. Aquí se vio, de manera generalizada, la existencia de un solo banco por cliente.

Pero todos estos aspectos se están transformando a velocidades enormes, como en otros ámbitos. Latinoamérica está recorriendo en tres o cuatro años lo que en Europa ha tardado decenios en producirse. Era la visión inicial de hace cuatro o cinco años. Actualmente se ve la existencia de un *marketing* dirigido y la publicidad masiva o genérica está dando paso a una publicidad dirigida; está apareciendo el *marketing* directo, de una manera clara y también están apareciendo los productos a la medida de cada cliente, que se ofrecen según los diferentes perfiles que existen en el mercado.

Asistimos a la aparición de la publicidad de producto frente a la publicidad de imagen o marca. Pese a que la publicidad venía usándose masivamente por los bancos, se está produciendo últimamente un incremento bastante notable de los gastos de publicidad.

En alguno de los países latinoamericanos, el año pasado, el sector bancario duplicó su gasto de publicidad; no se sabe hasta qué punto la irrupción de la banca española en Latinoamérica está produciendo en parte alguno de estos fenómenos, pero es un tema para reflexión. Se nota un gran ritmo de transformación en lo que se refiere a canales de distribución alternativos, no solamente la banca telefónica, el *marketing* directo o, incluso, las alianzas con empresas de otros sectores que ofrecen productos bancarios a los clientes, también se está implantando la segmentación de la clientela. Hoy día son innumerables los bancos latinoamericanos donde existe ya banca de particulares, banca de empresas, banca corporativa, banca institucional, banca privada, en definitiva segmentos o nichos de mercado perfectamente diferenciados.

Hoy se ve, cada vez de una manera más intensa el uso masivo de la tecnología para la gestión o sea la utilización de herramientas informáticas para ayudar a los gestores a dirigirse a sus clientes. Existen herramientas informáticas que permiten al gestor saber qué productos le tiene que ofrecer a un cliente concreto, en qué momento, en qué volumen.

Hace cuatro o cinco años no se pensaba en estas cosas. Con el desarrollo actual de América Latina, la utilización del correo como forma de aproximación al cliente, es otro aspecto que cada vez se contempla con mayor frecuencia.

Todo esto lleva a pensar que se está dando una transformación clara en lo que se refiere a la actitud de los bancos hacia la venta activa. Nuestra actividad es vender, vender productos y vender servicio. Se están produciendo cambios en la estructura de las oficinas, que están pasando de ser grandes y sin un especial diseño adecuado a cada cliente, a oficinas con fisonomía adaptada. Dentro de la misma oficina hay diferentes ámbitos, según el tipo de cliente que se quiere

atender. Existen oficinas para clientes particulares, otras para clientes corporativos, etc. Es un cambio revolucionario en el aspecto externo de las oficinas.

La conclusión de todo esto es que si, por así decirlo, Latinoamérica llevaba pocos años de diferencia con la manera de hacer banca en Europa, esta desigualdad se está obviando de una manera enormemente rápida y en tres o cuatro años más, se verán los mismos fenómenos que están ocurriendo en Europa, con todas sus ventajas y todos sus inconvenientes.

Las ventajas son la «bancarización», el crecimiento en la idea de venta, en la aproximación al cliente, etc. Los inconvenientes son el margen financiero más estrecho, los mayores costos, todo ello derivado inevitablemente de una mayor competencia y de una mayor cultura financiera de la clientela.

Vale la pena anotar algunos aspectos importantes que deben afrontar las entidades financieras en Latinoamérica, con miras a la estrategia que deben seguir a partir de ahora, aspectos que deberán debatir tales como la magnitud que debe tener cada uno de los bancos en Latinoamérica, y si deben producirse fenómenos de concentración o no.

En Latinoamérica, a grandes rangos, existen 650 bancos de los cuales tan solo 29 tienen activos de más de US\$5 mil millones. Uno de los aspectos que hay que tener en cuenta es que esta profesión, este negocio, que ha sido y sigue siendo excelente, está cambiando a pasos agigantados y otro de los aspectos en que hay que meditar, dado el margen financiero cada vez más estrecho, los costos cada vez mayores, es el del tamaño, ya que puede ser una salvaguardia de futuro. Pero es una reflexión que debe hacer cada banco y cada sector bancario en cada país.

Lo mismo se diría sobre la elección de tipo de banca por desarrollar: banca universal o banca especializada. El BBV ha optado por el modelo de banca universal, pero hay que decir que existen bancos excelentes en España que están especializados y que les va muy bien,

lo que no se sabe es cuánto puede durar su actividad, sólo con especialización.

Nuestro propósito es asegurar una actividad rentable a largo plazo, esta actividad económica no es para dos años ni para tres, es para cinco. Se debe asegurar una rentabilidad a largo plazo y uno de los aspectos sobre los cuales hay que meditar es si se elige un modelo de banca universal o un modelo de banca especializada.

Lo mismo con respecto al modelo de crecimiento. Parece claro que todos los bancos como todos los negocios tienden a crecer y que el crecimiento es una de las salvaguardias de su futuro, pero hay que ver cómo se acomete ese crecimiento.

Se puede crecer con redes clásicas o con canales alternativos. Hay bancos en el mundo que se plantean el no tener oficinas. En España existen compañías de seguros que no tienen oficinas, que solamente tienen relación con sus clientes por teléfono. Hay que preguntarse, entoces, si se quiere crecer con una red clásica, multiplicando por dos, tres, cuatro, diez, o por 50, nuestra red de sucursales, o se elabora una estrategia de crecimiento con canales alternativos; qué políticas de alianzas podemos llevar a cabo y si un modelo de crecimiento para nosotros es la adquisición de entidades, en qué forma queremos participar, de una manera mayoritaria o no, si queremos el 100%, si queremos mayoría o podemos participar en otros bancos sin necesidad de aspirar ni siquiera al 50%.

Este modelo lo está siguiendo el BBV en este continente. El Banco Canadero, es nuestro banco socio en Colombia, con él tenemos el 40%. En Venezuela tenemos el 40%; en Argentina, el 33%; en México, el 70%. Hay una posibilidad que es estar presente en diferentes bancos de diferentes países, no forzosamente con el 100%. Otros grupos bancarios tienen otra estrategia.

El crecimiento para las entidades de Latinoamérica debe pasar también por hacer este debate y si su crecimiento lo exige, analizar cuánto se invierte en tecnología, no vaya a ser que tanta sofisticación acabe con la ganancia. Hay que ver hasta cuánto se debe invertir en tecnología.

¿Expansión internacional, sí o no? Parece que la banca latinoamericana no está acometiendo una expansión internacional importante. Cada banco debe reflexionar hasta qué punto se expande fuera de su país.

Niveles de capitalización. Como se dice hoy día en las modernas escuelas de negocios, los fondos propios son los fondos más caros y hay que elegir entre crecer con fondos propios o con los ajenos y qué tipo de fondos propios: capital, reservas, obligaciones subordinadas, hasta qué nivel; todo esto es un debate que también adquiere cada vez mayor importancia y que en Europa está siendo objeto de estudios profundos para ver qué nivel de capitalización debe tener cada banco y cuál es la estructura de su capital más aconsejable.

Para concluir, hay que decir que América Latina es uno de los mercados más dinámicos del mundo, casi el más dinámico, pero no se deben hacer afirmaciones absolutas. Está claro que tiene grandes perspectivas y realidades excelentes y el BBV ante esto tiene vocación de permanencia y quiere colaborar con todo esto.

HIPERMERCADOS FINANCIEROS

Édison Costa

Director de Real Direct Banco Real

Retrospectiva

Con el fin de enmarcar la situación que se estaba viviendo en el sector financiero del Brasil y de ofrecer un panorama de los cambios que se han efectuado en los últimos años, es preciso tratar tres situaciones específicas.

La primera se refiere a los períodos altamente inflacionarios de la economía brasileña que son por todos bien conocidos, lo que ocasionó cambios constantes en la legislación, con el fin de controlar el enriquecimiento y el logro de lucros obtenidos por los flotantes bajo las condiciones de inflación aquí señaladas. A raíz de esta situación, la banca del Brasil desarrolló productos y servicios para atender sus propias necesidades e intereses que le permitieran sortear el momento y a la vez obtener beneficios.

La segunda se enmarca en la necesidad de movilizar rápidamente los recursos, para evitar la pérdida en el valor de los mismos y originar la creación de una superestructura operativa y la aplicación de una tecnología altamente sofisticada y eficiente, aún superior a la de los países más desarrollados en esta materia.

La tercera situación es la multiplicación de los puntos de venta de los bancos a lo largo y ancho de la geografía del Brasil, los cuales se interconectaron en línea y tiempo real, exclusivamente para captar recursos.

Nuevos tiempos

Mediante ciertas estrategias de tipo macroeconómico, se dieron ciertos cambios en las reglas de juego para el sector financiero y, en general, para la economía brasileña; entre las más importantes se encuentran las que se señalan a continuación.

Con el movimiento orientado a estabilizar la economía y, por ende, lograr la disminución drástica de los niveles inflacionarios, se originaron presiones para disminuir los costos y obtener ingresos alternativos.

Las perspectivas de alcanzar a corto plazo una mayor apertura a la competencia externa aumentaron las necesidades de observar atentamente el mercado y los temas de competitividad y productividad de los bancos.

Es de esta forma que, como principal alternativa para llegar a ser competitivos, los agentes locales empezaron a tener en cuenta y a explorar nuevos conceptos como la atención al cliente y la diversificación de los canales de distribución conocidos comúnmente como: Banco por teléfono, *Home Banking*, *Office Banking*, *Internet Banking* y *Merca*deo directo. El uso de estos canales está modificando dramáticamente la relación entre el banco y el cliente.

En esta carrera de ampliar los canales de distribución, no es suficiente lanzar y promover la utilización de los nuevos servicios financieros a los clientes: hay que atender una escalada global en el campo de servicios, entrando en una competencia con empresas tradicionalmente especializadas y al mismo tiempo enfrentando otros competidores.

Como consecuencia de lo anterior, los bancos vuelven a dirigir su estrategia de banca especializada y minorista hacia una en la cual ajustan sus sistemas de distribución al campo más adecuado en cada caso.

Distribución

A raíz de estos cambios en el concepto de hacer banca en el Brasil, en lo relativo a la distribución de los servicios financieros, encontramos un nuevo entorno y que se esquematiza a continuación.

Principalmente, las agencias y sucursales que hasta hace poco tiempo relacionaban la capacidad de una institución bancaria en el Brasil, para distribuir servicios, con el hecho de que los clientes apreciaban contar con sucursales cerca a su casa o lugar de trabajo, dejan de ser la única alternativa para los clientes, a la hora de utilizar servicios financieros y, por ende, este paradigma comienza a cambiar paulatinamente.

Como resultado de este cambio, el desarrollo de canales alternativos y más directos comienza a ser una realidad en la banca del Brasil. Por esto ante este nuevo escenario, las entidades financieras brasileñas establecen que el nuevo diferencial está centrado en los siguientes aspectos: en la uniformidad de las plataformas de trabajo, el conocimiento del cliente, la interactividad constante, la facilidad de entendimiento y en la variedad del menú de servicios y productos.

Recursos humanos

Las entidades financieras entendieron que para afrontar este nuevo marco de acción no era suficiente rediseñar los procesos internos y desarrollar una nueva estructura de informática y de telecomunicaciones, tal y como predicaban los manuales de reingeniería.

Por lo tanto, se emprendieron proyectos imperativos para revolucionar la forma de cómo todas las personas realizan sus actividades. Igualmente, se está dirigiendo, cada vez más, todo el esfuerzo a la labor de ventas en reemplazo de la meramente administrativa. Los recursos humanos se están orientando y estimulando para desarrollar una visión global del negocio, el respeto total al cliente y la importancia de la sinergia entre las diferentes áreas.

Premisas para el éxito

Adicionalmente, las entidades financieras, como estrategias fundamentales para su supervivencia y desarrollo continuo, encuentran imperante el tratamiento de los siguientes aspectos:

Mayor autonomía para la fuerza de ventas en sus procesos de negociación y decisión. El desarrollo de sistemas de información en plataformas informatizadas que permitan la gestión mediante bases de datos de los clientes. El uso frecuente de especialistas en las diferentes áreas de la organización, a manera de soporte. Establecimiento de metas para controlar de forma dinámica los procesos de venta. Desarrollo de un servicio de atención al cliente (*Ombudsman*) conectado a todas las áreas del banco. Finalmente, las asociaciones y alianzas estratégicas con empresas e inclusive bancos, para obtener una mayor funcionalidad.

No perder el enfoque de las inversiones

Se debe invertir solamente en aquello que hace parte del negocio. Todo lo demás debe ser complementado por socios externos. Se deben compartir las estructuras, siempre y cuando se respeten entre sí y no comprometan la independencia entre las mismas. Por ejemplo, se deben compartir las redes de comunicaciones, los sistemas comunes y todos aquellos que disminuyan los costos y que además no generen ventajas competitivas entre unos y otros.

Se debe personalizar el banco de tal manera que se mantenga en un ambiente exclusivo y de conveniencia para el cliente. De esta forma, el cliente sabe con qué banco se está relacionando y siente que tiene exclusividad en los negocios con dicha entidad.

Con el fin de enmarcar todo lo anterior en la gestión del Banco Real, hay que decir que este Banco es el cuarto mayor Banco del Brasil, con 1.790 puntos de venta y otros en algunos países latinoamericanos como Colombia, Argentina, Uruguay y Panamá. Para esta distribución, se tienen 16.600 funcionarios en el grupo constituido por

diferentes empresas e inclusive por bancos de inversión. En el Banco Comercial hay 14.754 personas, de las cuales 13.159 conforman la fuerza de ventas de una forma u otra. El banco cuenta con 2.765.373 clientes en el campo de las personas naturales y de estos 2.335.030 son cuentahabientes.

Hay dos grandes experiencias en el Banco Real que son realmente significativas. La primera, un producto llamado Real Master que estuvo en el mercado durante 23 años sin que ninguno de los competidores lo tuviera. Este producto es un cheque especial, mediante el cual el titular tiene un crédito aprobado para utilizarlo sin autorización o consulta alguna. Lo novedoso del producto es que desde el día en que el cliente utiliza el crédito hasta cierto número de días después, no paga intereses, siempre y cuando cancele el crédito antes de concluido este periodo. En 1996, dos competidores lanzaron el mismo producto, lo que nos quitó la oportunidad de estar solos en el mercado y aprovechar la muy buena rentabilidad que ofrecía.

La segunda se refiere a la ampliación de la base de clientes, dado que al iniciar 1996, la cantidad de cuentahabientes que realizaban movimientos en las cuentas no era significativa. Por lo tanto, se utilizó la estrategia ya mencionada de darle mayor capacidad de acción a la fuerza de ventas y volcar los esfuerzos del banco hacia este proceso.

Dada esta decisión, el Banco Real analizó la estrategia para ampliar la base de clientes, puesto que se tenían dos alternativas: la una se enmarca en que en ese momento en el Brasil se continuaba presentando el fenómeno de las adquisiciones y fusiones el cual es una medida para conseguir clientes nuevos. La otra se refiere a buscar nuevos clientes en el mercado, y es la tradicional. De este estudio, el banco concluyó que la segunda es más económica y se puede asegurar la calidad y compatibilidad de la nueva clientela con los patrones del banco.

En conclusión, el cambio desarrollado en el Brasil ha permitido a la banca modernizarse de forma tecnológica, operativa y administrativa. Igualmente, ha sido posible lanzar nuevos productos que bajo las con-

diciones del pasado no eran viables. Está ofreciendo sus productos y servicios a través de canales de distribución alternativos que no operaban anteriormente. El recurso humano está cambiando de tal forma que hay una nueva cultura de trabajo. Finalmente, y lo más agradable de todo es que el cliente se está beneficiando de estos cambios.

LA MULTIBANCA EN MÉXICO

Manuel Sescosse
*Director general de comercialización
del Banco Mercantil del Norte*

Se expone aquí la experiencia mexicana en su transición al concepto de Multibanca, su comportamiento en relación con sus clientes y el entorno nacional e internacional, dado el marco de la apertura económica que ha venido experimentando la economía de México, incluyendo su ingreso al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica y la crisis de 1994-1995.

Introducción

El propósito de todo mercado financiero es la asignación eficiente del ahorro de una economía hacia las actividades productivas, para asegurar la formación de capital, el crecimiento económico y el empleo.

En este sentido, el sistema financiero mexicano desempeña un papel fundamental dentro de nuestra economía, ya que es a través de las instituciones financieras como se capta y se canaliza el ahorro del público, y se cumple con los objetivos correspondientes. De esta forma, dicho sistema fue adquiriendo a través del tiempo la importancia hasta ahora lograda, que se traduce en su apoyo efectivo y oportuno al desenvolvimiento económico de nuestro país. Por ello, constituye la base principal del sistema de pagos y facilita la realización de transacciones.

Tránsito y desarrollo hacia la multibanca

La banca mexicana tiene una estructura mixta: coexisten instituciones públicas y privadas. Los bancos públicos o de desarrollo se encargan de atender sectores específicos de la economía. Mientras que los bancos privados han evolucionado de instituciones especializadas –depósito, ahorro, inversión– a la banca múltiple.

Banca de desarrollo

Son entidades de administración pública cuyo objetivo es asignar los recursos y asegurar el acceso al crédito a aquellos sectores que se consideren como prioritarios para el desarrollo, generalmente a través de las instituciones de banca múltiple. El Gobierno Federal les proporciona la mayor parte de los recursos y posee una participación mayoritaria del capital.

Cuadro 1
Instituciones de desarrollo y fomento

Institución	Area de fomento
Nacional Financiera (Nafin)	Industria
Banobras	Obras y servicios públicos
BNCI	Comercio interior
Bancomext	Comercio exterior
Banrural	Industria agropecuaria
Finasa	Industria azucarera
Banjército	Ejército, Fuerza Aérea y Armada

Banca privada

De acuerdo con la Ley de Instituciones de Crédito vigente, las instituciones de banca múltiple, multibanca o banca comercial son aquellas empresas de capital privado autorizadas para prestar el servicio de banca y crédito. De esta forma, las instituciones de banca múltiple captan recursos del público y los canalizan hacia el financiamiento de

la producción y la inversión. Estas actividades se complementan con la prestación de otros servicios.

El tránsito de la banca hacia lo que hoy es no fue sencillo ni rápido, tuvieron que pasar muchos años, reformas legislativas y experiencias para lograrlo.

Cuadro 2
Transición a la multibanca

Fecha	Etapa
1924-1970	Banca especializada (depósito, fiduciaria, financiera, ahorro, hipotecaria, capitalización)
1970-1974	Grupos financieros (fundación de <i>holdings</i> bancarios)
1974-1982	Banca múltiple
1982	Nacionalización de la banca
1983- 1985	Reestructuración y fusión de la banca
1991-1992	Reprivatización
1992-1995	Bancos extranjeros y fusiones de entidades nacionales

1924-1970: banca especializada

El año de 1925 fue decisivo para el sistema bancario mexicano. Sus cimientos se construyeron ese año con la promulgación de la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios, la creación de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y la fundación del Banco de México. Esta ley se reformó en 1932 y vinculó, por vez primera, la actividad crediticia con la atención de los problemas más importantes del país.

A finales de los años treinta, se realizaron mejoras al marco legal del sistema financiero y a la estructura institucional de la banca. Surgen las instituciones nacionales de crédito como respuesta a las necesidades crecientes de algunos sectores productivos: comercio exterior, industria, obras públicas, agricultura, entre otros. Para fomentar las actividades económicas e industriales, en la década de los cuaren-

ta, se crean las sociedades financieras y los bancos de tipo hipotecario. Además, las instituciones bancarias comenzaron a desarrollarse, expandirse geográficamente y a modernizarse para resolver los nuevos problemas que surgían.

Entre 1924 y 1970 las sociedades bancarias, mediante concesiones otorgadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), podían dedicarse sólo a una operación principal: depósito, ahorro, financiera, hipotecaria, de capitalización o fiduciaria. Sin embargo, se podían ejercer otras si éstas eran compatibles con las de depósito, financieras e hipotecarias; de aquí que la banca se especializara en uno de estos tipos.

- *Banca de Depósito:* recibían del público depósitos bancarios a cambio de una cuenta de cheques, cuya disponibilidad era inmediata, por lo que los préstamos que realizaba esta banca eran a corto plazo.
- *Banca de Ahorro:* recibían depósitos de ahorro, que eran capitalizados y cuya disponibilidad era parcial.
- *Banca Financiera:* satisfacían las necesidades de crédito a largo plazo, mediante el apoyo a industrias del sector productivo. Este tipo de sociedad llegó a captar más del 50% de los recursos totales del sistema bancario.
- *Banca Hipotecaria:* se dedicaban sólo a realizar operaciones de crédito hipotecario con la emisión de bonos, otorgaban préstamos o créditos con garantía, recibían depósitos a plazo, etc. Sus instrumentos de captación fueron modificándose hasta hacerlos competitivos con los de la banca financiera en cuanto a plazo, monto y tasa de interés.
- *Banca Fiduciaria:* fueron pocas las instituciones que se especializaban en las actividades fiduciarias ya que la mayoría formaban parte de otra sociedad como operación secundaria. Sus instrumentos principales eran los contratos de fideicomiso de inversión, garantía y administración, los avalúos y la administración de valores.

- *Banca de Capitalización*: contrataban capitales pagaderos a fecha fija o eventual, a cambio del pago de primas. Estos recursos se canalizaban para otorgar créditos con garantía hipotecaria o fiduciaria sobre bienes inmuebles.

1970-1974: grupos financieros integrados

Con el desarrollo del país y las demandas de la clientela, las instituciones especializadas se vieron en la necesidad de agruparse mediante nexos patrimoniales –la ley no permitía realizar dos o más operaciones principales simultáneamente– con el fin de ofrecer a sus clientes una gama más extensa de servicios. Se volvió indispensable la formación de la banca múltiple a fin de prestar, con mayor eficiencia y menores riesgos, servicios a los ahorradores e inversionistas. Estas nuevas instituciones tienen la posibilidad aún mayor de contribuir favorablemente al desarrollo de la economía. En 1970, ante el extenso número de agrupaciones bancarias, se reconoció formalmente la existencia de los grupos financieros, por la Ley Bancaria.

1974-1982: banca múltiple

El régimen de banca especializada implicaba que las instituciones tuvieran un número relativamente estrecho de operaciones, y su libertad de acción estaba restringida, por lo que a partir de 1974, las autoridades financieras decidieron estimular la creación de instituciones más grandes y con alcance nacional en muchos casos.

Se inició así un proceso de fusiones y adquisiciones que condujo a la aparición de la multibanca, con la presencia de grandes bancos que ofrecían una amplia gama de servicios, y al abandono, en la práctica, del concepto de banca local, regional o especializada. Sin embargo, el esquema de multibanca se dio en un contexto en donde el sistema financiero se encontraba sobrerregulado, con la determinación oficial de las tasas pasivas de interés, el financiamiento obligatorio al sector público por medio del encaje legal y la existencia de grupos selectivos de crédito que las instituciones tenían que cubrir.

En México, no fue condición necesaria ser grupo financiero para llegar a la banca múltiple (multibanca). Por una parte, las bancas especializadas se fusionaron y con ello ofrecieron a sus clientes servicios financieros integrados, es decir, se permitió la prestación de los diferentes servicios y operaciones a través de una sola sociedad anónima; y por otra, se abrió la posibilidad de que los grupos financieros ya existentes pudieran evolucionar hacia la banca múltiple, gracias a la nueva legislación bancaria.

La evolución de la banca especializada a multibanca representó un gran avance hacia la liberalización de la intermediación crediticia. Se dio lugar a la formación de instituciones cuyos riesgos estaban más diversificados y, por tanto, con menores requerimientos de regulación.

Además, se dio la oportunidad de que surgieran instituciones bancarias múltiples, mediante la fusión de instituciones pequeñas con el fin de hacerle frente a la competencia de los grupos grandes y disminuir los comportamientos monopólicos.

Según su área de influencia geográfica, la banca múltiple se clasifica en banca de cobertura nacional, regional o multirregional.

- *Cobertura nacional:* estos bancos tienen economías de escala, requieren mayor descentralización y agilidad en la toma de decisiones, en particular en beneficio del cliente menor. Han sido los pivotes de los cambios experimentados por la banca en México y han sabido coexistir con los bancos de menor tamaño.
- *Cobertura regional:* por sus características propias, pueden brindar un excelente servicio al cliente y responden de manera eficiente a las necesidades locales. Operan con mejor atención al usuario.
- *Cobertura multirregional:* han seguido varios caminos, mientras unos persiguen la especialización en una o varias regiones, otros pueden convertirse en nacionales y los demás se perfilan como bancos de mayoreo, que operan en grandes ciudades y ofrecen servicios especializados como banca de inversión.

1982: nacionalización de la banca

El 1º de septiembre de 1982 por decreto presidencial, la banca privada se nacionalizó, como una respuesta a la crisis prevaleciente en ese año. El argumento fue que esta crisis manifestaba una creciente importancia de la especulación financiera a costa de la producción. Este decreto significó la expropiación de todos los activos bancarios: instalaciones, equipo, valores, etc.

1983-1985: reestructuración y fusión de la banca

Entre 1983 y 1985, se contempló la reestructuración del sistema financiero mexicano. En cuanto al sistema bancario, se propuso disminuir el número de sociedades nacionales de crédito. En 1983, el número de éstas se redujo de 60 a 29, resultando 17 sociedades nacionales de crédito como tales y doce que se incorporaron a 20 bancos. Nuevamente, en 1985, la SHCP redujo a 20 el número de instituciones de banca múltiple, según su capacidad y cobertura.

Cuadro 3
Instituciones de banca múltiple según su cobertura (1985)

Número de bancos	Cobertura
6	Nacional (P. ej.: Bancomer, Bansmex, Serfín)
8	Multirregional (P. ej.: Atlántico, Confía)
6	Regional (P. ej.: Mercantil del Norte, Promex)

Algunos de los obstáculos enfrentados en el tránsito hacia la multibanca fueron:

- Dificultad de asociación de entidades independientes, pues al momento de las decisiones importantes y valuación de capital, los acuerdos eran lentos.
- Complicación en la instrumentación de la nueva reglamentación jurídica y contable, pues tenía que combinar aspectos tales como:

1. Sistemas de cómputo
2. Reglas de aplicación
3. Respeto por la integridad jurídica de las operaciones
4. Capacitación generalizada sólo para conformar un nuevo balance
5. Cambios de imagen corporativa, costos y dificultades de integración.

Ventajas que ofrece la multibanca para las entidades financieras y factores negativos

El esquema de multibanca presenta una serie de ventajas para las instituciones de crédito participantes. En primer lugar, permite el aprovechamiento de la sinergia en la administración de las entidades respectivas al contar con una integración de recursos que pueden atender las múltiples operaciones que se realizan al prestar el servicio de banca y crédito.

De igual forma, es posible lograr mejores índices de capitalización en una entidad como las de multibanca, al operar instituciones con un mayor tamaño que el que pudiera lograrse, en general, con entidades muy especializadas. Por otra parte, para las autoridades supervisoras es posible ejercer con mayor profundidad esta función, al reducirse el número de participantes en comparación con los que serían en el esquema de banca especializada.

Un atractivo adicional para la institución es que puede obtener, más fácilmente, recursos de capital al contar con una mayor transparencia en la información disponible para los accionistas y para quienes toman parte en el mercado bursátil.

Se obtienen también importantes economías en costos, al operar con una escala mayor y demandar productos y servicios de proveedo-

res con un volumen más elevado, lo que redundará en menores costos de operación.

Las instituciones tienen adicionalmente un ahorro considerable en el esfuerzo de *marketing* y publicidad, pues a la sombra de la marca se protegen todos sus productos y servicios, bajo un solo esfuerzo para todas las áreas de la entidad.

En un esquema de multibanca, a las instituciones se les permite instrumentar campañas de venta cruzada de productos, lo que se da con mayor facilidad dentro de una misma institución que entre diversas compañías.

Otra ventaja significativa se obtiene con una mejor imagen de las instituciones de multibanca ante el público, al percibir éste en el aumento de tamaño de las entidades resultantes, una mejor solidez y una mayor confianza.

Es posible, además, propiciar un mejor sistema de formación de funcionarios y recursos humanos en general, con actividades múltiples que atiendan a la clientela para satisfacer, de una manera más integral, sus requerimientos y necesidades financieras.

Sin embargo, existen algunos factores negativos de las instituciones de banca múltiple, tales como los siguientes:

- Se termina con el concepto de banco de la comunidad, local o regional.
- Se despersonaliza un poco el servicio bancario.
- Las mezclas de captación se encarecen.
- De instituciones especializadas pasan a ser multiservicios.
- Las instituciones múltiples tardan en madurar el concepto, pues la nueva entidad es producto de constantes fusiones.

- La rotación directiva aumenta.
- Al principio los clientes confunden las unidades de servicio y sus titulares.
- La migración de los sistemas de cómputo de las diferentes unidades de negocio tarda en afirmarse.

La multibanca ante el consumidor

El esquema de multibanca ofrece varias ventajas directas para el consumidor. En primer lugar, le permite realizar en un solo punto de venta todos sus negocios financieros. Por otra parte, para los ahorradores es posible contar con una opción más sólida para el depósito de sus recursos.

La mayor capacidad de inversión en tecnología por parte de las entidades de multibanca les proporciona la ventaja de ofrecer al consumidor más y mejores servicios. Así mismo, esta situación les permite contar con mayor posibilidad de desarrollar nuevos productos que satisfagan mejor las necesidades del consumidor y les permita a las entidades competir en mejores condiciones.

La mayor eficiencia obtenida con el esquema de multibanca, traducida en un ahorro de costos operativos, es un factor que puede repercutir en ventajas para el consumidor, y ofrece mayores beneficios a los clientes que aumentan su lealtad hacia la institución.

Adicionalmente, al disponer las instituciones de banca múltiple de una amplia gama de productos y servicios, les permite ofrecer en cada uno de los mercados locales o regionales el menú específico de opciones que más se adapten al mercado en cuestión.

En una economía globalizada y con orientación hacia el cliente, la multibanca tiene la obligación de responder eficientemente a las necesidades del consumidor. En este sentido, el uso de la tecnología, la innovación financiera y la preparación del personal serán determinan-

tes para que la multibanca responda eficaz y eficientemente a los requerimientos de un mercado cada vez más exigente.

Factores claves para su éxito

El esquema de multibanca ha logrado funcionar adecuadamente en México. Incluso en su período de propiedad estatal, la banca mexicana experimentó reformas importantes, como fue la fusión de muchos bancos pequeños que, en el contexto de las condiciones económicas prevalecientes, enfrentaban problemas de viabilidad.

La gran prueba se presentó con la crisis financiera de 1994-1995, ante la cual nuevamente se tuvo que racionalizar la operación de todas las instituciones miembros del sistema y varias de ellas tuvieron que fortalecer su posición financiera con la inyección de recursos provenientes del exterior.

Entre los factores más importantes para el éxito de la multibanca mexicana se destaca el compromiso de nuestras autoridades para propiciar las condiciones básicas en términos de regulación y estímulo para la operación de este esquema.

Así mismo, conviene mencionar la necesidad de un entorno macroeconómico estable que permita la formación y la canalización eficiente de un nivel adecuado de ahorro interno, y evite así una dependencia excesiva del financiamiento proveniente del exterior.

Por lo demás, es oportuno señalar que el esquema de multibanca le ha ofrecido una serie de ventajas a México, entre las cuales se encuentran las de contar con una mejor posición competitiva ante las nuevas condiciones que impone la apertura de nuestra economía y su integración al TLC de Norteamérica, dada la globalización de los mercados.

También se ha aumentado la capacidad de las instituciones financieras para intervenir en el financiamiento de grandes proyectos, se ha obtenido una racionalidad en el sistema financiero mexicano y se han logrado importantes simplificaciones legales y judiciales.

Evolución reciente

La crisis de finales de 1994 y la devaluación del peso –en combinación con tasas de inflación y de interés más elevadas, en un contexto de sobreendeudamiento de empresas y familias y de contracción de la actividad económica– produjeron en 1995 y la mayor parte de 1996 un fuerte impacto en todos los sectores de esta actividad. El sistema bancario mexicano –ya tensionado– fue afectado seriamente, se incrementó la cartera vencida y se disminuyeron notablemente los índices de capitalización de las instituciones. Bajo estas circunstancias, el riesgo de insolvencia era considerable.

En enero de 1995, las autoridades iniciaron una serie de programas con el fin de afrontar la crisis recién desatada. Estas estrategias y acciones tuvieron como finalidad reducir los riesgos del sistema financiero, mantener la confianza del público en las instituciones y apoyar a los deudores para hacer frente a sus obligaciones. Entre ellas están: la intervención gerencial de las instituciones insolventes; los nuevos requerimientos de provisiones para riesgos crediticios; el Programa de Capitalización Temporal (Procapte); las reformas legales a la estructura de la propiedad de las instituciones que permiten una mayor participación del capital extranjero; los programas de capitalización y adquisición de cartera por el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa), donde éste adquiere cartera neta siempre y cuando la institución se comprometa a fortalecer su capital; la reestructuración de créditos y la constitución de depósitos en UDI (Unidades de Inversión).

El resultado positivo de estos programas se observa no sólo en la mejor situación en que se encuentran los deudores, sino en una importante contención de la cartera vencida del sistema bancario total. El crecimiento de los créditos morosos de la banca se redujo de 9,2% mensual, en julio de 1995, a 3,4% en diciembre de 1995 y 1,7% en abril de 1996¹. Una muestra de quince bancos revela que durante el segundo trimestre de 1997 la cartera vencida se incrementó sólo en un

1. Fuente: Bancomer.

2%. Se ha evitado así una probable crisis sistémica que hubiera generado una quiebra masiva de bancos y de otras empresas del país, con problemas muy similares a los enfrentados actualmente por Tailandia.

Quizá lo más considerable es que los inversionistas han reconocido el esfuerzo de las autoridades en cuanto al saneamiento de los activos y nuevamente están recobrando la confianza en el sistema. Por otro lado, aunque se han autorizado nuevos intermediarios financieros especializados, la banca múltiple sigue siendo el principal integrante del sistema financiero mexicano.

Clasificación de la banca

De acuerdo con el inicio de sus actividades, los bancos múltiples que actualmente operan en México pueden ser:

- Tradicionales
- Nacionales nuevos
- Extranjeros

Bancos tradicionales

Los bancos tradicionales, el grupo más afectado por el deterioro de la cartera, siguen siendo los más importantes en términos de captación y potencial de crédito, y se espera un panorama más favorable hacia el futuro (cuadro 4).

- La captación total de recursos muestra una tendencia positiva y signos de recuperación de la crisis.
- Gran parte de la mejora en el índice de morosidad y en la disminución de la cartera vencida bruta de los bancos no intervenidos se debe a la venta de cartera vencida al Fobaproa.

Cuadro 4
Bancos tradicionales no intervenidos (1997)

Institución
Banamex
Banca Confía
Banca Promex
Banca Serfin
Banco del Atlántico
Banco Internacional (Bital)
Bancomer
Banco Mercantil del Norte
Banco Mexicano
Bancrecer

- En contraste, durante 1996 no se registró colocación nueva de préstamos, debido a la mayor cautela tanto de acreditados como de intermediarios ante un entorno de incertidumbre y al centrarse buena parte de los esfuerzos en la recuperación del crédito.
- La banca cuenta ahora con la liquidez y el capital suficientes para reiniciar la colocación de recursos en el sector privado.
- Los bancos grandes han perdido participación de mercado en la captación y la colocación ante la banca nueva y la extranjera, las cuales continúan expandiéndose en nichos y mercados específicos. Aunque la participación de la banca tradicional sigue siendo dominante, actualmente enfrenta un mercado cada día más competitivo (cuadro 5).
- Existen diferencias notables entre los bancos en cuanto a sus estrategias para reducir los costos operativos, en su capitalización, en la innovación de productos y servicios e incorporación de nueva tecnología y en sus programas de capacitación. Todo ello se reflejará en la rentabilidad, la eficiencia, la calidad del servicio al cliente y el potencial de crecimiento de cada participante.

Cuadro 5
Participación de los bancos tradicionales
en relación con el total del sistema

	Sept. 1995 (%)	Sept. 1996 (%)	Marzo 1997 (%)
Cartera de crédito total	95,02	92,86	88,81
Cartera vigente	93,46	90,63	88,15
Captación directa	94,51	89,01	89,49

Fuente: CNBV.

- El otorgamiento de crédito bancario al sector privado sigue estancado. Esto se explica por la restricción de liquidez, la persistencia de mercados deprimidos para numerosas actividades, la necesidad de crear provisiones para enfrentar la cartera vencida y por la cautela de la banca en relación con nuevos créditos.

Bancos nacionales nuevos

En la actualidad operan 17 nuevos bancos nacionales, los cuales iniciaron actividades a mediados de 1993. Según la CNBV, a finales de septiembre de 1996, los doce bancos nuevos no intervenidos (cuadro 6) representaban 3,95 y 8,66% del total de activos y del capital contable del sistema bancario. Inbursa concentra 36,1% de los activos y 60,68% del capital de este grupo.

No obstante, la crisis económica afectó sus planes de crecimiento y puso en riesgo la solvencia de algunos bancos nacionales nuevos: Interestatal, Capital, Sureste, Anáhuac y Promotor del Norte que fueron intervenidos por presentar insuficiencias de capital que impedían su operación normal.

El mercado potencial de los bancos nacionales nuevos es muy amplio. Recientemente, algunos han llevado a cabo estrategias agresivas de captación, ofreciendo tasas similares a las de los bancos intervenidos. Además se han ubicado en lugares estratégicos, para financiar a

Cuadro 6
Bancos nacionales nuevos no intervenidos (1997)

Institución	Cobertura
Afirme	Regional
Alianza	Regional
Bajío	Regional
Banregio	Regional
Bansi	Regional
Inbursa	Regional
Industrial	Regional
Interacciones	Regional
Invex	Regional
IXE	Regional
Mifel	Multirregional
Quadrum	Multirregional

empresas medianas y exportadoras, a la infraestructura y a los estados y municipios; y la mayoría de su clientela (personas naturales) se ubica en los segmentos medio y alto de la población (cuadro 7).

Cuadro 7
Participación de los bancos nacionales nuevos en relación con el total del sistema

	Sept. 1995 (%)	Sept. 1996 (%)	Marzo 1997 (%)
Cartera de crédito total	1,87	2,41	3,47
Cartera vigente	2,71	3,15	3,89
Captación directa	1,72	2,93	3,22

Fuente: CNBV, con datos de los bancos no intervenidos.

Los bancos nacionales nuevos que salieron bien librados de la crisis de 1995 tendrán la oportunidad de ganar mercado aprovechando el deterioro de los bancos tradicionales medianos, en regiones o sectores específicos de población y producción. Cuentan con ventajas

competitivas como bancos regionales o con orientación a nichos específicos de mercado. Su fortaleza radica en la prestación del servicio. No cuentan aún con la base de captación sólida y de bajo costo que les permita competir con la banca tradicional. Deben fortalecerse financieramente para poder competir y crecer. Dado su tamaño y la fuerte competencia presente y futura, estos bancos, con excepción de Inbursa, probablemente se fusionen o sean adquiridos en su totalidad.

Bancos extranjeros

Operan desde noviembre de 1994 y a la fecha ya se cuenta con 18 instituciones bancarias autorizadas (cuadro 8). Su desempeño ha sido favorable, tienen una mayor presencia en el mercado, la capta-

Cuadro 8
Bancos extranjeros (1997)

Institución	País
ABN Amro Bank	Holanda
American Express Bank	EE.UU.
Bank of America	EE.UU.
Bank of Boston	EE.UU.
Bank of Tokyo	Japón
Banque Nationale de Paris (BNP)	Francia
BBV	España
Chase Manhattan Bank	EE.UU.
Citibank	EE.UU.
Dresdner Bank	Alemania
First Chicago	EE.UU.
Fuji Bank	Japón
ING Bank	Holanda
J.P. Morgan	EE.UU.
Nations Bank	EE.UU.
Republic National of New York	EE.UU.
Santander	España
Société Générale	Francia

ción y la colocación de recursos ha crecido y la cartera vencida es reducida.

En general, no se dedican a las mismas actividades que los bancos nacionales, con la excepción de aquellos que han adquirido la mayoría accionaria de una institución crediticia ya existente; se enfocan a la banca corporativa (financiamiento corporativo y de comercio exterior) y servicios especializados (administración de valores, efectivo y tesorería; operaciones con metales, divisas, reportos, cartas de crédito y fideicomisos, servicio patrimonial, arrendamiento, factoraje, futuros, etc.). Es decir, no se concentran en el sector minorista, el cual está dominado por los bancos nacionales.

Los tres bancos principales son: Citibank, BBV y Santander Mexicano, los cuales buscan aumentar su presencia en actividades de menudeo, atacando agresivamente el mercado de pequeñas y medianas empresas e individuos: fortaleciendo su captación mediante productos muy sencillos e innovadores. Su gran competencia será la banca tradicional, especialmente representada por los tres bancos grandes (Banamex, Bancomer, Serfin).

La participación de estos bancos en captación y cartera con relación al total del sistema bancario aumentó entre septiembre de 1995 y marzo de 1997. Actualmente, 67% de la captación de los bancos foráneos (sobre todo BBV, Citibank y Santander) es directa. Ésta aumentó entre septiembre de 1995 y septiembre de 1996, y se redujo ligeramente en marzo de 1997.

Recientemente, algunos de estos bancos han ofrecido incentivos para captar recursos, como la eliminación de comisiones y las promociones por la apertura de cuentas de ahorro. Su desempeño ha sido favorable, tal como lo muestran su mayor presencia en el mercado, el crecimiento de la captación y la colocación de recursos y la reducida cartera vencida (una disminución de un 50% en un año) (cuadro 9). Más que un obstáculo, la crisis económica significó una oportunidad para afianzarse en actividades de banca corporativa y servicios especializados y aumentar su presencia en actividades de menudeo.

Cuadro 9
Participación de los bancos extranjeros
en relación con el total del sistema

	Sept. 1995 (%)	Sept. 1996 (%)	Marzo 1997 (%)
Cartera de crédito total	3,11	4,73	7,01
Cartera vigente	3,83	6,22	7,96
Captación directa	3,77	8,06	7,29

Fuente: CNBV.

Conclusiones y perspectivas

Desde 1974, la banca múltiple mexicana ha experimentado grandes cambios y retos. Como resultado, la actividad bancaria se recupera y sus perspectivas son favorables, una vez superada la parte más aguda de la crisis de 1994 y 1995. Entre las cuestiones más relevantes cabe señalar:

- *Apertura de los servicios financieros.* Con la apertura de los servicios financieros, gracias al TLCAN, la banca extranjera participa con un 7,83% de los activos y un 7,49% de los pasivos del total del sistema bancario (hasta marzo de 1997). El Tratado permite la participación de filiales de intermediarios financieros extranjeros en México, cuyo nivel de protección varía según el tipo de intermediario; esta protección limitará su participación durante los primeros seis años del TLCAN, para posteriormente desaparecer. Actualmente, no sólo incursionan en el mercado corporativo, sino también participan notablemente en los mercados tradicionales.
- *Medidas adoptadas ante la crisis bancaria.* Las instituciones, apoyadas por las autoridades, han realizado un esfuerzo de saneamiento de sus activos, con lo cual el crecimiento explosivo de la cartera vencida durante el primer semestre de 1995 pudo contenerse. Sin embargo, no todos los establecimientos bancarios sufrieron de igual manera este choque. El deterioro de la cartera se

concentró en pocas instituciones, que están en proceso de liquidación o venta. Ahora los bancos fomentan la cultura de administración de riesgo y poseen medios más apropiados de regulación.

- *Reformas y nueva reglamentación contable.* La nueva contabilidad clasifica, en forma diferente, la cartera vencida. Anteriormente sólo se contabilizaban como cartera vencida los pagos mensuales pendientes, ahora se toman en cuenta todos los pagos –vencidos y por vencer–. En cuanto a capitalización, se establecieron los requerimientos mínimos para cubrir los riesgos de mercado en que incurren los bancos, lo cual se añade al requerimiento mínimo de 8% de capital, para cubrir el riesgo de crédito. Además, se brinda información más confiable y precisa a inversionistas, ahorradores y autoridades.
- *Servicios y productos, en constante innovación.* La nueva competencia obliga a una mayor inversión en tecnología; una clientela más especializada y con menos tiempo disponible obliga al desarrollo de la banca electrónica: saldos por teléfono, administración de nóminas a domicilio, etc. Aunado a lo anterior, se requiere infraestructura adicional para los cajeros automáticos, centros de atención, sucursales con un nuevo diseño, etc., así como desarrollar nuevos productos para aprovechar mercados con potencial a mediano plazo y aprovechar los instrumentos de bajo costo para captar y canalizar el ahorro popular y estimular el ahorro a largo plazo.

A pesar de la expansión de la banca, existen aún mercados y regiones que han sido insuficientemente atendidos, lo que representa un gran potencial para el desarrollo de instituciones con un enfoque más especializado. En particular, se necesita fomentar el ahorro en la población, principalmente el de las zonas rurales o semiurbanas, donde la captación de ahorro se realiza mediante métodos informales; así como también innovar estrategias de captación y comercialización que satisfagan de mejor manera las necesidades de los clientes y faciliten el acceso a los servicios financieros.

Además, para favorecer una sana competencia en el interior del sistema en términos de mejores servicios, menores costos, opciones de financiamiento empresarial más diversificadas y mercados financieros más completos, es necesario equilibrar el desarrollo de los mercados de capitales y crédito. En cuanto a los costos, podrán reducirse mediante un impulso en la formación del capital humano y la inversión en sistemas.

Igualmente se requiere que el índice de capitalización incorpore los riesgos de mercado, además de los crediticios, con lo cual se tomarán en cuenta los efectos de movimientos en tasas de interés y tipo de cambio. La ventaja con la que cuentan para competir los bancos mejor capitalizados, constituye una oportunidad para ampliar su participación en los segmentos de mercado de mayor potencial y será determinante en la redistribución del mercado. En este sentido, los bancos tradicionales están en mejor posición para satisfacer el mercado.

El reto de la banca mexicana para 1997 es solucionar eficazmente el problema de la cartera vencida y lograr una mayor competitividad que garantice la supervivencia del sistema bancario, ante su propia competencia interna, y ante la banca extranjera. Se espera una competencia cada vez más intensa, clientes más demandantes de innovaciones y de mejoras de los productos y servicios tradicionales, así como un mejor y más rápido servicio.

Las perspectivas de crecimiento de los establecimientos de servicios múltiples y, en general, el aumento de la competitividad y eficiencia en el sector financiero dependen en gran medida de sus costos de operación.

Ello obliga, entre otras cosas, a elevar la calidad de los servicios, adoptar nuevas tecnologías, capacitar al personal, analizar en dónde puede haber un mercado potencial y satisfacer de mejor manera las necesidades financieras de los clientes.

NUEVOS PRODUCTOS Y ESTRATEGIAS
EN EL MERCADO FINANCIERO

Julio Estévez Bretón
Gerente de mercadeo Sun Microsystems

Hay en el mercado financiero un concepto que se llama *Network Marketing*. El objetivo fundamental de este documento es presentar cuál ha sido la experiencia en un sector altamente competitivo, como es el sector de los proveedores de tecnología que participan en este mercado.

Las características y la celeridad con que se mueven los productos en ese mercado han llevado a todo un nuevo enfoque cultural y operativo de cómo debe ser el *marketing* en una empresa y existe ya la tendencia de que muchas empresas del sector financiero, principalmente en California, están adoptando estos esquemas de *marketing*, de reducción del ciclo de mercado, del ciclo de introducción de nuevos productos, tal como se utilizan en el mercadeo de tecnología, para llevarlos al sector de los productos y servicios financieros. El objetivo aquí es presentar este concepto, y dar algunos ejemplos.

Inicialmente, es importante identificar lo que está ocurriendo a nivel mundial. Se ha encontrado que existe un cambio de fondo en la estructura de los negocios, no solamente en Latinoamérica, sino a nivel de Asia y de Europa. Se han hecho encuestas muy amplias entre los usuarios de nuestros productos y la gente tiene cierto temor porque hay un cambio muy fuerte en la forma como opera su negocio; están entrando competidores extranjeros, se están dando cambios de la regulación que permiten que quienes antes nos colaboraban empiecen a competir, ahora se permite que quienes antes no podían entrar

a nuestro mercado porque la legislación lo prohibía, ahora lo hagan y empiecen a hacernos una competencia efectiva, y muy agresiva.

Se evidencia la reestructuración de algunas de las barreras de entrada a la industria, tanto en términos tributarios como en términos de requerimiento de capital, lo cual hace que más competidores nuevos, pequeños, puedan empezar a jugar donde antes estábamos operando de manera cómoda.

La segunda tendencia encontrada es que el cambio es cada vez más rápido. La gente le tiene miedo al cambio, pero tiende a ser optimista y piensa que cuando hay cambio se va a llegar a una situación de estabilidad, y lo que ocurre es totalmente lo contrario; cuando ocurre un cambio, éste dispara muchos otros sucesivos y más rápidos. Eso lo podemos ver en todos los segmentos de la industria en Latinoamérica y va llegando primero a algunos países que a otros. En Colombia ha sido un poco más lento, pero lo vemos en el campo de las telecomunicaciones, con el ingreso de la telefonía celular. Luego entran otras tecnologías como telefonía basada en *roaming*, como telefonía por fibra óptica y el mercado se desfigura totalmente. Donde había uno o dos proveedores, empiezan a jugar muchos más.

Las preguntas que se hace todo el mundo son ¿Cómo puedo yo manejar esta situación? ¿Qué decisiones estratégicas se deben tomar? ¿Qué decisiones de *marketing* puedo yo adoptar para poder manejar esta situación de cambio y de cambio acelerado?

La única respuesta que se ha encontrado entre todas las empresas de tecnología a nivel de lo que es el Valle del Silicio, el *Silicon Valley*, es que, independientemente de qué ocurra allá afuera, independientemente de qué legislación exista, de qué restricciones de entrada al mercado o qué barreras arancelarias existan, las únicas ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo son la adaptabilidad y la capacidad de respuesta a las necesidades del mercado. En cuanto a la primera de estas es claro que no importa cómo se opere, no importa qué capital tenga, no importa cuántos activos tenga. La única manera en que se puede garantizar la supervivencia en el largo plazo es ser adaptable, poder modificar la forma en que se hacen negocios, poder modifi-

car los productos y servicios que se le ofrecen al consumidor, para que sea viable en el largo plazo.

En cuanto a la segunda, la capacidad de respuesta, si podemos responder a lo que el mercado pide y de manera ágil, vamos a tener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, va a ser posible que nuestro negocio perdure.

Esto tiene una serie de implicaciones bastante importantes y radicales, no solamente en la cultura organizacional, en la forma en que hacemos negocios, en la forma en que administramos nuestra gente, sino en la forma en que manejamos la información de nuestras empresas. Una de las primeras implicaciones es que requerimos organizaciones más flexibles; lo que se consigue con gente y con recursos. Los edificios, las oficinas, las redes informáticas, las redes telefónicas tienen que ser flexibles, tienen que poder adaptarse al cambio, y la gente tiene que ser flexible, multidisciplinaria.

Encontramos entonces que la flexibilidad del recurso humano impone la necesidad de un nuevo tipo de trabajador. Ese nuevo tipo es lo que se llama el *knowledge worker*, o el trabajador de conocimiento, cuyas características principales son poder ser un centro de proceso de información, ser muy rápido, poder procesar grandes volúmenes de información, procesarlos rápidamente y encaminarlos a quien debe tomar decisiones basadas en esa información. Es una persona que asimila y enfoca información y puede decidir acertadamente.

Ese cambio en el tipo de recurso humano que se requiere impone unos cambios culturales de fondo, como por ejemplo la democratización de la información. Tradicionalmente la información en las empresas es un centro de poder y el nivel de información que manejamos indica en qué nivel de poder dentro de la jerarquía de la empresa nos encontramos. Este es un valor que se ha revaluado, es un valor del pasado, que nos hace no competitivos. Si no se comparte la información de la empresa a todos los empleados y se concentra solamente en las altas esferas, se está haciendo que la empresa no sea flexible, y que sea muy vulnerable a competidores extranjeros.

Es importante mantener la democratización de la información. Esto quiere decir que esta debe ser llevada a cada uno de los empleados y de los operarios de la empresa. Un caso típico puede ser lo que ocurre en un banco con la forma como se maneja un documento. Por ejemplo, los extractos históricos de los usuarios se almacenan en microfichas, se tienen centralizados en la principal del banco y cuando un usuario quiere tener copias de sus últimos doce o seis extractos bancarios, es imposible darle la información en un corto período de tiempo, se tardan uno o dos meses, mientras la solicitud de la oficina regional o la agencia llega a la central y mientras en la central alguien va a buscar esos documentos y finalmente los hace llegar al usuario.

Esa información se podría democratizar, se podría poner al servicio de cada uno y en todas las oficinas bancarias para que, frente a la solicitud del usuario, cualquier operario pudiera imprimirla.

Se impone también un cambio a nivel estructural; se necesitan estructuras mucho más planas. La verticalización y las grandes jerarquías con muchos niveles de gerencia ya no son necesarias. En la medida en que más gente tiene acceso a la información, los niveles decisorios se acortan, entonces tenemos estructuras mucho más horizontales donde el operario está más cerca del nivel alto de la organización.

Esto también impone una necesidad de flexibilidad de informática. Se empiezan a requerir estructuras de sistemas flexibles, capacidad de redes, capacidad de hacer negocios en Internet, que permitan implementar nuevos servicios, nuevos productos financieros, con celeridad, con la rapidez que el mercado demanda y se hace necesario implementar una reducción en el ciclo de mercadeo.

El ciclo de mercadeo es el tiempo que se tarda entre el diseño de un producto, su ejecución, producción, colocación en el mercado y recaudo de los beneficios como consecuencia de su venta. Ese ciclo hay que acortarlo; la competencia a nivel internacional impone que sea cada vez más corto.

Integración de telefonía y datos

En Norteamérica vemos cómo las redes telefónicas y las de informática, las redes de computadores, están convergiendo en una sola red. Entonces ya los usuarios no tienen un teléfono y un computador como dos máquinas separadas, sino que son la misma máquina y están conectadas a la misma red. Eso permite aplicaciones bastante interesantes, por ejemplo, aplicaciones de búsqueda de las personas en los edificios, de manera inteligente; no es la llamada que llega al PBX y repica incesantemente en una extensión, porque la persona se ha movido dentro del edificio. Se podrían coordinar aplicativos de agenda que busquen a la persona en el lugar del edificio donde se encuentre.

Internet como un medio masivo

Internet es realmente el único medio masivo de comunicación nuevo que ha surgido en la segunda mitad de nuestro siglo y la gente no ha podido entender muy bien cómo es la forma de hacer negocios a través de él.

Lo que sí hemos encontrado es que Internet es un medio nuevo, con características diferentes, y es totalmente interactivo. La televisión, la prensa y la radio son medios totalmente pasivos, o sea, que quien usa el medio de información no puede interactuar ni responder; en Internet sí, y lo que se ha encontrado es que las empresas que hacen mercadeo en Internet, teniendo en cuenta este valor del medio, de la interactividad, han sido exitosas en sus negocios.

La ubicuidad de Internet es otro factor que va a impactar la forma en que negociamos. Internet hoy en día es una red de computadores a nivel mundial, un poco difícil de acceder; hay que comprar un computador, hay que ponerle una cantidad de implementos y componentes de software que no entendemos, hay que traer a un experto que lo conecte y lo haga funcionar y realmente para un usuario final como el ahorrador o el cuentahabiente del banco, no es fácil utilizar ese medio.

En el futuro, creemos que va a haber ubicuidad de Internet en cuanto a que, por ejemplo, en un teléfono celular vamos a poder tener acceso a este medio. Un teléfono celular es una máquina digital, con teclado, con memoria, con pantalla o monitor y con un puerto de red, está conectado a una red inalámbrica. Si se pudiera entrar a Internet por medio de un teléfono celular, el banco quizás podría prestar servicios, de manera que la gente entre y consulte su saldo, o que pida transferencias entre cuentas, o que solicite pago automático de su tarjeta de crédito con cargo a su cuenta corriente, mediante una transacción telefónica originada en su teléfono celular.

Agentes inteligentes

Otro tipo de tecnología que va a haber son los agentes inteligentes. Se va a poder crear programas de software que viajen a través de las redes y realicen ciertas tareas. Eso puede ser un beneficio para el usuario, como entidad financiera, o puede ser una desventaja. La forma de ilustrar cuáles pueden ser estas desventajas es el caso de muchos bancos pequeños en los Estados Unidos que con un rating crediticio un poco más bajo que los bancos comerciales grandes, ofrecen certificados de depósito a término fijo, con tasas prácticamente al doble que la tasa prevaleciente en el mercado. Eso lo hacen con el fin de atraer al ahorrador la primera vez que abre el CDT y una vez se vence este certificado de depósito a término fijo y se va a renovar, lo igualan a la tasa prevaleciente en el mercado.

Esos bancos lo hacen con el objetivo de atraer al ahorrador; y cuando este renueva su título, no siempre pregunta cuál va a ser la tasa de renovación. La operación es perfectamente legal. Si se creara un agente inteligente en red, se podría viajar por Internet, mirando qué bancos son los que están ofreciendo esas condiciones y cada tres o cada dos meses, estar cambiando de banco con el certificado de depósito a término y prácticamente obtener el doble de utilidad que la que prevalece en el mercado, en ese tipo de transacción.

El agente inteligente entonces es el software que se puede mandar a que cotice automáticamente ese tipo de tasas de crédito.

Comercio electrónico

Mucha gente ve el comercio electrónico como la posibilidad de comprar bienes o servicios a través de una red como Internet. Entonces se podrá entrar y comprar un libro, comprar un disco, o algún otro tipo de bien. Realmente esto es importante, allí hay una lucha muy grande por quién va a ser el que provee el medio de pago electrónico; existe una tendencia a que el dinero físico, de cierta manera, desaparezca y que lo que prevalezca sea un dinero electrónico. Existen estándares, tecnologías de Visa, de Mastercard, de Microsoft, de Sun Microsystems, que quieren imponerse para el pago electrónico.

Pero ese no es el grueso del comercio electrónico. La evidencia indica que el grueso del comercio electrónico está en la era de la red. Esta es importante, los negocios en red tanto electrónica como física son importantes, la red de trabajadores en la empresa es importante y debemos ponernos a ritmo de red. La estrategia de mercadeo que usan las empresas del *Silicon Valley* se llama *Network Marketing* y creemos que esta obedece y responde a las necesidades que se indicaban anteriormente.

Qué es el *Network Marketing*

Network Marketing es la utilización del conocimiento institucional y los grupos de trabajo de la empresa, para introducir, rápidamente, más productos, reduciendo el ciclo de mercadeo. *Network Marketing* trata de liderar en la ofensiva y no esperar el ataque para implementar una acción defensiva; involucra una nueva cultura de mercadeo, una nueva cultura de producción de bienes y servicios, involucra la utilización de nuevas tecnologías. Para poder hacer esto hay que utilizar nuevos tipos de computadores, nuevos tipos de comunicaciones que permitan efectivamente implementar esta estrategia.

La utilidad del conocimiento institucional radica en poder acceder a toda esa base de datos que existe en las empresas. En los bancos hay archivos históricos de muchísimos años con información de quié-

nes son los cuentahabientes, quiénes son los más rentables, quiénes son menos rentables. Muchas veces se atiende a un cliente porque es el más grande, pero no se sabe qué tan rentable es, puede que haya cien clientes más pequeños que producen mucha más rentabilidad; ese es el conocimiento institucional y ese conocimiento muchas veces no se utiliza para tomar decisiones de negocio.

Network Marketing quiere decir llegar a ese conocimiento institucional, volverlo accesible para poder tomar decisiones de mercadeo y decisiones de negocios efectivas.

En cuanto a los grupos de trabajo, lo que quiere decir *Network Marketing* es utilizar los conocimientos que tienen las personas que están en nuestro negocio: el operador, el cajero, la gerente de oficina, el gerente o el operario de plataforma de una oficina; las personas que más conocen los problemas que tienen los usuarios y generalmente son las que menos intervienen en las decisiones de mercadeo y de cómo ofrecer un nuevo servicio, o cómo mejorar un servicio existente. Entonces, la tarea de los grupos de trabajo es vincular a ese tipo de personas al proceso de generación de nuevos productos.

Existe una lista de nueve reglas muy simples que pretende introducir un nuevo pensamiento acerca de la forma como se hacen negocios. Esta es:

1. Los errores sirven

Es una contradicción total con lo que nos enseñaron desde la escuela. Siempre nos han dicho que los errores son malos, que hay que evitarlos y que hay que castigarlos. El *Network Marketing* asume todo lo contrario, los errores sirven, nuestra entidad y nuestra organización debe recompensar a quienes se arriesgan. Si hay personas que deciden correr el riesgo de implementar una idea, proponerla y luchar por ella, así ocurran problemas, y así la idea no llegue a ser lo que se pensó que iba a ser, esa persona no debe ser castigada, porque quienes se equivocan aprenden y no se debe penalizar a quienes se arriesgan y fallan. Si los errores acaban las carreras entonces, ¿qué ocurre

en nuestras instituciones? Si un gerente comete un error, probablemente tuvo un frenón en seco y probablemente su carrera, dentro de la institución, se terminó y no puede continuar aportando a la organización.

Si eso es así, y si la cultura empresarial que tenemos es esa, no van a asumir riesgos nunca, los gerentes no van a querer hacer cosas nuevas y van a tender a permanecer dentro de lo que es el *statu quo*. Esa cultura hay que cambiarla, hay que invertirla para poder traer productos nuevos, más creativos, en un ciclo de tiempo más corto.

La cultura de que los errores sirven es una cultura fértil para las innovaciones, es una cultura más abierta y más atenta a escuchar ideas nuevas. La única penalización posible es para quien no aprende y repite sus mismos errores, pero los errores son parte del activo de las empresas, nos enseñan algo nuevo, nos enseñan qué funciona y qué no funciona y hay que capitalizar esa experiencia.

2. Todos deben aportar nuevas ideas

Todos los niveles de gerencia, todos los niveles operativos, la persona que le pone los billetes al cajero automático, la que cuida la sucursal bancaria, el vigilante, el que es operario del punto de pago de la caja, deben estar en posición o en condiciones de aportar ideas, las cuales deben ser tenidas en cuenta para generar nuevos productos o nuevos esquemas de atención al cliente. Cuando a alguien se le ocurre una idea revolucionaria, así suene un poco loca, es una idea que hay que rescatar y apoyar y hay que ver qué se podría producir a partir de esa idea. Si teóricamente suena como una buena idea, se debe apoyar a su promotor, así sea una persona que ha fallado en intentos anteriores. Esto se ha aprendido en el *Silicon Valley*, a través de muchos años. No se debe dudar en apoyar a los innovadores.

Las empresas más grandes que existen hoy en día son empresas fundadas por personas que en el pasado fallaron tres o cuatro veces antes de llegar a establecer negocios que hoy producen millones de dólares al año.

Otro aspecto importante es que las buenas ideas vienen de cualquier parte. Se piensa que hay que tener un departamento, dentro de la organización, que se encargue de generar ideas sobre nuevos productos o nuevos servicios. Es una visión un poco miope, porque es pensar que solamente ese grupo de personas tienen la capacidad para generar nuevas ideas; estas pueden venir tanto de arriba, de una junta directiva, o de un nivel ejecutivo alto, como pueden venir de abajo y hay que tener antenas y mecanismos de comunicación que estén dispuestos a captarlas, pues pueden venir de cualquier parte de la organización.

Lo que se pretende con *Network Marketing* es simplemente implementar todo tipo de ideas. Cuando se tenga una, ensayarla, llevarla a una oficina, llevarla a un área geográfica, o implementarla en grande, pero no dejar de probar. Cuando no se prueba no se sabe qué va a pasar o qué hubiera pasado; si se ensaya, por lo menos se comprueba si tiene éxito o es un error.

3. Incube las ideas

Apoye las ideas desde su concepción, muchas en sus orígenes, cuando surgen, son muy sencillas, son muy crudas, no tienen una información de apoyo, no hay un estudio que las respalde.

La cultura de «incube las ideas» procura que se aprovechen, en la etapa en que están empantanadas, cuando no tienen mucha documentación y no se conocen muy bien los números y los datos de investigación que las apoye para que no se vayan a perder y enterrar.

Debemos olvidar esa cultura que exige un gran estudio de mercadeo para implementar una buena idea. De hecho, muchas buenas ideas en la industria han surgido de una anotación que alguien hizo en una hoja en blanco. Por ejemplo, los computadores portátiles hoy en día constituyen más del 50% de las ventas de la industria de computadores y nadie hizo nunca un estudio de mercadeo, ni nadie les preguntó a los usuarios si querían pagar el doble por un computador portátil y si probablemente se les hubiera preguntado, habrían contestado que

no, que ellos no querían pagar el doble, pero la realidad es que hoy en día más del 50% de las ventas es de computadores portátiles. Si se hubiera rechazado esa idea en un principio, se habría perdido un gran potencial de negocios.

En muchos bancos, sobre todo en California, están empezando a hacer banca virtual, que consiste en servicios bancarios accesibles a través de Internet, a través de una estación de computación. No se realizó un estudio de mercadeo, ni se preguntó a los usuarios si querían o no el servicio. Lo que se hizo fue implementarlo y se constituyó en una ventaja competitiva; hubo algunos fracasos y errores, que se corrigieron y hoy en día es una ventaja competitiva para muchos bancos.

No se deben, entonces, eliminar ideas interesantes, aunque no suenen conceptualmente bien por falta de información de soporte.

4. Aprenda a vivir en el caos

Todos queremos ser muy organizados, queremos vivir en un ambiente controlado, pero la competencia a nivel internacional produce un mundo caótico, un mundo donde las realidades fluyen más rápido de lo que se pueden controlar, entonces la ventaja competitiva está en aprender a vivir en ese caos. La prioridad debe ser la velocidad y acortar los ciclos de producto, qué tan rápido se puede llevar al mercado una iniciativa, si se inventa una nueva forma de captar ahorros; qué tan rápido se logra que la organización saque ese producto al mercado, ¿tarda un mes?, ¿tarda seis meses? Si hay demora de más de seis meses, probablemente hay problemas, probablemente cuando ese producto salga al mercado ya no es importante para los consumidores, entonces hay que darle prioridad a la velocidad y acortar el ciclo de producción, acortar el tiempo que implica volver ese producto una realidad.

La organización debe aprender a adaptar ambientes rápidamente cambiantes, fluye información que se genera con gran celeridad todos los días, hay entrada de nuevos competidores, salida al mercado de nuevos productos, salida de nuevas promociones; no importa que tan rápido sea, debemos tener la capacidad de adaptarnos.

Y hoy día se está viviendo esto en el sector financiero. Ejemplo. Comenzó una tendencia en el Perú, donde entraron tres bancos extranjeros, recortaron la tasa de intermediación del mercado lo que dejó sorprendidos y un poco abismados a sus competidores locales. En Colombia ya estamos viendo, también, la proliferación de captación de cuentas de ahorro y cuentas corrientes de menor valor promedio, esto es una tendencia a nivel mundial; no debemos dejarnos sorprender por las tendencias, debemos, más bien, convertirnos en el líder de esas tendencias.

Para aprender a vivir en el caos se requiere trabajo en equipo; poder integrar gente de diferentes disciplinas, poder traer a alguien de la parte administrativa, de la parte de ventas, de la parte legal, de la parte estratégica a nivel ejecutivo y que esas personas se sienten a trabajar en equipo, hagan un poco de lo que se llama lluvia de ideas, para que puedan trabajar en un nuevo proyecto, en un nuevo concepto de oficina. Esas personas deben tener la capacidad de poder llegar a otros equipos para otros objetivos totalmente diferentes.

Incentivar que en la organización exista ese tipo de personas multidisciplinarias y que puedan manejar distintos proyectos es vital para la supervivencia del negocio, en el largo plazo. Solamente se requiere coordinación, entonces lo que va a haber son centros de coordinación de información, centros de coordinación de trabajo, en lugar del sistema de jerarquía que distribuye tareas hacia abajo.

Se debe minimizar la burocracia, que es el enemigo de la flexibilidad y de la velocidad. Hay que automatizar la forma en que se aprueban las transacciones o los procesos y finalmente dar poder de información. Esto es importante, sobre todo en el aspecto de servicio al cliente.

Cuando el cliente pide un servicio inusual, o que se le preste algún tipo de servicio financiero, de una manera diferente de como se lleva a cabo tradicionalmente, y ni el cajero, ni el subgerente ni el gerente pueden dar una respuesta ágil, esa institución bancaria tendrá problemas. El gerente, o el subgerente y mejor aún el cajero deberían poder tomar ese tipo de decisiones.

Para ello hay que proporcionar herramientas que ayuden. Este tipo de herramientas faculta a la gente para que interactúe e intercambie información de manera muy rápida. Es lo que se llama correo electrónico, por medio del cual la información fluye entre los diferentes puestos de trabajo de la empresa, a la velocidad de la luz. Entonces la gente se adapta a esta nueva cultura y empieza a intercambiar datos con mucha mayor rapidez y además con mucho mayor desapego por la información que posee. O herramientas de software para trabajo en grupo, que permiten tener reuniones o video conferencias, a través de una red, con gente geográficamente dispersa, o permiten implementar flujo de documentos dentro de la organización, a través de un software que lo automatiza.

5. Conviértase en su más duro competidor

Hay que competir fuertemente. Debemos convertirnos en nuestro acérrimo crítico y buscar los puntos débiles de nuestra organización. Siempre buscar el propio Tendón de Aquiles para formular estrategias hacia el futuro; introducir nuevos productos mejorados que eliminen productos existentes; no preocuparnos porque surja una nueva idea o un nuevo producto que va a matar los que ya tenemos en el mercado. Si se nos ocurre una nueva tarjeta de crédito que tiene un potencial de mercado más amplio y un mejor valor agregado para el usuario, hay que sacarla adelante aunque acabe con la ya existente. Eso se llama la «práctica del canibalismo»; de hecho, si no es uno mismo quien lanza los productos que reemplazan sus productos existentes, es muy probable que la competencia lo haga, que llegue un banco extranjero, europeo, norteamericano, y ya tenga esa práctica de lanzar productos al mercado con mucha mayor rapidez que nosotros.

6. Aprender a cambiar de capitán

Esto hace referencia a que no siempre en las diferentes etapas del ciclo de vida de un producto se requiere el mismo tipo de gerente. Muchas veces durante la concepción del producto, durante los seis

primeros meses de vida, requiere un gerente muy innovador, muy creativo; pero probablemente cuando se vuelve un negocio, requiere otro tipo de gerente. Al estabilizarse y dejar de ser un producto creciente, debe tener a alguien que se encargue de él y lo maneje, y cuando el negocio empieza a decaer y ese producto empieza a morir, de cierta manera, otra persona tiene que encargarse del producto. Entonces no siempre el gestor de la idea es el mejor gerente de un producto maduro.

7. Recompense generosamente el éxito

La gente debe saber que si hay éxito en su gestión hay éxito económico, y que si no lo hay, pues tampoco habrá ganancia. Es un principio fundamental que muchas veces se ignora en las organizaciones.

Los planes de compensación deben premiar los logros de todos los empleados, no solamente los de la alta gerencia. La práctica de vincular la compensación a un esquema de resultados en Latinoamérica ha sido muy limitada solamente a las altas esferas de la gerencia. En realidad debería ser para todos los empleados de la organización; así el cajero, el operario, van a ser más productivos, si el esquema de compensación es manejado adecuadamente con los resultados, bien sea de su área, o de su región, o de toda la empresa.

Nada motiva más a los trabajadores a moverse al ritmo de la red, que la posibilidad de ganar mucho dinero; entonces debe haber bonificaciones por resultados, esto es una práctica muy común hoy día en Norteamérica, vemos la proliferación de los *stock option plans* donde los empleados reciben opciones de compra de acciones y tiene varias ventajas en el aspecto tributario para la empresa y para los empleados, también ventajas desde el punto de vista motivacional porque la gente se siente parte de la empresa, siente que si esta es exitosa en su acción, aumenta el precio y van a tener personalmente mejores resultados económicos y sienten también afán y necesidad de manejar la empresa como si fuera su propio negocio, lo cual mejora la calidad de las decisiones que estas personas están tomando.

8. Gane participación de mercado a toda costa

Esto en la industria de la tecnología parece un factor demencial, pero hay personas que introducen productos y los regalan, gratis, sin percibir ningún ingreso, solamente para ganar la participación en el mercado; vemos cómo alguien se inventa un nuevo software de procesador de palabra y empieza a regalarlo para poder ser quien tiene el 100% del mercado.

En el mercado de tecnología quien sea líder probablemente gana y probablemente arrolla a todos sus competidores. En el sector de servicios financieros no es tanto, pero llegar al liderazgo da una posición de ventaja y si se perdió imagen o algo de dinero mientras se obtuvo el liderazgo, quizá cuando se llegue allá arriba, puedan cambiarse las prioridades y las condiciones del negocio a nuestro favor. Lo importante es llegar al liderazgo, tener volumen, mucho, volumen. Y eso lo vemos con la tendencia de reducción de los márgenes de intermediación y la de ir a buscar ahorradores y cuentahabientes con menor volumen de depósito. Los bancos españoles están acostumbrados a manejar grandes volúmenes de ahorradores con márgenes de intermediación muy bajos, más o menos cerca de 2 o 3 puntos. Lo importante es el volumen y la participación de mercado.

Hay que ofrecer servicios gratuitos, ofrecer algún tipo de servicios que nos dé reconocimiento como entidad financiera. Que el ofrecerlos gratuitamente refuerce el reconocimiento de nuestra marca y nos haga ganar participación en el mercado. Este tipo de servicios por ejemplo, puede ser la banca virtual, el extracto mediante un mecanismo de audio consulta.

9. Compre innovación si es necesario

Existen muchas formas de hacer innovación; la única fuente no son las ideas que vienen del interior de la propia empresa. Hay que estar preparado a ver por dónde viene la innovación desde afuera. Un ejemplo de negocio fallido, debido a no estar atento a la innovación que venía de afuera, es la industria automotriz norteamericana. Detroit

fracasó, y es un caso de mercadeo fracasado que se estudia hoy en día, perdió participación muy significativa frente a la manufactura japonesa que hace 40 años no existía, perdió participación en el mercado frente a la manufactura europea de automóviles, porque Detroit no supo innovar. El método *Deming* de control de calidad se lo inventó un norteamericano; en Norteamérica no se lo quisieron comprar, los japoneses sí le pusieron atención.

La inyección de gasolina se inventó en Norteamérica y la utilizaron en los aviones de los Estados Unidos durante la segunda guerra mundial. Detroit no quiso saber nada de inyección de combustible durante 20 años; se encerró, se ensimismó, se aisló y perdió participación muy importante en el mercado automotor.

Ejemplos de *Network Marketing*

Vamos a ver qué cosas se han hecho, cómo han ocurrido y cómo se han beneficiado algunos negocios de este tipo de esquema de mercadeo.

En primer lugar está el caso de los bancos; existe una publicación de Harvard Business School Press que se llama *Net Gain*, investiga el modelo económico de lo que puede ser la banca virtual y se hizo un estudio concienzudo de qué puede ofrecer un banco por medio de banca virtual, banca a través de internet. Lo primero que se identificó es que se puede obtener prácticamente el 100% de los servicios que se ofrecen en una oficina real, pueden hacerse transferencias de fondos entre cuentas, aperturas de certificados de depósito a término, apertura de tarjetas de crédito, aprobación de préstamos, pueden programarse pagos y giros automáticos, bien sea electrónicos o con cheques. El usuario puede entrar y programar, mensualmente, qué cheques quiere que se le impriman y envíen por correo a donde él quiere realizar el pago. Es decir, no hay limitaciones; la única sería hoy en día, la entrega de efectivo; no se puede entregar a través de internet, hasta cuando no exista un mecanismo de dinero electrónico válido.

El banco virtual físicamente se ahorra entre un 30 y un 40% de los costos de operación de un banco real, es decir, todo el problema de la

infraestructura de oficina. Se tiene un servidor, en algún lugar del mundo, no importa dónde, que está conectado a la red y a través del cual se obtienen servicios bancarios.

El banco virtual también puede atender clientes a nivel local, regional o mundial y no tiene limitación geográfica en la manera como interactúa. Se puede, estando en Europa, manejar una cuenta bancaria en Norteamérica o en Suramérica.

El banco virtual es mucho más flexible, ya se han comprobado algunos casos de éxito bien interesantes. Este puede implementar cambios, nuevos servicios, nuevas maneras de interactuar con su usuario a través de un simple cambio de software. No hay que educar ni entrenar gente, simplemente se hace un cambio en la configuración del software y así se está prestando un nuevo servicio.

Casos de éxito

El banco Wells Fargo tiene un módulo de atención al usuario a través de internet. Por medio de ese módulo pueden programarse giros entre la cuenta rentable y la cuenta corriente, pagos de tarjeta de crédito, programar cheques para efectuar pagos. El Bank of América tiene un módulo similar.

Existe otro banco bien creativo que se llama el First Union, que unió lo que es la cuenta de cheques con la cuenta de ahorros y con el mecanismo de inversión en bolsa, el banco ofrece los tres servicios dentro de un solo paquete.

En Latinoamérica, está Banco Uno, en Brasil, que estableció este tipo de servicio virtual; y están algunas casas de inversiones en bolsa que también prestan el servicio de adquisición y manejo de una cuenta en bolsa a través de internet.

Un ejemplo bien interesante es Swap Lombard. Es una entidad que maneja dinero de inversionistas institucionales, así el Fondo de Retiro de Empleados Públicos de California le coloca US\$ 1.500 millo-

nes; el Fondo de Maestros de California le coloca US\$500 millones. Para ese tipo de inversionista institucional, la información oportuna y el acceso rápido a la información es una ventaja competitiva.

Actualmente tienen una interfaz por internet a través de la cual el usuario puede tener acceso a toda la información sobre su estado de cuenta y hacer el análisis de simulaciones al modificar ciertas variables, como las tasas de interés de los bonos, como la variación de los indicadores de la bolsa y mirar qué pasa con su portafolio, si este tipo de variables o este tipo de cambios se hacen realidad. Es una ventaja competitiva, se está reteniendo al cliente para que siga invirtiendo con nosotros, porque se le da información oportuna y precisa.

Otras mejoras que se han obtenido se refieren a los indicadores de negocio, tanto en el sector financiero como en el sector comercial e industrial. Se ha reducido el ciclo de negocios en la orden de recaudo en el sector real; se ha reducido el costo de las adquisiciones. Cuando se tienen proveedores se ha reducido lo que cuesta el suministro de consumibles a través de mayor competencia entre proveedores y mayor participación de proveedores extranjeros y se han mejorado los índices de satisfacción de los clientes a través del suministro de información oportuna.

Un ejemplo interesante es el de Sun Microsystems. Nosotros operábamos bajo una arquitectura centralizada de información. Toda la información de la empresa estaba en un solo lugar; pasamos a un esquema de redes, a tener la información distribuida geográficamente y accesible desde cualquier punto de la empresa, no importa en qué parte del mundo se esté. Y el ciclo total del negocio se redujo al 50%, es decir, de 283 días que tardaba en producirse hasta que finalmente se recaudaba, ahora tarda 150 días.

Como resultado se liberaron US\$900 millones en caja y bancos, suma que se está invirtiendo en actividades de mercadeo y en promover y generar nuevos productos.

También se logró un incremento a 1,5 veces por año, en la rotación de inventarios, lo que es muy importante. En la tecnología, si se

retiene el producto mucho tiempo, se vuelve obsoleto y ya no se puede vender. Es prácticamente como si fuera un producto natural que se vence. Al rotar una vez al mes todo el inventario, se está eliminando el riesgo de obsolescencia del producto.

Otro caso bien interesante es el de General Electric, que tiene una división que se llama General Electric Information Services, esta división se encarga de prestar servicios de informática tanto a la misma empresa, como a otras empresas que quieran comprar estos servicios. Ellos implementaron un servidor que se llama *Trading Process Network* y en este servidor General Electric publica todos sus requisitos de compra. Entonces, cuando van a comprar suministros o partes para los productos que ensamblan, lo publican en internet. Así, los proveedores de cualquier parte del mundo pueden proponer. Lo que han encontrado es que el ciclo de la cotización se redujo de 21 a 10 días, son más flexibles y rápidos, pueden comprar o cambiar un suministro en un período de tiempo más corto y el costo de los insumos se ha reducido entre un 5 y un 20%.

El 15% de los proveedores son internacionales. Antes, todos eran proveedores locales y hoy en día están realizando negocios por más de mil millones de dólares a través de este servidor. El servicio ha sido tan exitoso que dentro de la corporación ahora están pensando prestarlo afuera; entonces otro tipo de empresa manufacturera que tenga grandes necesidades de compra de suministros, puede publicar sus requerimientos de compra a través del servidor de General Electric y ellos le cobran una pequeña comisión. De hecho, están realizando prácticamente un servicio financiero.

El caso más interesante y más estudiado de utilización de *Network Marketing* para competencia en un mercado es el de Federal Express, que está en el negocio de llevar paquetes de un lugar del mundo a otro. Este negocio no tiene nada que ver con computadores, ni con transacciones electrónicas, pero de hecho, ellos decidieron utilizarlas para tener una ventaja competitiva. Lo primero que encontraron fue que la oportunidad y la rapidez con que brindaban información a su usuario era una ventaja competitiva. Si se logra informar, rápidamente y con precisión, a la persona que va a recibir un paquete, cuándo lo va

a recibir, ese usuario va a preferir utilizar nuestros servicios que los de la competencia.

Lo que ellos decidieron hacer fue que a la base de datos, donde estaba toda la información, le agregaron un servidor de internet para que a través de éste se diera la información al usuario final.

Para seguir siendo competitivos empezaron a vender sus servicios a través de internet; lo implementaron para las personas que tienen cuenta de crédito con Federal Express y tienen un número que los identifica, entonces se puede entrar al servidor de internet, ingresar el número de cuenta de crédito, describir el paquete, diligenciar la guía aérea para el envío del paquete y automáticamente saben dónde se encuentra el paquete, envían la camioneta a que recoja el paquete con la guía preimpresa, y ni siquiera hay que llamar a solicitar que se recoja el paquete.

Continuando en esta tónica de ser agresivos y darle mayor valor a su cliente a través de servicios gratuitos, crearon un software para administración y seguimiento de paquetes. Es un software que corre en computadores personales en cualquier organización y ese software puede obtenerse gratuitamente desde el servidor de internet de Federal Express.

Ese paquete permite jerarquizar, clasificar y administrar el envío de paquetes para empresas que mueven muchos envíos a domicilio. Ese software imprime las guías aéreas automáticamente, pero sólo imprime guías aéreas para Federal Express, entonces se está brindando un mayor valor, pero se está cautivando al cliente a través de un mayor valor agregado.

Federal Express mueve diariamente 2,5 millones de paquetes a través del mundo y realiza 45,5 millones de transacciones electrónicas y es indiscutiblemente el líder en servicios de mensajería y de entrega de paquetes.

El último servicio que decidieron ofrecer y al cual es importante ponerle atención, porque es susceptible de ser brindado por un ban-

co, consiste en que Federal Express le entrega un software a todos los usuarios que quieran poner una tienda de comercio electrónico; en ese software, el usuario diseña su catálogo de ventas, pone las fotografías de sus productos, la información y el precio y retorna este software a Federal Express quien lo pone en su servidor de internet y le maneja todas las transacciones, le recauda órdenes y pagos y al final del día le entrega todo a su cliente. La única condición es que todas las entregas vayan vía Federal Express.

Están en un negocio de servicios, de mensajería, pero han envuelto a su cliente con toda una gama de servicios gratis agregados que realmente lo cautivan y hacen que no quiera hacer negocios con ningún competidor, debido al valor agregado que le genera Federal Express.

NEGOCIOS UNO A UNO:
HERRAMIENTAS PARA COMPETIR
EN LA ERA INTERACTIVA

Don Peppers

Presidente y socio fundador

Marketing 1:1, Inc.

Existe hoy una nueva forma de hacer mercadeo, un tipo de mercadeo que ha sido posible gracias al computador. Hay que hablar de un tipo de competencia para un cliente a la vez, que está arrasando con todos los negocios en el mundo. Esta clase de competencia está motivando a las compañías en Estados Unidos, en todo el continente americano, en Europa, en Asia, a pensar en el cliente y en los negocios en términos de un cliente a la vez. Esta modalidad se basa en los principios contenidos en los libros: «Empresa uno a uno» y «El futuro uno a uno». Las primeras palabras del libro «Empresa uno a uno» dicen que cualquier persona que tenga un cliente es una compañía, es una empresa, y para esas personas está escrito este libro.

¿Qué es lo que debe hacer una empresa con sus clientes? ¿Qué debe suceder entre la empresa y sus clientes? ¿Qué representa mejor los intereses de la compañía con respecto a sus clientes? En primer lugar, hay que buscar clientes porque si no los hay no hay negocio. Aquí es donde se ubican los sistemas de *marketing* o de mercadeo; siempre se trata de buscar clientes, pero hay otras dos cosas que uno tiene que hacer con ellos: conservarlos tanto como se pueda y aumentarlos hasta donde sea posible. Esto es lo que debe hacer una compañía: obtener clientela, conservarla y hacerla crecer.

La competencia tradicional en mercadeo se basa en la idea de conseguir el cliente, es lo que se llama «la competencia agregada del mercadeo», que consiste en tomar el mercado como una población de

clientes iguales entre sí, o clientes potenciales. Se toma una muestra de esta población, se hace investigación sobre ella, mediante una entrevista de dos horas con esta gente y se trata de obtener una idea promedio de lo que quieren los clientes y se ofrece un producto o servicio que satisface lo que quieren los clientes, se mide el desempeño del mercado con respecto a la cantidad de clientes obtenidos.

Teniendo en cuenta la curva de costos de la Ley de Morris, y de acuerdo con la opinión de Gordon Moore, presidente de Intel, que es quien hace los *microchips*, se notó que cada 15 a 18 meses la tecnología hace posible que pongamos el doble de velocidad de procesamiento de información en el mismo centímetro de silicio, entonces cada doce años la eficiencia de los computadores aumenta en un factor de 1000.

Si lo mismo le hubiera pasado a la industria de los automóviles durante los últimos 40 años, desde 1957 que se volvieron más pequeños, más baratos y más poderosos, hoy sería mucho más fácil dejar a un lado el Rolls Royce usado y comprarse uno nuevo, sólo con la monedita que se gasta en un medidor del parqueadero y este Rolls Royce podría andar, normalmente, a 150 millas por hora, pero sería muy difícil subirse a ese Rolls Royce porque ya para hoy tendría un tamaño de menos de un milímetro y eso es lo que le ha pasado a los computadores, que se han vuelto más pequeños, más poderosos y más baratos.

Ahora los computadores son tan pequeños, que en los Estados Unidos hay una compañía que pone una especie de *microchip* bajo la piel del perro o el gato, es un *microchip* de frecuencia radial, de tal manera que cuando se pierde el animal, todo lo que tiene que hacer el veterinario es utilizar un escáner pequeño y encontrar al perro o al gato. Se pone el *microchip* con una jeringa hipodérmica bajo la piel del animal. Los *microchips* son tan pequeños que Bandell Corporation, que hace las llantas grandes para la maquinaria pesada, le va a poner *microchips* al caucho de la llanta para que esta indique su estado, en todo momento, de manera que el gerente de la compañía transportadora sólo tendrá que pasar un escáner por las llantas para saber cuántas millas llevan, que en dos meses estarán inservibles, que hay que cambiarlas, etc.

Los *microchips* se han vuelto tan poderosos que la próxima innovación en la tecnología de la información, probablemente sea el reconocimiento del lenguaje hablado. Se podrá tener una conversación con un aparato eléctrico, con una máquina. En los Estados Unidos uno puede ordenarle a una videograbadora que responda a las instrucciones habladas, uno tiene su control remoto en la mano y le dice; «VCR programar domingo por la noche, canal siete, de seis de la tarde a siete de la noche, grabar» y el VCR hace lo que se le ha dicho.

Entre lo que hacen los *microchips* por los negocios, hay tres capacidades principales:

- *Base de datos.* Ahora se puede tener una base de datos de millones de clientes, elegir uno y mirar toda la historia de la interacción con este cliente y volverlo a poner en la base de datos, todo en un segundo. Eso es una capacidad sin precedentes, es la capacidad que todos deben tener acceso en este momento; a la base de datos de los clientes, que permite la integración de la información para poder analizarlos uno a uno.
- *Interactividad.* Lo que se ha dicho sobre el internet no es nada. La interactividad también está en el centro de llamadas; cuando la gente llama desde un teléfono de tonos, le contestan: oprima 1 para las reservaciones internacionales, oprima 2 para las reservaciones nacionales. Ahora se pueden obtener saldos simplemente oprimiendo un número. Todas esas cosas son formas de interactividad, interactuar con un cajero automático, con un quiosco en un centro comercial. Todos estamos tratando de hacer que nuestros socios, que nuestros clientes hablen con nosotros, procesamos esa información y la incluimos en nuestra base de datos.
- *Personalización masiva.* No es lo mismo que personalización únicamente. La personalización masiva es la rutina de una producción costo efectivo de bienes y servicios.

Se deben unir estas tres capacidades. Hay toda una nueva dinámica para la competencia; en vez de tomar una muestra de nuestro mercado, en vez de tratar de averiguar qué es lo que quiere el cliente

promedio, la nueva dinámica funciona todo lo contrario: «yo sé quién es el cliente, quién interactúa y me cuenta qué es lo que quiere. Entonces yo le personalizo el servicio y se lo entrego como lo quiere. Cada vez que interactuamos, yo repersonalizo y rediseño el producto para ese cliente. Cada vez que eso pasa, yo subo un poco más la curva de aprendizaje sobre el cliente, yo estoy haciéndolo más feliz con el servicio que le estoy prestando o con el producto que le estoy vendiendo. Pero algo más está pasando, yo también estoy haciendo que sea muy difícil que el cliente obtenga el mismo nivel de satisfacción por parte de mis competidores, porque aunque mi competidor le ofrezca el mismo tipo de personalización que yo le ofrezco y el mismo nivel de interactividad, aunque mi competidor haga todo igual que yo lo hago, el cliente primero tiene que enseñarle lo que me enseñó a mí, antes de que mi competidor pueda ofrecerle a usted lo que yo le ofrezco». Esto es lo que se llama una «relación de aprendizaje con el cliente», es una relación que se vuelve más y más inteligente cada vez que hay una interacción y es francamente la clave del «Mercadeo uno a uno».

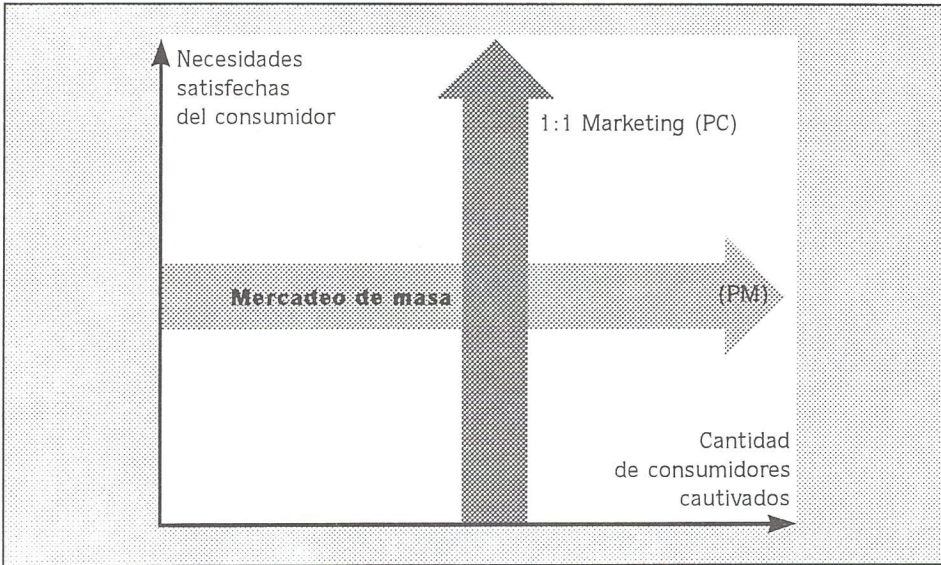
Esta es una nueva dinámica en la competencia. Se basa en los clientes individuales, en los productos personalizados; el mercadeo se hace a través del diálogo, es realmente una nueva dimensión de la competencia, que consiste en retener a los clientes, en conservarlos y hacer que le compren a uno cada vez más y crezcan cada vez más como clientes.

Si se quiere competir, hay que hacer dos cosas:

Satisfacer la necesidad que hay en el eje vertical (gráfico 1) y se necesita un cliente a quien se le satisfaga esa necesidad. Se puede satisfacer una necesidad determinada, tenemos un producto o un servicio, luego tenemos que encontrar tantos clientes como se pueda, que quieran que se les satisfaga esa necesidad; ese es el mercadeo tradicional.

Como se puede observar en el gráfico 1, el ancho de la barra horizontal (PM) es la participación en el mercado, esta es la proporción de clientes que quieren el producto que se tiene para ofrecer; pero se puede ver desde la otra dirección también, en vez de enfocarse en un

Gráfico 1
Participación en el mercado (PM)
vs. participación en el consumidor (PC)



producto solamente, y tratar de vendérselo a tantos clientes como se puedan encontrar, puede enfocarse en un cliente a la vez (PC), y tratar de satisfacerle tantas necesidades como tenga, a través de la vida de relación con ese cliente y a través de todas las diferentes unidades de operación: ya sean las cuentas corrientes, las cuentas de ahorro, los CDT; todos los productos que se ofrezcan. Lo que hay que hacer es adoptar un enfoque integrado y satisfacer tantas necesidades como se pueda con respecto al cliente.

El tamaño de la barra vertical (PC) es la participación en las necesidades del cliente, esto es una estrategia de mercadeo totalmente distinta y no compite ni está en conflicto con la otra. No se oponen entre sí, son simplemente perpendiculares, no tienen nada que ver la una con la otra.

Las estrategias que se adoptan para obtener más clientes no tienen nada que ver con la estrategia que hay que adoptar para conservar al cliente y hacerlo crecer. Las dos son igualmente válidas, de

manera que todo el mundo puede practicar ambas estrategias y no hay que sacrificar ni olvidar las metas de obtener más clientes, pero cuando se incurre en el costo de obtener un nuevo cliente, también hay que dedicar tiempo y energía a tratar de averiguar cómo conservarlo y que haga la mayor cantidad de negocios posibles con uno.

He aquí algunos ejemplos:

En el libro *El futuro uno a uno*, se habla de que una floristería es un negocio de estaciones. Si uno publica avisos en el periódico o en la radio, justo antes, por ejemplo, del Día de los Enamorados, o el Día de la Madre, el problema con esa estrategia es que uno también está haciéndole publicidad a la competencia, entonces esta va a igualar la oferta que se haga, en minutos, tan pronto ven lo que uno está ofreciendo a manera de promoción. Otro problema es que también se está haciendo publicidad no solamente a los clientes nuevos, sino que esa publicidad les llega a los clientes ya existentes, muchos de los cuales, de haber venido a hablar a la floristería, hubieran pagado el precio normal. Resulta que ahora tienen derecho al descuento, entonces el segundo castigo con este sistema es que se le está rebajando a quien pagaría el precio completo.

Si usted llega a la oficina un día y se acuerda de que es el cumpleaños de su mamá, llama a la floristería, ordena unas flores y le llegan, porque por la noche su mamá lo llama y le dice «gracias hijo por acordarte de mi cumpleaños, eres tan considerado y tan adorado»; eso fue el año pasado. Este año, dos semanas antes del cumpleaños de la mamá, la floristería le envía una notica para acordarle que ya casi es el cumpleaños de su mamá, que el año pasado usted le mandó rosas y un mensaje en una tarjetica. La floristería le ofrece mandarle flores a su mamá y le pregunta si quiere que se cargen en la misma tarjeta de crédito. Esta es una estrategia totalmente diferente.

Si ustedes quieren darse cuenta de lo poderosa que es esta estrategia, entonces, imagínense que ustedes reciben la nota de la floristería: ¿qué posibilidades hay de que lo primero que ustedes hagan sea coger la guía de teléfonos y tratar de encontrar una floristería más barata?, seguramente no se les va a ocurrir. Este tipo de competencia va a

aislar a las otras compañías, entonces no lo afectan a uno tanto los descuentos, ni la competencia por los márgenes, ni la guerra de precios. Esto incluye los servicios financieros en la mayor parte del mundo.

El Ritz Carlton es una cadena de hoteles en los Estados Unidos y cuando uno pide algo especial en el Ritz, ellos lo ponen en una base de datos y se acuerdan. Si uno se hospeda en el Ritz Carlton en Atlanta y solicita una almohada más dura; cuando se hospede en el Ritz Carlton de Los Angeles, dos meses más tarde, le tendrán su almohada dura en el cuarto porque lo anotaron, ellos ya saben que a uno le gustan.

Levis fabrica diez diferentes tamaños de *jeans*, en una sola línea de ensamblaje, únicamente para mujeres, se llaman los *jeans* personales. La clienta entra al almacén, le toman las medidas, y luego le sacan todas las muestras con esas características. La persona se mide los *jeans* y sabe cuál es el corte que le sienta mejor, mandan por modem la información a Kentucky y luego los *jeans* salen de la línea de ensamblaje uno tras otro, sólo que cada par es distinto, tiene un código de barras que identifica el almacén y la clienta y dos o tres semanas después esta vuelve, se prueba sus *jeans* que le quedan perfectos porque se han hecho de acuerdo con sus medidas.

Al suponer que el rival de Levis, que es Lee, abre nuevos almacenes y dice: «nosotros también vamos a ofrecer estos *jeans* personalizados», se crea una alternativa: ir a Lee, o ir a Levis, con la salvedad de que no es pareja la decisión, porque hay que ir a Lee, pasarse otros 40 minutos para que le tomen otra vez las medidas y probarse todos los *jeans* para ver cuál es el corte que le queda bien, o puede llamar a Levis y solicitar que manden la cantidad del código de referencia de sus *jeans* y listo. La ventaja es para Levis.

¿Cómo funciona esta personalización masiva?

Se adaptan unas medidas con otras para que el producto calce perfectamente bien. Esto se hace a través de diferentes procesos, no solamente de fabricación, y se puede aplicar a los servicios, a todo. Entonces eventualmente se crea lo que es la relación de aprendizaje

con el cliente; este dice lo que quiere, especifica una necesidad y se personaliza el servicio o el producto, y si después la persona quiere irse a donde la competencia, tiene que volverle a enseñar todo lo que ya enseñó.

El proceso de personalización encarece un poco el producto; pero cuando se estandariza, puesto que se produce en gran volumen, disminuye el precio y es posible que quede por debajo del que tiene el producto no personalizado; además evita que quede mercancía en inventario.

Existe en los Estados Unidos un supermercado llamado Peapod que tiene un computador por medio del cual el cliente sea inscribe desde su computador, y a través de la pantalla puede irse a las góndolas del almacén, en donde hay 30.000 productos para la venta. Llena el pedido y luego recibe el mercado en la dirección que indique. Ellos cobran por el servicio US\$5, más el 5% de lo que cueste el mercado. Así no es necesario ir al almacén, escoger los productos y meterlos al carrito.

La ventaja es que, después de la primera vez, el cliente llama y busca la lista del mercado anterior, hace tres o cuatro cambios y pide su mercado. Y así sucesivamente, hasta que podrá hacerlo en sólo siete minutos, cómodamente desde su casa, a cualquier hora del día o de la noche, sin necesidad de desplazarse ni tener que buscar quién le cuide los niños. Además, después de usar por varios meses el sistema, podrá saber qué productos le hacen falta y en cuánto tiempo los consume.

Es posible que, cuando el cliente esté listo para hacer su pedido, le llegue un mensaje para indicarle que ya tiene poca existencia de algún producto, con esto lo que hacen es que están manejando su mercado. El cliente maneja las excepciones, pero ellos, el grueso del mercado, lo que es muy conveniente.

Todo este sistema ofrece gran comodidad y múltiples ventajas para el usuario. Hay un banco, el One Bank, que ofrece 11.000 configuraciones para tarjetas de crédito. Cómo lo hacen? Tiene varios módulos

diferentes y puede combinarlos; cuando un cliente llama por teléfono y dice que tiene una oferta de la competencia, con una tarifa anual más baja, el operador consulta con el computador, concede una rebaja y negocia con el cliente.

Lo que hubiera podido hacer Levis con sus *jeans* personalizados desde el punto de vista técnico, es que hubieran realizado una encuesta de la población de mujeres y el tamaño de los cuerpos y así hubiera determinado qué cantidad de gente utilizaría cada tipo de talla y fabricado suficiente cantidad de estas tallas dentro de cada una de sus diez mil configuraciones y colocar esas tallas en una bodega para que las mujeres llegaran y las compraran. Obviamente, esta es una idea sin sentido.

Lo que realmente hay que hacer es pensar primero en qué es lo que quiere el cliente y luego entregárselo. Es lo que hace el banco con la tarjeta de crédito.

Se establece aquí una relación. El cliente pide un producto «a la medida» Y se le hace. El siguiente paso sería comprobar si quedó satisfecho. Generar esta relación de aprendizaje es un proceso integrado. El cliente tiene que ser identificado, tiene que especificar el producto y luego hay que poder entregárselo. La operación de entrega de servicios tiene que ajustarse a la operación de ventas y mercadeo –lo que quiere el cliente específico–, o sea, que es una integración funcional.

Hay implicaciones muy significativas en cuanto a márgenes. Las compañías siempre quieren cobrarle a sus clientes un precio definido, pero a veces no pueden. Si se tiene en cuenta las revistas, por ejemplo, la suscripción a *Time*, 52 ediciones, vale US\$48 para el primer año; volver a suscribirse cuesta US\$96, ¿Por qué? porque saben que le gustó la revista, entonces cobran más, ya no se es un prospecto, ya se es un cliente.

Los prospectos reciben las mejores opciones, porque en mercadeo tradicional se les premia por un cliente nuevo. Si la única medición para el éxito es cuántos clientes nuevos se consiguen, entonces dejan

de importar los clientes viejos. En parte, esto se debe a que la revista es la misma para todas las personas, no cambia, no es personalizada. Se está cometiendo una injusticia con el cliente antiguo, pues se le está cobrando el doble por una revista que va a pagar a menor precio alguien que ni siquiera es cliente.

Esto se parece a la historia de aquel hombre que murió y al llegar al cielo, San Pedro le dijo: «Aquí tengo su registro, verdaderamente su historia es muy buena, es toda una lección. ¿Quiere tener acceso al cielo o al infierno?» y el hombre contesta; «Claro que yo quisiera entrar al cielo». San Pedro replica: No tan rápido. ¿De pronto no le provoca mirar primero como es el infierno?». El tipo resuelve bajar al infierno, abre la puerta y ve que no es como se lo habían pintado. Hay un casino y juegan ruleta, veintiuna, además hay mujeres muy lindas. A él siempre le gustó el juego y piensa que en la eternidad no podrá quebrarse. Regresó a donde San Pedro y le dijo: «Yo sé que es malo, pero me quedo con el infierno». A lo que San Pedro le respondió: «Señor, que tenga una eternidad muy agradable». Cuando bajó por segunda vez al infierno y abrió la puerta, ya no había casino alguno. En cambio hacía mucho calor, la gente trabajaba y sudaba, se quejaba de dolores; había mal olor, era horrible. Entonces pidió hablar con el gerente. Sale el diablo y le dice: «¿Tiene algún problema señor?» «Sí. Esta mañana vi aquí un casino, y ahora mire lo que me encuentro». El diablo le responde: «Esta mañana usted era un cliente en prospecto; ahora, usted es un cliente seguro».

Cuando se ofrece un buen negocio a un nuevo cliente y se excluye a uno actual, lo que le está diciendo a éste es: «Esta mañana, usted era un posible cliente, ahora usted es un cliente», cosa que no le va a gustar. Causa molestia, por ejemplo, el caso de la revista *Time*, porque le cobra al antiguo cliente dos veces la suscripción, cuando al nuevo cliente le va a cobrar sólo la mitad.

Si esta revista tuviera *microchips* en sus páginas, que recuerden qué historias leyó el suscriptor y le devolvieran esa información al editor, y a la semana siguiente, la revista le trajera artículos de seguimiento sobre los que leyó en el número anterior y así, cada vez, durante 52 semanas, el suscriptor se leería las revistas de cubierta a

cubierta, porque todo estaría personalizado. Probablemente, al segundo año, le van a cobrar US\$96 y el cliente tendrá que tomar una decisión. Esto puede parecer ciencia ficción, pero es exactamente la manera como los servicios de noticias en línea, y otros servicios, están tratando de aumentar la lealtad de sus clientes, de generar bases de clientes reales.

Las relaciones de aprendizaje mejoran los márgenes de sus mejores clientes. Si se ha sido cliente de Peapod durante diez meses y nunca se han acabado los pañales, ni las servilletas de papel, ni la cerveza, porque siempre le están recordando que los tienen que comprar; y llega un servicio competitivo a la ciudad, ofreciendo entrega del mercado por tres dólares, más el 3% de comisión y no cinco dólares y el 5%, como Peapod, el cliente tendrá que tomar una decisión. Pensar en si valdrá la pena cambiar de proveedor y enseñarle, de nuevo, qué compra y con qué frecuencia. Para algunas personas será útil el cambio, pero para la mayoría, no. Mucha gente no cambiaría de proveedor.

Hay tres factores básicos de éxito para establecer una relación:

- Diseño de la interfaz (qué tan eficiente es).
- Memoria de las especificaciones de los clientes.
- Posibilidad de integrar la producción con la retroalimentación del cliente (para entregarle lo que quiere).

Esto, ¿cómo funciona?

En Estados Unidos hay una compañía, la Starbucks, que diseña copias, donde el cliente puede obtener cualquier copia que necesite. Da las instrucciones precisas, lo que constituye el interface de diseño, y la integración perfecta se da porque el operario hace todo tal como se requiere; pero no hay memoria, lo que significa que cada vez que el usuario utilice el servicio, tiene que empezar por dar las instrucciones.

Luego aparece otra compañía en la cual los empleados, además de producir las copias, tienen obligación de memorizar las caras de los clientes, para recordarlas más tarde, al volver a prestarles un servicio y así estos no tengan que repetir las instrucciones.

Cabe preguntarse, ¿a cuál de las dos compañías preferirá acudir el cliente? ¿Por qué en la primera no aprovechan la información para ayudar a agilizar el proceso, y hacer las cosas más fáciles al usuario?

En cuanto a la integración, hay que saber utilizar la información para tratar, de manera diferente, de manera personalizada, a cada uno de los clientes. La integración significa que se es capaz de darle a cada uno, exactamente, lo que solicita. Hay que hacerle seguimiento a la oferta y estar seguro de que se puede cumplir.

La estrategia clave, ahora, consiste en saber qué puede hacer la empresa para lograr que sus clientes sean más leales, aun cuando la competencia haga lo mismo y de la misma manera. La forma más indicada para obtener esa lealtad es la personalización de los negocios.

Hay que pensar en cuántos clientes más se va a poder atender cada día, si se logra personalizar los procesos. La personalización a largo plazo resulta más económica, más eficiente en cuanto a costos y se desperdician menos esfuerzos que en un negocio corriente.

Un ejemplo de esto se refiere a la personalización de los ATM, que son computarizados. Se sabe que el ATM tiene que ser algo estandarizado. ¿Cómo personalizar ese servicio? El computador debe acordarse del cliente que, todos los días, durante 20 años va en el metro a su trabajo y, una vez por semana, arrima al ATM del banco a sacar US\$200, sin recibo. Nunca saca menos ni más de US\$200; quizá en una semana de mucha necesidad, repita la operación, pero por lo general, lo ejecuta una sola vez. Este es el proceso: el cliente ingresa el número de la tarjeta y el NIP; el ATM muestra «Bienvenido, señor fulano, ¿qué idioma quiere utilizar?» –Nueva York es una ciudad cosmopolita en donde se hablan once idiomas diferentes– el cliente siempre elige el inglés; además no tiene títulos en el banco, solamente el

efectivo en una cuenta de depósito y nunca ha depositado dinero por medio del ATM, de tal forma que después de haber contestado siete preguntas, la máquina le entrega sus US\$200.

Por qué el ATM que se usa regularmente en un banco no dice: «Bienvenido, señor fulano. ¿Usted quiere sus US\$200 normales en efectivo y sin recibo, sí o no?». Si el cliente dice sí, le entrega el dinero; pero si dice no, le abre el menú para que haga lo que quiera. Es sencillo, podrá ofrecerle las últimas tres opciones que utilizó, si darle recibo o no.

Así, de esta forma, podrá atender más clientes en un solo día, si se logra personalizar el negocio. La personalización a largo plazo sale más económica, más eficiente en cuanto a costos y se desperdician menos esfuerzos que en un negocio no personalizado.

Valor actual de los clientes

Primero hay que diferenciar los clientes por su valor y luego por sus necesidades. La razón de este orden es que, primero se quiere saber quiénes son sus clientes más valiosos y luego diferenciarlos por necesidades. Ustedes no quieren realmente diferenciar los clientes con bajo valor por lo que ellos necesiten.

Lo que se debe hacer es un modelo del valor de los clientes. Esta es una ecuación genérica para el valor del tiempo de vida de alguien. Es básicamente la suma de lo que pasa ahora hasta el final del horizonte de planificación, de todas las utilidades que se van a obtener de un cliente determinado, durante la vida de la relación con él.

Debe suponerse que también se puede calcular el valor estratégico, que la base de datos tiene algunos elementos de diálogo porque hay un sólo modo de obtener información sobre el valor estratégico de los clientes y es el diálogo con el cliente. Se presume que la base de datos lo ha clasificado no sólo por su valor actual sino por su valor estratégico. Entonces aquí también hay que incluir el valor estratégico. Se puede hacer una superposición y lo que dé, es una participación

en las necesidades del cliente. Los clientes que más hay que conservar son los de la primera clasificación, los del primer nivel que son los que le determinan a la compañía sus utilidades, sin esos clientes no hay negocio.

En la mayoría de los bancos, estos clientes representan la mayor utilidad operativa; sin esos clientes de primera línea, no existiría el negocio. Se tiene que reconocer al cliente. Se quiere conservar al cliente, entonces hay que enfocarse en los clientes más valiosos, y darles un trato preferencial.

Es posible que se compre su lealtad con algún tipo de programa de frecuencia; por ejemplo, mientras más negocios haga con nosotros, más servicios le damos. Es como manejan la mayoría de los programas en las aerolíneas, por ejemplo, con el sistema de viajero frecuente. Después de eso está la satisfacción del cliente, la calidad de los servicios. Debemos mejorar la calidad de los servicios para mantener nuestra clientela y conservarla más tiempo.

Estas dos primeras estrategias de reconocimiento del cliente y de la calidad para el cliente, las puede cumplir la gente del Departamento de Mercadeo; pero luego la calidad del producto y la satisfacción del cliente, son dos estrategias que no se pueden lanzar desde este departamento sin la cooperación del Departamento de Servicio al Cliente y de la participación de toda la organización.

En cuarto lugar, tenemos la personalización y las relaciones de las cuales uno puede aprender. Mientras más diga el cliente lo que prefiere y mientras más se tenga presente, más leal va a ser. De manera que a los clientes de primera línea hay que diferenciarlos con respecto a lo que necesitan para poder tratarlos distinto de los demás.

En los clientes de segunda línea, hay más potencial de crecimiento que entre los de primera línea, porque la mayoría de estos clientes, son parecidos a los de primera línea, salvo que no le dan a uno sino el 40% de sus negocios. Ellos no tienen sino una cuenta corriente y de ahorros, pero por ejemplo, el préstamo de vehículo y la tarjeta de crédito los tienen con otras entidades.

¿Cuál es la estrategia para hacer crecer los negocios de este cliente con uno?

Estrategia número uno. Todo el mundo debe enfocarse en el sistema de las ventas cruzadas. Este sistema es clave porque consiste en venderle cuenta corriente a gente que tiene cuenta de ahorros; préstamo de automóvil a quien posee cuenta de ahorros; préstamos para educación a la gente que tiene cuenta corriente; darles tarjetas de crédito a las personas que tienen CDT, etc. Hay que contar con una base de datos de los clientes para recoger información y saber cuál es el perfil exacto de cada uno.

Las ventas cruzadas son quizás el potencial más grande de ingresos que pueda tener cualquier banco. Hay que ir a nuestros bancos y averiguar cómo vender múltiples productos a clientes que únicamente tienen un producto y se va a tener una gran utilidad al hacerlo. Requiere mucha interacción de los clientes, hay que ser proactivos, hablar con ellos y averiguar qué es lo que quieren.

El Banco Nacional de Australia clasificó a sus clientes de la A a la E, de acuerdo con el nivel de rentabilidad y en seis años pudieron aumentar los A y los B, del 20% del portafolio al 27%. Esto es un aumento dramático en la rentabilidad del banco.

Hay que anotar que los clientes cuyos negocios están por debajo de cero, es decir, por debajo de lo que le vale al banco atenderlos, y tienen potencial de generar más negocios y producir más utilidades, por definición, ya no serán clientes improductivos, ya serán clientes potenciales. Si se tienen clientes por debajo de cero, hay que cobrarles ciertas comisiones por los servicios.

Al perder un cliente de tarjeta de crédito, se debe ganar de nuevo, es decir, recapturarlo. Pero una vez recapturado, hay que suprimir su nombre de todas las iniciativas futuras, puesto que si se va otra vez, no vale la pena recapturarlo, ya es caso perdido y estará muy por debajo del costo que representa atenderlo.

Al One U. S. Bank, el 27% de los clientes le representa 110% de utilidad operativa. Entonces el banco debe tener como una escala de clasificación para definir la estrategia, en la cual no sólo se piensa en conservar los clientes, sino en eliminar algunos. Pero, ¿cuáles clientes? Una vez clasificados de acuerdo con su valor, se clasifican de acuerdo con sus necesidades. Se está hablando de lo que el cliente necesita, no necesariamente de lo que se quiere ofrecerle.

Hay una compañía que vende un directorio de páginas amarillas, que hizo una investigación sobre sus clientes empresariales y averiguó el porqué utilizaban estas páginas para hacer publicidad. Se encontró que había cinco áreas principales de necesidades que se cubrirían por medio de las páginas amarillas. Algunos querían crecer más rápido que sus competidores, entonces necesitaban un aviso muy destacado en estas páginas y querían que en cada aviso apareciera un nuevo teléfono, así podrían evaluar si, por ejemplo, a través de un aviso obtenían mas clientes que a través del otro.

Los clientes tienen diferentes tipos de necesidades personales y comunitarias. Existen ciertas encuestas que permiten saber qué quiere la comunidad y qué quiere la persona particularmente. Las necesidades individuales son algo que le permite al banco llenarle la solicitud, anticipadamente, al cliente. Las comunitarias ya son otra cosa; el habitante de tal comunidad necesita más bien un préstamo para educación que para vivienda.

Existen cuatro motivos por los cuales un cliente compra un producto:

- *Confiableidad.* Si hay inquietudes acerca del producto o si algo falla, el cliente necesita que se le dé respaldo y garantía.
- *Flexibilidad.* El cliente debe tener la opción de extender o ampliar el servicio que le presta el producto.
- *Seguridad y privacidad.* Contar con toda la protección posible.
- *Capacidad.* Posibilidad de ampliar el radio de acción del producto, mediante la aceptación de nuevas tecnologías.

Son cuatro motivos distintos para venderle al cliente. Si se sabe quiénes son los clientes y qué necesitan, si necesitan confiabilidad, se les hace un recordatorio; si necesitan flexibilidad, se les permite hacer comparación de inventarios. Lo que es importante aquí es equiparar la necesidad del cliente con lo que uno le ofrece. Ellos no quieren alternativas, no es eso lo que buscan. Quieren lo que quieren y esperan que uno lo tenga. Y si ellos tienen que elegir para obtenerlo, pues lo van a hacer; pero si uno sabe lo que quieren y les da precisamente lo que necesitan, mucho mejor.

¿Esto es segmentación? ¿Cuál es la diferencia en esta segmentación de mercados? La respuesta es que la retroalimentación del cliente le indica a uno cómo tratarlo. Si se le pregunta lo que necesita, y cambia el comportamiento para estar de acuerdo con lo que quiere, eso no es segmentación del mercado, eso es el mercadeo uno a uno.

Si se está en el negocio bancario y algún cliente llega y saca un préstamo de vivienda de US\$50, 60 o 150 mil, una semana después de cerrar ese préstamo de vivienda se manda a alguien a que llame por teléfono a ese cliente y le pregunte si salió todo bien, si tiene su préstamo, si está contento con el manejo que se le ha dado, si podría hacerse mejor la próxima vez. El cliente quizá diga que necesita los servicios de un abogado. Escríbalo en la base de datos, debajo de su nombre. De manera que la próxima vez que ese cliente venga a pedir un préstamo de vivienda, se le pone el abogado, o lo que haya pedido. Ahora, si tiene una queja, hay que tratar de descubrir dónde está el error, qué fue lo que no le gustó.

HMO es una organización de salud prepagada. Es como una compañía de seguros pero en materia de salud. Lo que hizo fue contactar a los clientes por teléfono 30 días después de que se suscribieran. Les decían: «Usted se acaba de suscribir a nuestros servicios, en qué le podemos ayudar, qué más le interesa, si tiene un problema, llámenos». Noventa días antes del vencimiento de la póliza, ellos llamaron al cliente y se pudo notar que había como un 37% de mejora en el aspecto de conservar los clientes. A los que llamaban se les retenía mucho más que a los clientes que no llamaban. Se utiliza una circular

o una página en el internet, lo que sea, pero se crea esa sensación de comunidad y de pertenencia dentro de los clientes.

Ese es el poder de la interactividad, de descubrir si hay quejas en el servicio, cuando se entra a hacer diálogo. Hay que pensar en la irrigación gota a gota, no se trata de regar todo al mismo tiempo, sino uno a uno.

Algunos son clientes corporativos, no sólo hay consumidores o clientes individuales. Pensemos ahora en el cliente corporativo, porque también se puede hacer mercadeo uno a uno. Lo que es importante es tratar a los clientes de las empresas como clientes individuales. Las personas que trabajan en un negocio son las que toman las decisiones. Una compañía no es nada, es una cosa en papel, no tiene cerebro, no tiene corazón. Todo el cerebro está en las personas que trabajan dentro de esa empresa y convertir un negocio en un cliente es un proceso gradual. Pensemos en eso como en un gotero, como un embudo: empieza con muchos clientes y bajan uno a uno. Uno no conoce a todo el mundo en el negocio, uno conoce a la compañía.

Hay que analizar la relación costo-beneficio de los contactos. Hay que hablar con el cajero, con el gerente, con el gerente de compras, o con quien corresponda. Eso es esencial, hay que hablar con la persona, porque si no, la entidad no tiene como tener memoria de esa relación que se establece con ella.

Ya muchas empresas están haciendo mercadeo uno a uno. Los vendedores se sientan al frente del cliente, analizan su lenguaje corporal, sus movimientos, todo, uno a uno. Claro, el vendedor tiene una relación uno a uno con el cliente, pero, ¿la compañía tiene esa relación también? ¿Qué pasa si el vendedor se va? La información se va con el vendedor y, sin embargo, cuando se trata de hacer una base de datos para los clientes, es posible que encuentre resistencia, el vendedor dice que no va a dar información sobre su cliente, ese es su cliente, no se va a dejar sacar de ese negocio, él lo maneja y no tiene por qué dar información. Esa es la típica actitud de un vendedor, base de datos de los clientes, «yo conozco ese cliente, yo juego con este cliente, yo no necesito bases de datos».

Hay que decirle al vendedor cómo se le va a beneficiar, cómo se le va a recompensar, pero también hay que hacer que la compañía se identifique con los objetivos del vendedor. En la mayoría de las compañías de seguros, se le paga a un vendedor más por venderle una póliza nueva a un cliente que por renovarle la póliza ya existente; debería pagársele lo mismo, de manera que el agente sepa que la manera de aumentar sus negocios es conservar los clientes ya existentes y obtener otros nuevos.

Este es un mercadeo que es simplemente cuestión de sentido común.

Los productos tienen ciclos de vida, los clientes pueden ser por siempre. A la larga, los productos van y vienen, pero sus clientes son quienes le dan realmente el negocio. El negocio en sí no es encontrar clientes para el producto que se tiene en inventario, sino encontrar productos y servicios para los clientes que se conocen, aquellos a quienes se les conocen sus necesidades. Eso realmente es un negocio de largo plazo.

Cómo usar todas estas herramientas y medios interactivos:

- En primer lugar, la institución financiera debe contar con un sistema de información que le permita tener a mano todos los datos de cada cliente, en todas las unidades operativas de la organización.
- En segundo lugar, hay que tener una estrategia de información. Esto se relaciona directamente con lo que se invierte en tecnología. Y hay que hacerlo antes de que lo haga la competencia, porque esta puede quedarse con la clientela.
- En tercer lugar, se deben establecer reglas objetivas. Si se trata a los diferentes clientes, de manera diferente, puede suceder que ellos se comuniquen entre sí, y habrá quien haga observaciones sobre ese trato diferencial, por lo tanto, hay que tener respuestas e información objetivas.

Lo más importante es actuar en favor del cliente, cuidar su interés y ofrecerle protección; con esto lo que se está haciendo es volviéndose cada día más valioso a los ojos del consumidor, puesto que se le está dando un valor agregado.

RETAIL BANKING, PROMOCIONES
Y VENTAS CRUZADAS

Sandra Ivey
Vicepresidente de Nations Bank

Nations Bank es el tercer banco más grande en los Estados Unidos, con 3,5 millones de hogares que son clientes del banco. Esto representa un 15% de todos los consumidores en los Estados Unidos y un 20% de todos los hogares. No solamente nos enfocamos en el mercadeo de banca personal, sino que también tenemos banca para clientes pequeños, somos el proveedor más grande de préstamos pequeños a la industria o a los negocios familiares.

La meta de Nations Bank es redefinir la banca para nuestros clientes y para la compañía. Queremos trabajar a nivel nacional, diversificar nuestros mercados, nuestros productos, la gente a la que atendemos, integrarnos con los sistemas comunes y los productos comunes, no tener fronteras en la mente de los consumidores, es decir, a donde quiera que vayan nuestros consumidores allí estamos. Finalmente, no queremos ofrecer toda una experiencia común para nuestros clientes, de tal manera que, no importa lo que ellos hagan o el canal que utilicen, ya sea el teléfono, el cajero automático o el computador, tengan el mismo servicio coherente y consistente.

A través de nuestros sistemas de investigación de clientes hemos encontrado que ellos buscan algunas cosas básicas.

- La primera es la comodidad y la disponibilidad. Estamos conscientes de quiénes son nuestros clientes y tenemos que estar donde ellos están; por ejemplo, en el supermercado o en el aeropuerto.

to; estamos ofreciéndoles valor, un buen producto, un buen servicio y un buen precio.

- Facilidad para tratar con nosotros. Por ejemplo, saber que a los clientes que vienen con una duda, se les conteste desde la primera vez que vienen. Ellos también quieren construir una relación rentable al igual que nosotros, para que sea una relación de mutuo beneficio.

Naturalmente, nuestros clientes son la vida del banco, de manera que es muy importante que tengamos una estrategia. Esta nos lleva a seleccionar los clientes y clasificarlos para ofrecerles lo que ellos necesitan.

Para los clientes de rentabilidad media estamos tratando de hacer ventas cruzadas y hacer que sus negocios con nosotros sean más rentables. Luego tenemos los clientes que no son rentables y hay que encontrar también la manera de manejarlos. Eso lo hacemos a través de nuestros productos, servicios y de la parte de comisiones que les cobramos por los diferentes servicios.

Pero lo que buscamos es que, cada vez que tienen una experiencia o un contacto con Nations Bank, digan, «Nations Bank me conoce y me entiende, es fácil hacer negocios con este banco y está disponible dondequiera que yo estoy, dondequiera que lo necesito».

En este momento nuestra oferta a través de los diferentes canales puede dividirse en dos categorías: la primera es la de las instalaciones, es la presencia física. Bajo esta categoría tenemos los centros bancarios o sucursales como una sucursal en el aeropuerto, en el supermercado, en los almacenes y también los cajeros automáticos. Los ATM (cajeros automáticos) también son una manera de llegar físicamente a nuestros clientes, pero ahí también el cliente debe venir donde nosotros.

La otra categoría de canales de distribución la conocemos como a la vista, o a solicitud, es decir, que cuando nuestro cliente nos necesita, nosotros estamos allá para atenderlo y en esta categoría tenemos tres canales:

- Banca por teléfono; el cliente nos puede llamar 24 horas al día, siete días a la semana y nosotros estamos allí para ayudarlo, ya sea para abrir una cuenta nueva, o para contestar a una pregunta, etc.
- Banca por computador, que es otra manera que tienen los clientes de acceder las 24 horas al día, siete días a la semana, a través de su computador, no importa donde estén.
- Internet, que es una manera de comunicarse a través de un PC.

Nations Bank tiene una red física muy fuerte, muy sólida. Esto lo prueba la existencia de 26 centros bancarios o sucursales y 18 centros de atención. Estos centros de atención manejan 170 millones de llamadas al año. Ahora tenemos un nuevo canal, lo hemos venido implantado durante el último año y medio, se llama Banca PC para el manejo de su dinero y tenemos otros cuatro mil servicios que ofrecemos a nuestros clientes. Además de la banca por PC, tenemos también un sitio en la Web, e introduciremos otro que es el producto de banca por internet.

Como hay tantos canales que pueden elegir nuestros clientes, es importante que entendamos cómo ellos utilizan el canal. Hemos descubierto con una investigación, que, a pesar de todos los canales existentes, a nuestros clientes les gusta interactuar con nuestro personal, ya sea a través del teléfono o en una sucursal.

El 70% de la clientela utiliza más de un canal en forma regular, esto quiere decir que el 30%, una porción muy pequeña, utiliza solamente un canal y por lo general dentro de una sucursal. Más del 90% de nuestros clientes han visitado un centro bancario y una sucursal durante los últimos 90 días, quiere decir que las sucursales son aún muy importantes aunque existen muchas alternativas automatizadas. También esperamos que para el fin de siglo, la utilización de estos canales alternativos, como internet y los servicios por computador, representen más del 50% de nuestras transacciones.

Hemos hecho unas cosas muy interesantes el último año. De hecho se ha desarrollado una tecnología trabajando con Andersen Consulting, y vamos a vender esta tecnología a otros bancos. Aparente-

mente la mejor manera de explicar esto es a través de un ejemplo y voy a utilizar aquí a Joe como cliente.

Digamos que Joe tiene una pregunta sobre su cuenta corriente, él quiere averiguar cuánto interés ha ganado a la fecha; marca un número telefónico para que se le responda la pregunta, simplemente digita su clave, selecciona el tipo de cuenta sobre la cual tiene una duda; en este caso es la cuenta corriente, hay una solicitud que pasa al centro tecnológico de Nations Bank, el sistema saca la información que ha pedido el cliente, llega esa información a un especialista en cuentas corrientes, la llamada se dirige al especialista a dondequiera que esté.

Digamos que el agente está en Dallas y está listo para recibir la llamada. La información sobre Joe le va a aparecer en la pantalla, además, información como por ejemplo, que en cierta fecha se le mandó una carta para ofrecerle el servicio a través del PC; toda nota en relación con el cliente le aparecerá. El experto le puede decir a Joe: le mandamos una carta de ofrecimiento de este servicio. Esta es una tecnología muy inteligente y estamos muy entusiasmados con ella.

El objetivo que tenemos en nuestro centro de costos es identificar las oportunidades rentables en las ventas cruzadas con base en la relación que el cliente tiene con el banco. Digamos que hay un representante que ve que el cliente tiene un alto saldo en su cuenta corriente o de ahorros, de pronto puede ser un buen cliente para un producto de inversión. Se utiliza la tecnología para ayudar a los representantes a saber dónde tienen una oportunidad de venta cruzada. El sistema es muy inteligente en ese sentido y le envía esa llamada a un experto.

Se han dividido los sistemas de ventas cruzadas que tenemos, en tres reglas.

1. *Lógica.* Por ejemplo, un cliente llama y pregunta por el vencimiento de un depósito a término, CDT, la respuesta es: hay una oportunidad de inversión para usted.
2. *Estrategia.* Nosotros, como Nations Bank, sabemos si el cliente ha respondido o no a una oferta que se le haya hecho por correo.

Si no ha respondido, se verá en la pantalla y cuando tengamos al cliente en la línea, le preguntamos qué pasó.

3. *Lógica-estratégica*. Se basa en la información de la cuenta que tenemos en el banco y podemos sugerir también algún producto gratis que ofrecerle. Por ejemplo, hay un cliente que ha tenido una hipoteca con nosotros durante cinco años pero que no tiene un préstamo para construcción de vivienda, entonces se lo ofrecemos.

Las estadísticas muestran cómo internet y la banca por computador han despegado. Hay un aumento muy grande entre 1990 y la fecha, en la utilización de la banca por PC, esperamos que a final del siglo haya como 6 o 6,5 millones de computadores en los hogares.

En cuanto a la banca por PC, se cree que 1 o 2% de los hogares en este momento están haciendo sus negocios con los bancos a través de su PC. Pensamos que para el año 2000, serán entre cuatro y trece millones de hogares los que lo hagan, y tomó como 20 años lograr que este fuera un canal rentable. En las tarjetas débito, por ejemplo, también se han necesitado muchos años y les ha tomado mucho tiempo despegar y hacer que sean aceptadas por parte de los clientes. En los Estados Unidos la penetración en hogares es como del 30% y hemos visto que últimamente esta curva se ha aplanado, sin embargo, se espera que aumente la utilización de este canal durante los próximos uno o dos años.

Factores de éxito en la banca por computador

- Lo primero es que se permite conservar clientes existentes y se amplía esa relación especialmente con aquellos que son rentables.
- En segundo lugar, queremos traer nuevos clientes al banco, y la banca por computador ha sido una herramienta muy útil para traerlos. Aproximadamente el 70% de nuestras nuevas cuentas corrientes durante los últimos años se han captado porque saben que ofrecemos la banca por computador y ya una vez se tienen esos

clientes, hay que aumentar el valor de la relación, de manera que esto nos lleva otra vez a las ventas cruzadas.

Lo importante para el cliente es que se tenga un servicio confiable, que esté disponible todo el tiempo, oportuno y actualizado. Es un buen canal para hacer ventas cruzadas y ofrecer servicios. Nosotros, por ejemplo, tenemos la capacidad de correo electrónico; nuestros clientes se pueden comunicar con nosotros a través de éste, hacer preguntas, recibir las respuestas; es muy útil. En Nations Bank pensamos que la banca por computador ha mejorado la imagen como líder tecnológico dentro de esta industria.

- La banca por computador es una inversión en un canal que va a reducir los costos en el futuro.

Se hizo una sociedad con la compañía que desarrolló el Quicken y lo personalizó para Nations Bank haciéndolo interactivo, de manera que los clientes pueden, a través de su software, tener acceso a toda la información, hacer los pagos, etc. Una de las ventajas de desarrollar nuestro propio software es el hecho de que lo podemos vender con nuestra marca. En la ventana, se ven las cotizaciones, números para llamar, un calculador de hipotecas que es parte del software para que los clientes puedan averiguar todos los pagos de sus hipotecas. Estas fueron algunas de las ventajas de asociarnos con esta compañía y desarrollar nuestro propio software.

Hemos tenido un sitio en internet casi durante dos años, que continúa creciendo en funcionalidad; cada día le agregamos nuevas líneas de servicios, nuevas funciones. Inicialmente era lo que llamábamos un folleto, no era sino información de *marketing*, pero se le agregaron funciones, de tal manera que como cliente, se pueda hacer solicitudes de diferentes productos. Algunos de los productos para los cuales hay aplicaciones en internet, son las tarjetas de crédito, las hipotecas, los seguros, préstamos para vivienda, y obviamente, la banca por PC.

Otra función interesante que tenemos en internet es el ubicador de ATM. El cliente está en un sitio donde tenemos franquicia, por ejemplo, en Texas y quiere averiguar dónde está el cajero automático

de Nations Bank más cercano. Llama por su computador, indica en donde se halla y el computador le dice dónde están los tres cajeros más cercanos al hotel, o lugar donde está hospedado.

Nuevos productos

A medida que se moderniza la tecnología, tratamos de actualizarlos para ofrecer a los clientes los productos más modernos posibles. Se está probando ahora el Nations Bank en línea y este es el producto de banca por internet. Es decir, se pueden hacer negocios con el banco a través de internet, siempre que se tenga acceso a la red.

En este momento estamos en modo de consulta únicamente y se pueden ver todas las cuentas que hay con el Nations Bank. Les permite saber el saldo de sus cuentas, las transacciones que se han realizado. Y también nos pueden enviar correo electrónico.

Beneficios para el cliente. El beneficio más importante es que va a tener acceso a sus cuentas con el Nations Bank a través de internet o a través de servicios en línea como AOL o CompuServe, de tal manera que a dondequiera que vaya, mientras tengan acceso a internet nos puede consultar a través de este medio, no se requiere software específico.

El otro producto que se mencionó para el manejo del dinero, para poder acceder al banco tiene que tener una clave especial y un software especial, pero si tienen el servicio a través de internet, pueden ir a comer a la casa de unos amigos y desde allá llamarnos y hacer sus operaciones bancarias.

También da soporte a los propietarios de sistemas de Apple. Es muy fácil de utilizar, no se necesita manual de ninguna especie, simplemente se entra, se registra instantáneamente y se empieza a hacer los negocios, es cuestión de minutos. También le ofrece al cliente una visión personalizada de lo que es su relación con el Nations Bank.

Entre las funciones del banco, en este sistema, tenemos dos servicios:

- *Visite su dinero.* Se entra al modo de consulta, con este sistema se puede recuperar información sobre la cuenta, saldos, cuentas corrientes, de ahorros, de depósito y tarjetas de crédito. Se pueden trasladar fondos entre la cuenta corriente y la de ahorros, descargar las transacciones realizadas directamente a un software y se pueden enviar correos electrónicos al Nations Bank.
- *Pagar las cuentas.* Tiene todas las características de «visite su dinero» y además puede pagar sus cuentas electrónicamente, siendo una persona natural o una compañía. Se matriculan los pagos que se deben hacer periódicamente y Nations Bank ejecuta la instrucción automáticamente de tal forma que el cliente no tiene que volver a dar la instrucción.

Al cliente le aparece en pantalla el Centro de Banca por Computador. Abajo hay una lista de todas las cuentas que puede consultar a través de este sistema: pagar cuentas, trasladar fondos, enviar correo electrónico al banco, sacar lista de las transacciones que se han hecho efectivas en determinado día o en determinado tiempo.

El sistema de «pagar las cuentas» es muy similar a una chequera que se carga dentro de la cartera y básicamente se digita el nombre del beneficiario, el monto, se puede categorizar si es para la luz, el agua o el teléfono, etc., el sistema va sacando el saldo y va conciliando su chequera.

El servicio de «visitar su dinero» es gratis. El software también es gratis, pero se tiene que pagar US\$7,95 por los gastos de envío, por los fletes. Si no quiere pagar los US\$7,95, puede descargar el software de internet gratis, es una muy buena opción para nuestros clientes. El servicio de pagos vale US\$5,95 al mes y tiene uno derecho a 20 transacciones, a 20 pagos. A los clientes que tienen determinados niveles mínimos de saldos, no se les cobra este servicio. Hemos encontrado que la mayoría de los clientes, 80% realmente, se está valiendo de este servicio de pagos electrónicos.

¿Por qué la banca por computador tiene tanto éxito?

La penetración del mercado de los PC ha alcanzado una masa crítica. Los PC han estado en el mercado desde los años ochenta, pero la penetración de los computadores en las casas no había sido tan grande. Durante los últimos años la gente ha comprado más y más computadores y como el 37% de los hogares en los Estados Unidos ya tienen PC.

Al principio se pensó en ser coherentes en los precios para que sean consistentes con los de otros canales que utilizan los clientes, porque cuando hacen negocios con nosotros a través del ATM o a través del teléfono, no les cobramos nada; tampoco se les va a poder cobrar nada a través del PC porque entonces van a preferir los otros canales.

También hubo que hacer una campaña de mercadeo agresiva que resultó muy efectiva. Cuando se hizo la publicidad, se crearon dos niveles. Había mucha publicidad por televisión y por correo directo, se enviaron como cinco millones de cartas y tuvimos niveles de respuesta como de hasta del 10%. Un medio muy exitoso de adquirir clientes, y que es muy económico, fue un cuponcito pequeño que se le agregaba al cliente en los extractos mensuales.

Otros métodos de publicidad fueron: los materiales y folletos de las sucursales, propaganda por radio, periódico, revistas y también los mensajes en la pantalla de cajero automático, y a través de internet, lo que ha tenido mucho éxito hasta ahora. Se ha ido a muchas ferias, a muchas reuniones; la gente en las sucursales hace demostraciones, pequeños cocteles, pequeñas reuniones, invitan a sus clientes selectos después de las horas de oficina y se les muestran los diferentes productos. También se han atendido ciertos grupos de usuarios de computadores y este es un método muy útil porque permite saber quiénes cuentan con este medio, lo conocen y saben utilizarlo.

Este es uno de nuestros servicios de más éxito, se llama «haga sus transacciones bancarias en bata». Siempre hay sucursales cerca de

la línea de los cajeros automáticos. La banca por computador ha sido el lanzamiento de más éxito en el Nations Bank. Se empezó a introducir este sistema en marzo de 1996, con 25 mil cuentas; un año más tarde teníamos 337 mil cuentas y ahora hay más de 400 mil. De manera que ha sido un éxito total, tanto que hubo que recortar la publicidad para que el banco pudiera ponerse al día con todo.

Internet como canal, está dándole más importancia a la obtención de nuevos clientes. El sistema de software de Nations Bank se puede obtener a través de internet. También se puede solicitar el servicio de banca por computador a través de internet, no se tiene que ir a la sucursal, sino que puede llamar por teléfono para solicitar los servicios. También se quiere atraer clientes nuevos o clientes posibles y con la publicidad de internet estamos consiguiendo clientes que no existían antes, tales como los que quieren el banco a través de un PC, pero también quieren la cuenta con cheque, entonces estamos haciendo las dos cosas y consiguiendo clientes nuevos de esta manera.

Una facilidad que se está dando para la apertura de la cuenta corriente es el poder abrirla con una tarjeta de crédito como depósito inicial.

La venta cruzada en el canal de PC es algo relativamente nuevo, está todavía en sus etapas iniciales, pero lo que hemos hecho realmente es enviar correo directo a través de nuestro software, a los clientes para decirles que pueden hacerle seguimiento a sus transacciones con las tarjetas de crédito o las tarjetas débito.

En conclusión, Nations Bank quiere ofrecer a sus clientes una experiencia superior, a través de todos los medios que existen.

EL PAPEL DE LA PUBLICIDAD.
VISIÓN DE LAS MÁS IMPORTANTES
AGENCIAS DEL RAMO

Pablo Brito Altamira
Cofundador y presidente Suigéneris

La publicidad es el arte de hacer creer cosas que en principio resultarían increíbles y eso no es tan difícil como parece porque todas las cosas tienen un lado bueno y un lado malo: una cara buena y una cara mala.

Interbank, hace menos de un año, comenzó un proceso de transformación tremendamente acelerado, complejo, donde se involucran una serie de factores. Aquí se va a hacer referencia a la parte publicitaria, pero hay otra serie de factores muy importantes en la transformación de este banco.

Este es un banco que en un momento determinado, al cumplir 80 años, se encuentra en una disyuntiva muy importante que tiene que ver con la continuidad y con el cambio; es una disyuntiva que afrontan muchas empresas en un momento de su historia y que Interbank afronta justamente ahora.

Realidad de esta situación

La realidad es que se presenta la necesidad de definir un rumbo determinado en un momento específico y para Interbank es una alternativa que de alguna manera presenta distintas pero muy opuestas posibilidades. Una de ellas es llegar a su octogésimo aniversario, realizado y satisfecho por tener tantas cosas a su favor como son: la trayectoria, la experiencia, la seguridad y la solvencia, porque han

sido 80 años de una vida absolutamente impecable y de hacer negocios, en cierta manera conservadora; pero, por otra parte, hay la necesidad de adaptarse a lo nuevo, y el banco encuentra que hay dentro de él, como institución, una voluntad de cambio.

Qué hacer, ¿continuar o cambiar?

Se hace entonces una reestructuración en términos de la dirección de mercadeo y también se decide escoger una agencia de publicidad más acorde con las necesidades que el banco tiene.

Esa agencia se llama Suigéneris, y en el momento de decidir si conviene o no el cambio, Suigéneris hace una presentación que analiza lo que este significa, porque se está hablando de que Interbank hasta hace poco más de un año se llamaba Banco Internacional, que en un momento determinado fue el Royal Bank of Canada, o sea, que estábamos frente a un banco que había tenido tres denominaciones distintas, por razones históricas, y que luego pasó de ser un banco de características y de capital extranjero a convertirse en un banco de capital local, en términos coloquiales «nacionalizado», o Banco Royal y que luego, al transformarse la composición accionaria, viene a ser el Banco Internacional.

Un poco después de esto, hay en Venezuela una gran crisis en todas las áreas de la economía y principalmente en el sector financiero lo que lo afecta en gran medida y crea una situación de descalabro en la imagen de los bancos.

El Banco Internacional en ese momento decide tomar una posición de muy bajo perfil, que en palabras de su Presidente el doctor Víctor Gil, era como bajar las velas en un momento de tormenta; esa tormenta pasa, después viene la calma y se decide que es justamente la ocasión oportuna para producir una serie de cambios que se esperaban y necesitaban y que el público estaba deseoso de encontrar.

En esa disyuntiva, el planteamiento de cambiar de nombre, de imagen y de logotipo, es decir, un cambio realmente radical, tiene

obviamente sus pros y sus contras. Se hace el análisis de que, por ejemplo, viendo lo que ha sido la historia de la publicidad, compañías que han tenido razones muy sólidas y profundas para cambiar de nombre han evaluado incluso en condiciones realmente dramáticas como lo que le pasó a Exxon, que a raíz del accidente tan tristemente celebrado del Exxon Valdés, pidió a su compañía de publicidad que hiciera una evaluación de qué nombre podría ser el que ahora la compañía debía tener, porque ya se consideraba que el nombre de Exxon era un nombre que había pasado de ser famoso a tristemente recordado con la sola asociación de ese accidente tan tremendo.

Sin embargo, después de muchos análisis y de investigaciones, se determinó que el peso positivo que tenía por su recordación el nombre de Exxon era mucho más importante y decidieron seguir llamándose Exxon.

Cuando nos enfrentamos al problema del Banco Internacional como tal, y a la posibilidad de cambiar de nombre, de logotipo y de imagen, tomamos en cuenta esto. Sin embargo, había elementos positivos que estaban relacionados con la posibilidad del cambio en cuanto a que era un momento en que la necesidad del cambio se hacía realmente importante, justamente porque el período en el que se estaba produciendo esta situación, era un período en el que se cerraba una etapa de muy mala imagen para los bancos. De esta manera la decisión fue tomada tratando de no entrar en la alternativa contradictoria, sino encontrando una síntesis positiva que resultó en un cambio también positivo.

Entonces se entendió que la disyuntiva que se planteaba entre cambio y continuidad no era sino una aparente disyuntiva o una aparente contradicción, ya que más allá de esa alternativa estaba la posibilidad de un éxito que incluía ambos conceptos dentro del planteamiento de imagen.

Es así como, el Banco Internacional, un banco con 80 años de impecable historia, se convierte en Interbank, como una novedad de su sistema de operación que va a transformar dramática y positivamente la atención al público, la decoración y la infraestructura de sus

oficinas, todas sus condiciones de infraestructura tecnológica y sobre todo, se va a dedicar de una manera directa, explícita y bien enfocada a la publicidad, a la atención al público.

Se evaluó en términos conceptuales lo que esto significaba para el banco y para la publicidad bancaria en Venezuela y se encontraron elementos bien interesantes:

Las encuestas decían que la imagen general de los bancos en el momento del lanzamiento de Interbank, era una imagen negativa. La gente lo que recordaba era bancos que habían tenido problemas económicos, situaciones relacionadas con bancos que habían cerrado, comentarios, manifestaciones y cobertura periodística sobre personas que habían perdido sus ahorros, etc., intervenciones de bancos. De manera que veíamos que la banca tenía una imagen absolutamente deteriorada.

Esa era la cara de la banca. El Banco Internacional en ese momento habría preferido asumir una imagen de bajo perfil. Los demás bancos habían usado el bajo perfil durante un momento, se habían quedado quietos y callados y luego poco a poco habían reiniciado su actividad publicitaria, que bajó dramáticamente de un año a otro, haciendo énfasis en productos, en servicios y no haciendo ningún tipo de relación, ni de alusión a cuestiones tales como solidez o como seguridad, porque sabían que era el punto álgido del asunto.

Se percibió que el nicho posible, la ocasión que se estaba presentando era mostrar una nueva cara de la banca, y era apropiarse incluso de ese título «la nueva cara de la banca» para, bajo ese nombre, poner todos los productos que tenían que ver con lo que el público necesitaba, deseaba y había perdido de parte de los bancos, o por lo menos esa era su percepción.

Los bancos estaban en ese momento enfocados principalmente a cuestiones de orden técnico de tasa de interés, tipo de productos, etc., y no estaban haciendo ningún énfasis en la parte humana. Se vio entonces que era la ocasión oportuna, y el principal reto, hacer de la persona el protagonista de la publicidad del banco, porque allí se iba a

lograr una identidad y una identificación directa con el *target* al que nos estábamos dirigiendo.

De esta manera comienza una campaña y un proceso que se inicia el 1º de julio de 1996 y culmina en su primera etapa el 16 de noviembre de ese año, es decir, apenas cuatro meses después, durante el cual se hace una transformación drástica, completa y total de sesenta y tantas oficinas en todo el país, en cuanto a fachada, a estructura tecnológica, a recursos humanos, a comunicación y también, por supuesto, en cuanto a publicidad.

Se logran de esta manera cosas muy interesantes. Por un lado, 60 oficinas que habían estado en el país durante mucho tiempo, algunas de ellas entre 50 y 60 años, aparecen de pronto en el panorama de la percepción pública con una nueva imagen, con un nuevo logo, con nuevos colores lo que cautivó la admiración de la gente.

A esto se le llamó «el reto del tiempo y el reto del espacio», porque se trataba de una tensión muy grande para lograr un despegue, un lanzamiento en una fecha prevista, la del cumpleaños del banco, con apenas cuatro meses de preparación. Hubo mucha carrera, pero la decisión gerencial que estaba detrás partía de la base de que hay dos maneras de hacer las cosas: una es preparar todo para que esté perfectamente organizado y luego hacer el anuncio. Y la otra, es hacer el anuncio de una vez, porque así no habrá forma de que no esté todo listo en el momento en que debe suceder.

Este cambio, desde el punto de vista de la agencia, necesitó un gran esfuerzo, pero implicó también algo muy positivo que no siempre se encuentra de parte del cliente, y es la audacia y la capacidad de romper los paradigmas; tema que en muchas empresas, en muchas instancias, en muchas conferencias se oye; cambio de culturas, de cultura corporativa, de estrategia, etc. pero muy pocas veces se produce en la práctica.

En este caso se produjo una transformación radical de imagen, de cultura corporativa, de atención, de servicio, de fachada y de interior; la fachada fue simplemente el comienzo del cambio, pero un comienzo

importante, porque era la primera imagen al público. Luego, la oficina fue la segunda parte del cambio porque todo se había transformado dentro, y los servicios estaban también transformados, prácticamente de la noche a la mañana, para generar la idea de que este era un banco que acababa de llegar y que repentinamente tenía ya más de sesenta oficinas de atención al público, con un nuevo esquema de servicios financieros, que fue una de las fórmulas que se utilizó para vender el concepto.

Este fue un reto también en el sentido del espacio, porque se trataba de transformar oficinas en todo el país, en toda la geografía de Venezuela. Eso implicaba una gran cantidad de esfuerzo, que en un 90% fue responsabilidad y mérito del Vicepresidente de Mercadeo, después de haber sido un hombre exitoso en grandes corporaciones dirigidas hacia el *retail*, como *McDonalds* y *Blockbuster*, y es justamente un hombre de esta clase, un hombre acostumbrado a las cosas que tienen que hacerse ya, y a las cosas que tienen que producirse con efectos, resultados y certeza inmediata, el hombre que con su equipo y en lo que corresponde a una agencia como la nuestra, logró esto. Es decir, aquí hay una mezcla y hay un híbrido en el buen sentido de la palabra, muy interesante, entre lo que es el concepto de banca y lo que es el concepto de consumo masivo.

Aquí se produce un fenómeno en el que las dos cosas buenas de ambos mundos se juntan. Se dijo que se juntaban y se había superado la contradicción entre seguridad o tradición e innovación, y en este caso se produce y se resuelve también la contradicción entre lo que es la eficiencia en las operaciones y lo que es la rapidez de ellas.

Por eso no es extraño que un hombre que viene del *fast food*, sea el que convierte este que fue en un momento determinado, un sueño en que muy pocos creyeron, en una realidad que operativamente en menos de seis meses estaba funcionando en todo el territorio nacional. Y esa transformación que tiene que ver con la infraestructura física del banco, con su tecnología, con los sistemas que el banco adopta en ese momento, tiene que ver también con la reestructuración, el replanteamiento y la nueva imagen de todos los productos del banco.

En el mercado bancario venezolano, de acuerdo con la ley y con los reglamentos que rigen esta actividad, existe una serie limitada de productos posibles, todos ofrecen algo parecido, y la idea que el público tiene es la de que los productos bancarios son los mismos con nombres diferentes.

Sucedo, además, muchas veces que, la publicidad bancaria, por lo menos en este momento en Venezuela, es bastante fuerte y tiene un gran alcance y una gran frecuencia en términos de medios, de tal forma que la gente confunde fácilmente un producto con el otro y llama al genérico de una categoría con el nombre de otro banco, que no es el que finalmente responde por ese producto. Es como si dijéramos en términos de otra cosa: esa es la Pepsicola de coca, o ese es el Apple de IBM. Ese tipo de cosas con las cuales uno percibe y se da cuenta inmediatamente, cuando hace una evaluación analítica del asunto, que la publicidad ha sido en cierta forma ineficiente, en la medida en que no ha podido transmitir a la vez los beneficios del producto, quién es el banco que lo respalda, cómo se llama el producto, cuál es su logotipo.

Había grandes campañas en el momento en que se hizo el análisis, que habían invertido enormes cantidades de dinero en televisión y medios masivos, que mostraban claramente un slogan, pero que la gente confundía con los servicios de otro banco.

Parte del éxito de esta gestión consiste en que teniendo ya el Banco Internacional, en el momento del lanzamiento de Interbank, una serie de productos similares a los que la competencia ofrecía, de pronto todos aparecen con una nueva fisonomía absolutamente análoga con la de los demás. Fisonomía que transmite, que ayuda a soportar, a apoyar y a desarrollar la imagen del banco por un lado y, que por el otro, claramente identifica los beneficios de ese producto y, además, se convierte en *Top of mind* de la categoría, en la medida en que es un nuevo nombre para un producto que tanto el banco como la competencia ya tenían y que sin embargo, en este momento se lanza con nuevos colores, con un nuevo lema, con una nueva imagen y se convierte en un fenómeno publicitario bien interesante.

Entonces, sumando el reto del tiempo y del espacio con el del cambio de imagen, se llega, obviamente, al reto de la comunicación. Este no solamente tiene que ver con lo que es el mercado bancario en Venezuela, sino también con cualquier clase de mercado publicitario sumamente saturado. En Venezuela no hay lugar para colocar un nuevo anuncio exterior, y los lugares donde la publicidad exterior se puede colocar, ya no tienen permiso de las alcaldías. En Venezuela los medios impresos suben de precio cada tres meses en volúmenes del 150 y 200%, con lo que se puede formar una idea de lo que es la demanda de publicidad masiva, sin hablar, por supuesto, de lo que es la televisión.

El espectador está sometido a un verdadero bombardeo de imágenes y de mensajes que hace muy difícil encontrar un nicho dentro de ese paisaje publicitario saturado, que sirva para llamar la atención y para que la gente se fije en él.

La consideración del banco era también que para lograr esto, históricamente los bancos lo que habían intentado era intensificar de una manera extraordinaria su inversión en medios para entonces hacerse notar por una cuestión de mayor alcance, o de mayor frecuencia.

En un momento determinado en la historia de la publicidad en Venezuela, el producto bancario no solamente era el líder en inversión publicitaria, sino que quien estaba en segundo lugar, que a lo mejor era consumo masivo, estaba tres o cuatro veces por debajo de los términos de inversión de la banca.

El Banco Internacional, Interbank, entonces, decide una estrategia completamente nueva; decide llamar la atención, pero no con grandes inversiones sino con una estrategia de medios sumamente cautelosa: se invierte poco, pero se invierte bien y de una manera muy eficaz, muy bien dirigidos a los objetivos que en ese momento se establecen. La prueba del éxito de esa gestión es que en la mayor parte de las encuestas que se hacen actualmente entre publicistas, Interbank aparece como una de las marcas que más ha invertido, cuando en realidad es uno de los bancos que menos ha gastado, en términos concretos, en publicidad.

El secreto de este éxito es una suma de elementos. Sin duda tiene que ver con la forma como se manejó la publicidad, pero tiene que ver también con el servicio que el banco presta y con la ocasión propicia que supo aprovechar en un momento en que sirvió de interruptor, cuando los bancos estaban en un bajo perfil. Tiene que ver también con que el posicionamiento concreto del banco y que su estrategia apela de una manera directa a la necesidad de un consumidor que estaba cansado de una banca de otro estilo, de una banca que se había convertido en algo muy gris y que Interbank convierte en un mensaje que más allá de ofrecer directamente los servicios de un banco innovador, moderno, audaz, ágil, ofrece también como mensaje, un contenido y una idea de optimismo, muy necesario en un país como Venezuela, donde hace un año o dos, la mayor parte de los indicadores hablaba de un pesimismo general en la mayor parte de la población.

Entonces Interbank comienza una campaña en colores, en la prensa nacional, que era algo que no se veía hace mucho tiempo, en parte por los altos costos de la prensa y porque no siempre es necesario pagar 100% más por poner un aviso en color. Sin embargo, Interbank encontró que esa estrategia coincidía con una necesidad de la gente de ver el panorama, no solamente el bancario o el relacionado con las finanzas, sino el panorama general, con un poco de color y con un poco de humor.

La estrategia de la estética es muy importante, pero no suficiente. Todos hubieran quedado encantados de tener esta publicidad: el banco feliz de tener un nuevo nombre, un nuevo logotipo y los empleados muy contentos de sentirse parte de un banco con una nueva vitalidad, una nueva filosofía, una visión de futuro más esperanzadora y optimista. Pero todo eso no hubiera significado gran cosa, si no hubiese producido efectos concretos en lo que para el banco es más importante, porque es su tarea: la parte financiera.

Justamente eso es lo que a nosotros nos convence de una manera definitiva, no *a priori*, sino *a posteriori*, de que la publicidad ha sido buena, que el mercadeo ha sido bueno y que la idea finalmente resultó: el banco ha crecido de una manera importante e interesante.

Roberto Alvarado Vásquez
Vicepresidente ejecutivo de mercadeo Interbank

Se comenzaron a trabajar ideas diferentes en Interbank que permitieron tener un avance muy directo. En el poco tiempo que hubo, apenas dos semanas, con el lanzamiento en televisión y toda la parte de periódicos y revistas, de inmediato se atacó directamente el mercado con base en productos, que irían a aumentar el nivel de las captaciones y colocaciones.

Es importante resaltar las cifras relacionadas con las participaciones: para octubre de 1996, que se toma como referencia, había 74 mil millones de bolívares; para junio de 1997, 88 mil millones; es decir, un 19% de incremento. En este tipo de productos no se hizo ninguna publicidad. Este aumento se obtuvo directamente de la marea de los demás productos.

- Las cuentas de ahorro y FAL que se encontraba en 57 mil millones de bolívares pasaron a 110 mil millones, es decir, un 93% de aumento.
- Las cuentas corrientes pasaron de 44 mil millones de bolívares a 94 mil millones, lo que significa una variación de 114%. Cuentas corrientes con reinversión en Renta Check de un monto de 175 mil millones de bolívares pasaron a 293 mil millones, que representa un 67% durante el primer semestre de 1997.
- Con la cartera de crédito, sucedieron cosas muy interesantes. Había productos, que siempre existieron en el banco, pero que nunca se

movieron ni se trabajaron. El caso de Interautos, que es un crédito normal para automóviles, en diciembre de 1996 tenía 280 millones de bolívares en créditos otorgados. Para junio de 1997, el producto aumentó a 14.777 millones, es decir, 5.177% por encima en el primer semestre.

- En Renta Check, había 46 millones de bolívares y se movió a 4.483 millones, es decir, 9.645%.
- Tarjetas de crédito. El banco no tenía tarjeta de crédito y se puede decir que se comenzó en diciembre. Tenía 226 millones de bolívares en cartera y llegó a 2.363 millones, es decir, una variación de 945%.
- Crediplazo, que es un producto de crédito al consumo, de 262 millones de bolívares, se movió a 4.716 millones, o sea, 1.700% de aumento.
- En créditos comerciales, de 38 mil millones de bolívares a 76 mil millones, es decir, 100%.

Se evaluó también cómo el área de servicios empezó a moverse en la misma forma:

- En tarjetas débito había colocadas 9.000. Para el primer semestre de 1997, se tenían 15.000 tarjetas, es decir, un incremento del 67%.
- Llamadas Inter-line que es el sistema de confirmación de cheques y cualquier otra consulta: de 491.000 llamadas, subieron a 597.000, es decir, un 22%.
- Aquí hay un fenómeno. Parte de los estudios que se hicieron en Venezuela, muestra que la gente no tiene mucha confiabilidad en los cajeros electrónicos y prefiere hacer las operaciones directamente por taquilla, personalmente. Por eso se ven los grandes incrementos, porque se habilitaron casi el 50% de las oficinas con taquillas externas.

Esto es satisfactorio. No solamente fue una estrategia publicitaria de lanzamiento, sino que evidencia que cuando se quiere trabajar y se pone a la gente a trabajar –porque los 1.500 funcionarios del banco son responsables directos del éxito– se logran los alcances que tuvo la compañía.

Myrna Hobaica Tovar

*Vicepresidente corporativo de mercadeo
y comunicaciones, Banesco*

El presente artículo hace referencia a las nuevas tendencias de publicidad y se soporta con los casos prácticos que se han desarrollado en Banesco. El manejo de nuevas tendencias en Banesco se hace directamente; la agencia de publicidad, que ofrece gran ayuda, se concentra entre lo que es el apoyo a nivel de comunicación masiva y los trabajos de mercadeo directo. El cable y lo que puede ser el *home page* se operan internamente con el apoyo de los diseñadores gráficos.

Para Banesco hablar de nuevas tendencias es vivirlas y es una necesidad, dado que el *slogan*, incluso como organización compromete, porque dice: «Banesco innovación financiera». Ese es el slogan y por eso hay un compromiso con la innovación de productos y servicios e igualmente en lo que es la comunicación. Se ha establecido como uno de los objetivos claros el hecho de diferenciarse en la manera de comunicarse y en la manera de llegarles a los clientes.

En una publicidad que se percibe saturada de imágenes, saturada de mensajes múltiples hubo que comunicarse con el *target* a través de mensajes simbólicos, y muy simples. Se ha emprendido la carrera de la innovación, tanto en el estilo de comunicación, como en el uso de los medios a través de los cuales se hace la publicidad.

En primer lugar, hay que ubicar donde estamos. Es el momento de la aceleración, es el momento de los cambios rápidos, esto está reflejado en la tecnología. La introducción al mercado de los cambios tec-

nológicos, cada día es más acelerada, sin embargo, se percibe que en la banca, es un poco más lenta. A veces se oye que ya existe la banca a través de internet, hay quienes hablan del *home banking*, del mercadeo directo, y cuando se va a la realidad de la operación bancaria, se nota que muchos no viven en ese presente. Principalmente en los países, en donde incluso poniendo todo el interés e instalando la nueva tecnología, no se llega a alcanzar esa masa de clientes que hay que atender.

Toda esta tecnología está apuntando hacia la comunicación, que viene a ser la piedra angular del cambio, y este cambio debe traer beneficios tanto en la cantidad como en la calidad de medios de comunicación. No se han podido aún perfeccionar las comunicaciones, a través de la red y todavía está llegando nueva tecnología.

Internet trae importantísimos cambios en lo que tiene que ver con la banca, trae cambios a nivel transaccional y cambios a nivel de la comunicación, a nivel de lo que puede ser la publicidad a través de esta red. Estos constituyen una importantísima estrategia de mercadeo. La introducción de internet ha traído una nueva concepción estratégica y una nueva concepción de mercadeo de ideas, a nivel de todas las actividades, porque, finalmente, es una manera de comunicarse.

Entre las principales modificaciones está la del perfil del usuario. Se sabe que los usuarios de internet son personas profesionales en su gran mayoría, que están entre los 25 y los 50 años. Personas que tienen un perfil muy particular: están orientadas hacia la tecnología. El antiguo perfil de clientes, no encuadra mucho con el momento actual. Es un nuevo cliente el que se va a atender, a conseguir, a través de este instrumento. A medida que pasen los años, el resto de la clientela se irá incorporando.

Este nuevo sistema, también puede cambiar los parámetros de selección de un banco. En innumerables investigaciones que se han hecho, se ve que uno de los principales elementos o de las principales variables para elegir un banco es la cercanía. Definitivamente, internet puede cambiar este esquema porque ya la cercanía no sería un factor

determinante. Habría una nueva razón para seleccionar la entidad bancaria.

Entran cambios tecnológicos en todo el soporte de las comunicaciones satelitales. Se van a agilizar todas estas comunicaciones imperfectas que puede haber en estos momentos por las redes, con la profundización tanto de internet como de las intranets y toda la tecnología por cable.

Los medios de comunicación tradicionales han empezado a crear, a innovar y a buscar nuevas formas para poder competir; por ejemplo, el mercadeo directo a través de televisión, o a través de radio, por medio de los cuales al suministrar un número telefónico se ofrece una manera de poder dialogar o hacer que la información vaya en las dos vías. Pero la respuesta no se obtiene por el mismo medio, sino que hay que valerse de otro.

Existen también los sistemas por cable, la televisión interactiva, el cable a nivel de publicidad. Hay que instalar sistemas, bien sea en las sedes bancarias o incluso en sedes comerciales de afluencia del público, restaurantes, hoteles o gimnasios, donde se puedan segmentar mercados.

Encontramos que en nuestros medios tradicionales, se le concede todavía un gran peso a todo lo que es el volumen de nuestra comunicación, o sea, a pesar de la existencia de internet, el limitado segmento de personas que acceden a él hace que la mayor parte del peso de nuestra comunicación esté aún en medios masivos, lo cual hace que los sujetos sean totalmente pasivos. Y por supuesto, en la mayoría de los casos, los mensajes son totalmente unidireccionales, el esfuerzo consiste en dirigir a la clientela a las redes de distribución, a las agencias, a los canales tradicionales.

¿Hacia dónde vamos?

La aventura de la comunicación, en tanto que representa una necesidad tan arraigada en el hombre, es tan antigua como su concien-

cia y se puede pensar que la historia del hombre ha sido esa relación que mantiene entre aquellas ideas o aquellos sueños que quiere realizar y la manera de materializarlos o de expresarlos. Lo que se debe tener como cierto es que el hombre, en su manera de comunicarse, va a ir avanzando y en estos nuevos tiempos se demuestra, dado el énfasis que tiene la comunicación. Comunicar permite multiplicar la experiencia.

El nuevo esquema que traen las redes, permite acceder para obviar las barreras de tiempo y las barreras de espacio; acceder a pensamientos, a conocimientos y a información que físicamente no se pueden alcanzar en un tiempo y condiciones normales.

En cuanto al porvenir del negocio bancario, se pueden señalar desde el punto de vista transaccional, y de la comunicación, algunos de estos aspectos:

- A nivel transaccional, el mayor uso del dinero electrónico. Asombra la idea de la aparición de las *smart cards* en el mercado y que de verdad se pueda tener un *home banking*, real, aquel que sí puede prescindir de las agencias bancarias, y que permite que a través del computador y con un pequeño equipo se pueda cargar la tarjeta de monedero electrónico y adquirir ese efectivo que es el único elemento al cual en este momento no se tiene acceso desde el hogar o la oficina o cualquier lugar. Esto trae un punto que es el de la menor presencia del cliente en las agencias bancarias.

Lo anterior es relativo. Hasta el momento, cuando se lanza un nuevo producto, o un nuevo canal de distribución al mercado, lo que suele suceder es que este se convierte en complementario, o sea, no sustituye o no va a sustituir lo que es la afluencia a las agencias. La idea es que la motivación para asistir a la agencia cambie y sea una motivación más de venta y menos transaccional. Como ya se ha mencionado, la comunicación se hará desde cualquier lugar, rompiendo barreras de tiempo y espacio.

¿Cómo es la publicidad y por qué a través de Internet?

Se puede ubicar un *banner* en cualquier *home page* de cualquier proveedor de información. Esa es una de las razones por las cuales las agencias de publicidad tal vez no han empezado a profundizar en este mecanismo publicitario, porque realmente la disminución de costos que implica la publicidad a través de este medio sería dramática. Por supuesto, eso no va a ser en el corto plazo, pero en el mediano y largo plazo, va a ser una pérdida importante, dado que, si bien es cierto que el alcance a nivel poblacional no es muy alto porcentualmente, también es cierto que se alcanza aquella población que normalmente tiene mayor capacidad financiera y que normalmente es la población a la cual los bancos quieren llegar. Entonces la disminución de costos es realmente un factor importante.

El *banner* es el elemento que nos va a dar la entrada a lo que es la segmentación. Se puede estar seleccionando o haciendo investigaciones con relación al *target* y a qué accede éste. Se ubican avisos en esos *home page* y se tiene una presencia económica y directa que con *link* a nuestra página, permite ver todos los productos, servicios e información que hay para ofrecer.

El *home page* de Banesco maneja además otra marca, denominada «Caja Familia» que surge de un convenio, de una fusión de un grupo de entidades de ahorro y préstamo, que ahora van a ocupar un nuevo nicho de mercado, similar a lo que podrían ser las cajas españolas. A esa página también se le hizo este desarrollo. Se ha venido trabajando con esta página aproximadamente un año y medio, y ha sido una sorpresa el nivel de crecimiento de consultas y transacciones a nivel de solicitudes, de visitas por parte de los promotores o ejecutivos de cuenta, de solicitudes de tarjetas de crédito. Es algo realmente sorprendente.

Los lugares más visitados de este *home page* son los de oferta de planes. Se trabaja con empaquetamiento de productos dirigidos a distintos segmentos; segmentados por profesiones, o por edades, estos planes se refieren a ese empaquetamiento de productos. Adicionalmente, también se presentan las tasas y cargos por servicios en las cuentas.

«Qué hay de nuevo», que se dispone de un periódico, o una oferta de nuevas noticias y nuevos servicios de información general y de actualidad, como deportes, y detalle de quiénes son algunos ejecutivos. Luego está el «Hable con nosotros», que es una encuesta. Ya se han procesado dos lotes importantes con una representatividad significativa y bien exitosa. También existen consultas sobre el producto de Créditos Hipotecarios, en general productos y servicios, los índices financieros y cuáles son los requisitos para acceder a los productos.

En los últimos seis meses ha habido en promedio unas 55 mil visitas al *home page*, eso ha dejado alrededor de 650 correos electrónicos dirigidos a distintas áreas de la organización. Se enfocan hacia lo que es servicios al cliente, cada una de las bancas y hay un aparte especial que es la de «carta al presidente» para que cualquiera pueda contactar directamente al presidente de la organización. De esos 650 correos electrónicos, el mes pasado se logró capturar 100 nuevos clientes, a través de la gestión de contacto y de la gestión de primera aplicación de estas personas a distintos productos. El número puede sonar no demasiado importante, pero hay que pensar que estos son cien nuevos clientes de los más altos segmentos, y eso se nota realmente en la calidad de información que piden, en la exigencia que presentan.

Hay un volumen de quejas importantes, se reportan quejas y reclamos que son vitales para poder hacer correcciones y de verdad que son bien exigentes.

La segmentación de mercados con internet al fin va a ser posible, porque no va a haber lugar a dudas. A veces el hecho de comprar bases de datos no garantiza absolutamente nada. El trabajo a través de revistas es importante pero puede ser limitado. A través de otros medios se está pescando en una gran mar a ver quién recibe nuestra llamada. Con internet no, porque así como existen miles y millones de páginas, orientadas a distintos intereses y distintas actividades, con éste se puede buscar a la persona que nos interesa para un plan o para un producto determinado, haciendo este mercadeo directo mucho más preciso, al obtener usuarios interactivos que van a permitir que haya más eficacia y que van a exigir respuestas con altos estándares

y un alto nivel de calidad. Esto va a repercutir en el resto de la masa de clientes que no tiene acceso a este medio.

Desaparecerán las fronteras, si se pueden ofrecer los productos y la organización. A través de la traducción de un *home page*, que es una valiosísima herramienta publicitaria en distintos idiomas, se podrá conquistar el mercado que se quiera.

Cabe aquí una reflexión en torno a las tendencias que han aparecido, respecto a lo que es la afición o la adicción a internet. Se dice que internet es la realidad. Hay personas que suelen pasar horas y horas frente a un computador, viviendo y visitando mundos que están encerrados en esa red y alejadas completamente de la realidad. Esto puede tener efectos no muy favorables.

Es preciso recordar que, ante todo, la gente lo que quiere es cariño, y que la comunicación nace de esa transmisión de sentimientos, de ideas y pensamientos del hombre al hombre y el deformarlo en hombre-máquina puede ser realmente un peligro. Pero es un peligro que se va a poder manejar, al tomar todas esas herramientas que van a permitir la transmisión del conocimiento y el mejor aprovechamiento de nuestro tiempo vital.

SESIÓN DE CLAUSURA

Maricielo Glen de Tobón
Secretaria general de Felaban

Una vez más en nombre de la Federación Latinoamericana de Bancos, me corresponde el alto honor de clausurar este XIII Congreso Latinoamericano de Marketing Financiero. Por unánime decisión del Comité Latinoamericano, Cartagena de Indias fue escogida hace ya dos años como sede del evento. Esta acertada decisión nos ha brindado la oportunidad de mostrar a nuestros colegas de América Latina, una de las más bellas joyas de la humanidad y la cara más hermosa de Colombia.

Así como la cálida Cartagena los ha acogido durante estos dos días de intensas jornadas de trabajo, la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia y su comité de mercadeo se han preparado durante un apreciable período para la realización de este evento. Como prueba fehaciente del esfuerzo, hoy complacida puedo registrar ante ustedes un magnífico resultado que se traduce en el altísimo nivel del programa académico desarrollado por connotados especialistas, a lo que se agrega una cuidadosa y acertada organización.

Es por ello justo reconocer y agradecer a la Asobancaria, representada en su presidente César González Muñoz, y a Germán Camacho Alvarez, Ricardo Nieto Molano, Oswaldo Mora Posse, Isabel Cristina Daza Infante y su equipo de trabajo, por haber aceptado la solicitud de la banca latinoamericana y de Felaban de realizar el Congreso en Colombia.

Durante los dos años transcurridos desde nuestra cita en El Salvador, también le correspondió a Colombia el honroso honor de presidir el Comité Latinoamericano de Mercadeo Bancario en la persona de Iván Rodríguez Carrizosa, quien desde un principio acogió la enorme responsabilidad de coordinar las actividades propias de este comité técnico adscrito a la Federación. Es así como bajo su mandato y con la colaboración de las dos vicepresidencias ocupadas por Antonio Celso Inocencio, de Brasil y Patricia Joel, de El Salvador, se adelantó un ambicioso programa que comprendió la realización de dos misiones técnicas de *marketing* a bancos europeos, llevadas a cabo en marzo de 1996 y abril de 1997, en las que se incluyó la visita a cuatro entidades financieras españolas, en la primera, y a tres entidades financieras inglesas y dos portuguesas, en la segunda versión. Los exitosos resultados de estos programas de capacitación, nos confirman el propósito de continuar, no sólo en Europa sino en otras latitudes.

Adicionalmente, la Junta Directiva se ocupó de mantener vigente el Premio Felaban a las Comunicaciones. En esta cuarta edición, hemos podido constatar el aumento, tanto de países como de entidades participantes, lo que nos induce a pensar que el concurso ha entrado en una franca etapa de consolidación. Esto no quiere decir que nos encontremos plenamente satisfechos; debemos continuar trabajando para obtener la participación total de los países que integran la Federación.

Igualmente, como se apreció en la reunión del Comité, celebrada esta mañana, es necesario revisar el reglamento del concurso para analizar la posibilidad de abrirlo a otras categorías para que premie los esfuerzos a estrategias de *marketing*, como lo ha propuesto el representante de Perú.

Por otra parte, contando con el apoyo de las directivas de la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia y de su comité de mercadeo, se realizó el año pasado una encuesta aplicable al caso colombiano, sobre los factores de motivación para escoger una entidad financiera y cuyos resultados fueron presentados en el Congreso de Miami.

Señoras y señores, por último, pero por ello no menos importante, permítanme agradecer a cada uno de los conferencistas por sus conocimientos y experiencias transmitidas y a ustedes por su apoyo incondicional. Su presencia nos motiva a continuar trabajando por la integración y el desarrollo de las entidades financieras latinoamericanas.

César González Muñoz
*Presidente de la Asociación Bancaria
y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria*

En mi papel, un poco ceremonial en este caso, como presidente de la Asobancaria debo pronunciar ante ustedes, expertos e interesados en el *marketing* aplicado a los servicios financieros y de ribete no sólo de mi país, sino de otras varias naciones, algunas frases relevantes sobre el asunto de este congreso; anotaciones que tengan algún sentido, como última palestra, dirían los brasileños, de la reunión.

Uno sólo debe hablar de aquello que sabe, o como mínimo de aquellos temas que no lo atropellen desde el punto de vista lógico y conceptual. Por ello en esta ocasión, en ejercicio de mi función ceremonial, podría terminar cometiendo una verdadera imprudencia y audacia ante ustedes.

Por tal razón, está a punto de ocurrir lo obvio: que ejecute un volantín argumental y, como un torero de postín, ligue una corta faena que lleve al toro al tercio adecuado de mis querencias, para terminar expresando algunos pensamientos sobre el medio ambiente macroeconómico y sectorial del mercadeo de productos financieros.

En cierto modo estoy a punto de presentarles un ejercicio de mercadeo de mi propio oficio como analista de la macro y de la mesoeconomía. En verdad el *marketing* como técnica y como enfoque empresarial es fascinante y, con frecuencia, sobrecogedor. En mi interacción con el mercadeo casi siempre pertenezco al campo del consumidor, del individuo apremiado, a veces dulcemente, a veces con furia, para

que ponga su dinero, su voto, su adhesión, allí donde su imaginación se transporta al conjuro del mercadeo.

Y es en esa condición de consumidor que vivo preguntándome si la omnipresencia del *marketing* me está ilustrando y asistiendo como individuo racional, o si más bien transforma continuamente mi propia racionalidad hasta un punto en el que desaparece mi original libre albedrío, si es que alguna vez lo tuve. Son preguntas que, hasta ahora, no han tenido respuesta.

Lo cierto es que en la vida moderna no hay poder, distinto del poder de las armas, más grande que el del *marketing* aplicado a la política y a los procesos económicos. Se trata de un poder que combina fuerzas tan potentes como la tecnología, los instrumentos de información, los llamados pecados capitales, el embrujo de una sonrisa amable; es, en fin, el poder de la comunicación y de las imágenes, en un mundo que marcha al ritmo y en la dirección impuesta por las imágenes.

Ahora, y esto vale igualmente para todos los ámbitos de la vida social, la mayor o menor importancia del mercadeo como instrumento gerencial es un buen indicador de la intensidad de la competencia en los procesos mercantiles. En general, el costo del *marketing* como proporción de los costos operativos crece *pari passu* con el nivel de la competencia, incluyendo aquí la cruel y degolladora competencia monopolística que puede llevar más satisfacción a los consumidores en ciertas ocasiones, que la competencia perfecta que se analiza en los cursos introductorios de microeconomía.

Los últimos seis u ocho años han sido testigos de un *boom* de mercadeo financiero en nuestra América Latina. Aun cuando la historia difiere sustancialmente entre países, puede hablarse de un patrón regional de creciente prestigio y relevancia de los expertos en mercadeo dentro de las instituciones financieras.

¿Qué ha ocurrido? En las reformas estructurales emprendidas en casi todos los países de la región se ha estimulado la competencia, y las instituciones financieras han llevado a una mayor exposición la

conurrencia de servicios prestados desde el exterior a los actores económicos de las respectivas naciones, abriendo así los espacios financieros nacionales, en mayor o menor grado, a la inversión extranjera. En conjunto, estos acontecimientos son un excelente caldo de cultivo para la prosperidad como oficio del *marketing* financiero a lo largo y ancho de la América Latina.

Los temas tratados en este congreso y la magnífica nómina de asistentes a él son muestra fehaciente de que estamos viviendo una era de notoria expansión cultural del mercadeo de servicios financieros. No obstante lo anterior, hay algunas ideas fundamentales que agitan la mente de los estrategas de las instituciones financieras que operan en la América Latina, así como la de los supervisores bancarios y los bancos centrales de nuestra región.

Me permito hacer una breve síntesis de estas inquietudes para que, de alguna manera, queden en la mente de ustedes, expertos en *marketing* financiero, porque probablemente modificarían de un modo importante el talante y la ambientación de su trabajo.

Primera reflexión

Las reformas estructurales a los sectores financieros tienden a favorecer los esquemas de banca múltiple. En todo caso, la fuerza de la competencia está acelerando, como regla general, la orientación universalista de la banca, así como la conglomeración de los sectores financieros en un menor número de instituciones cuyo tamaño típico será notoriamente mayor a la vuelta de pocos años.

En aquellos países donde persisten enfoques regulatorios, que establecen algún grado de especialización, el proceso competitivo promoverá el desbordamiento en la práctica de dichos enfoques. Algo de eso ha pasado. En Colombia tenemos un esquema de filiales y conglomerados, que está a mitad de camino entre la banca universal y la banca especializada. Hay algo todavía importante en la especialización de la banca colombiana, pero lo que está ocurriendo es que la fuerza de los nuevos procesos gerenciales, la fuerza de la competencia y de la

exposición a la competencia internacional está rompiendo los cierres de la regulación en materia de especialización.

En Colombia vamos, inevitablemente, hacia una banca universal, y más temprano que tarde los supervisores y los reguladores colombianos van a tener que ajustar sus regulaciones para hacerlas compatibles con la fuerza del mercado.

Segunda reflexión

La crisis macroeconómica de México –que estalló en 1994– y el llamado «efecto tequila» pusieron de presente la vulnerabilidad de las economías de nuestra región a choques externos. Las noticias de Tailandia y sus implicaciones regionales van en la misma dirección.

Las épocas de prosperidad son aquellas en las que, en la mente de mucha gente, parecería haber terminado la historia; sin embargo, los golpes que continuamente reciben las economías de nuestros países, productos de su alta vulnerabilidad a los choques externos, nos ayudan a recordar que no hemos llegado a ese final. Lamentablemente, no hay forma alguna de disminuir la importancia de las influencias externas en este campo.

Incluso dentro del mejor ambiente de manejo económico interno, las economías nacionales pueden ser objeto de fuertes choques producidos en el exterior, y con mayor razón las de nuestros países, las cuales todavía están sujetas a crisis de devaluación, a crisis en la conexión nación-resto del mundo. Tengo que decir esto porque en ocasiones parece, no tanto en Colombia sino en otros países, como si ya hubiésemos llegado al final de la historia y hubiésemos iniciado el feliz proceso de integración a la economía mundial.

Como decía un antiguo profesor mío, Guillermo Calvo: «No podemos perder la capacidad de asombro». Nos asombró México, nos ha asombrado Argentina en la otra dirección y ahora nos están asombrando Tailandia y la región del sureste asiático, que han sido el paradigma de las economías en desarrollo.

Tercera reflexión

La percepción de la alta incidencia de los choques externos resulta, en sí misma, crucial para los sectores financieros. Pero además es claro que dichos sectores pueden ser los causantes, o las víctimas, o los vehículos, o una combinación de todo esto, de eventuales choques externos. En consecuencia, las regulaciones externas, las tendencias regulatorias o autorreguladoras de los sectores financieros van a estar signadas los próximos años por mayores exigencias de liquidez en los balances de las instituciones financieras y por exigencias patrimoniales más fuertes. Y en aquellos países donde hay cierta restricción de la inversión extranjera en el sector financiero, por una mayor apertura en este sentido.

Es cada vez más claro, incluso para los organismos multilaterales, que los sectores financieros tienen una relación muy estrecha con la vulnerabilidad económica a los choques externos, porque son el vehículo, o una víctima muy dolorosa con grandes implicaciones o, incluso, el origen de choques causados por el exterior sobre las economías nacionales.

Está haciendo carrera la necesidad de introducir normas más duras en materia de liquidez de los balances, en materia de patrimonio y en materia de apertura a la inversión extranjera en las regulaciones nacionales. En nuestra región, Colombia es el país más abierto a la inversión extranjera en el sector financiero, pero este sector probablemente va a ser sometido a presiones de carácter regulatorio para aumentar la magnitud de la liquidez permanente de los balances.

Esa es la gran lección mexicana; es la gran lección de las crisis que hemos sufrido en los últimos diez o quince años, en los sectores financieros de nuestros países.

Cuarta reflexión

Los términos globalización y convergencia no deben trivializarse. En ciertos ambientes se utilizan demasiado, y hasta alegremente, es-

tos dos conceptos. Se dice que estamos en un mundo globalizado, un mundo donde la convergencia de nuestras condiciones individuales para convertirnos en una gran gelatina universal es inevitable; me parece que ni los expertos en *marketing*, ni los economistas, ni los políticos, ni los filósofos, ni nadie, debería hacerse la ilusión de que realmente estamos yendo hacia una globalización y hacia una convergencia inevitables de las condiciones nacionales en ese contexto.

No podemos darles tanta beligerancia a esos conceptos, precisamente por el carácter de vulnerabilidad de nuestras economías. Por las condiciones específicas que tiene la historia económica de cada uno de nuestros países, todavía estamos lejos de un mundo globalizado. Quizás los habitantes de Europa, del Japón, de los Estados Unidos, podrían estar sintiendo una mayor fuerza rutinaria de la globalización, pero no los de nuestros países. No sé qué implicaciones tenga ese manejo trivial del concepto para las estrategias del *marketing*, pero desde mi modesto ángulo de macroeconomista, que lo ve todo con una generalidad absurda, pienso que podrían ser importantes.

Precisamente porque la globalización y la convergencia no están aquí a la vuelta de la esquina, hay que pensar en serio en la zona de libre comercio americano en el año 2005. Los banqueros de América Latina no parecen tener toda la conciencia de que estamos a siete u ocho años de una zona de libre comercio en América, el Alca, a nivel hemisférico. Se cree que eso es un poco de palabrería. Mi opinión es que eso va a ocurrir, hace parte de las estrategias fundamentales del establecimiento político americano y Estados Unidos, ejerciendo su condición de imperio, nos va a imponer, en una forma u otra, esa condición. Hay que entender que los imperios comienzan imponiendo leyes y terminan imponiendo culturas, pero probablemente ese será un buen fin de la organización de nuestras economías hemisféricas.

Me parece que los banqueros deben mirar con más interés el asunto de los acuerdos subregionales de integración. Allí también se observa una cierta falta de interés en el desarrollo de esas negociaciones. Los banqueros harían muy bien en participar de manera más intensa en esos procesos. Estamos hablando del Mercosur, de la Comunidad

Andina, del G-3. Pero principalmente en nuestra zona, estamos hablando de Mercosur y de la Comunidad Andina.

Hay una cierta ausencia de los banqueros en ese proceso. Se están negociando, por ejemplo, el tema de los servicios transfronterizos de carácter financiero y de seguros, al igual que el tema de la presencia nacional; esto es, se están negociando aspectos que podrían modificar sustancialmente las condiciones operativas de nuestros sistemas financieros.

Por otra parte, hay que mirar precisamente los temas de globalización y de convergencia en un sentido un poco más realista, en particular cuando se habla de la globalización en lo financiero o de la integración financiera. No creo que el grado de integración financiera en nuestra región esté aumentando, ni que estemos viviendo un mundo de creciente integración en lo financiero. Los acuerdos subregionales, que pueden llamarse acuerdos de integración, son acuerdos comerciales que no necesariamente significan la creación de un espacio económico común, que es lo que significa la integración.

El hecho de que haya una gran apertura y liberalidad en materia de inversiones extranjeras no quiere decir que nuestra región esté integrándose en un solo espacio económico común, en materia de servicios financieros.

Ciertamente, nuestros amigos reconquistadores españoles no nos están haciendo la integración financiera: ellos están aplicando sus estrategias para obtener las ventajas mercantiles de la nueva condición en la que se mueven las economías de la América Latina. Sólo cuando comience a hablarse de una sola moneda, de un solo espacio para los sistemas bancarios, de una coherente y única regulación en lo financiero y en lo económico seremos objeto de una integración financiera como se la conoce en Europa.

Es importante que revisemos las experiencias. En algún punto habrá que ver alrededor de los trabajos de Felaban y, en especial, las experiencias de Europa en los años cincuenta, sumamente aplicables a la experiencia de América Latina de los años noventa, en materia de

los largos procesos de integración financiera y económica. Tengo la esperanza de que estos comentarios de macroeconomista tengan alguna relevancia en sus mentes expertas, profesantes del oficio digno del *marketing* financiero.

Este libro se terminó de imprimir
en el taller de artes gráficas
de la Asobancaria en diciembre de 1997
Santafé de Bogotá, D.C., Colombia