

Muchas cosas han cambiado en el negocio bancario durante el transcurso de los últimos años. A juicio de los autores, el proceso de transformación en la industria de los servicios financieros es resultado de la continua interacción de cuatro variables: management, mercadeo, tecnología y calidad. El desarrollo de las mismas, a partir de un enfoque dinámico y analítico, conforman la esencia de este libro. En él, los profesionales del área encontrarán respuestas a un conjunto de interrogantes que conviven permanentemente con sus actividades diarias: qué estilo de dirección es el más adecuado para las entidades financieras?; por qué es necesario invertir en la capacitación permanente de los recursos humanos?; de qué manera pueden detectarse los "signos vitales" del mercado?; cuál es el Lay Out de las nuevas oficinas bancarias?; cuáles son las tendencias en el diseño de una arquitectura informática bancaria moderna y eficiente?; qué elementos diferencian un banco exitoso de sus competidores?

En un contexto signado por innovaciones revolucionarias antes que evolutivas. ETCHEVERRY y GUTIERREZ sintetizan en esta obra el "estado del arte" del management bancario de fines de siglo

Este libro fue editado en 1995 por Ediciones Macchi (Argentina). Existen derechos de Copyright a favor de Roberto Emilio Etcheverry y Ricardo Gutiérrez, por lo tanto ninguna parte de este libro puede ser reproducida ni publicada por cualquier medio sin permiso expreso de los autores.

Ricardo Gutiérrez: rg@lineafinanciera.biz

Roberto E. Etcheverry: robertoemilioetcheverry@hotmail.com

PREFACIO

Según comenta Francis Fukuyama, el crecimiento acumulativo de la ciencia y una nueva forma de ver el mundo, son aceptados lentamente en la totalidad de las culturas, y demuestran que toda la historia de la humanidad está fuertemente unida por un fino hilo conductor, que no es otra cosa que el deseo y la necesidad de permanente cambio.

Desde el principio, los seres humanos hemos buscado el cambio. Y este cambio se produce, aunque no siempre en la dirección que indicaban nuestras expectativas. Cada uno de nosotros, con nuestra individualidad irreplicable, impacta sobre el futuro del mundo como miembro de un grupo de afines comprometidos por una visión deseada.

Pese a los grandes cambios ya verificados, parecemos no comprender aún el poder que poseemos para ir más allá de los límites que nos autoimponemos, motivados en la inseguridad y en la tendencia a repetir acciones conocidas. Es nuestra inclinación a vivir en un "mundo sin sorpresas".

Si asumimos que un escenario nuevo exige ante todo una nueva mentalidad, cada paso hacia el futuro tendremos que darlo inicialmente en nuestro interior, para "espejarlo" posteriormente en el entorno que nos rodea. En lo cotidiano, sucesivamente, esto nos resultará más sencillo, dado que la naturaleza humana se está tornando más abierta y flexible en el ámbito de un contexto que asume iguales características.

La revelación de que cualquiera de nosotros puede superar viejos límites, transponiendo la inercia y el miedo, es, más que un mensaje reconfortante, **la afirmación de un potencial humano hoy firmemente conocido.**

La comprensión y entendimiento de un universo particular cada vez más amplio y complejo, potencia nuestra racionalidad, lo cual nos permite adoptar nuevas formas de percepción e interacción con aquel. Como entes libres y pensantes, somos rigurosamente racionales; y esto es consecuencia de nuestra condición intrínseca de organismos simbólicos, a través de la cual modelamos incesantemente la percepción de la realidad.

A partir de esto, es que nos resulta más clara la posibilidad de superar nuestros propios límites, mejorar la productividad social y la calidad de vida de la sociedad que nos sirve de contexto. El cambio se genera en esa perpetua búsqueda de la superación.

Hace quinientos años la humanidad inició una era de grandes desafíos, cuyo hito inicial fue el abordaje del territorio americano. Continuó, a partir de ese momento, abriendo las puertas de nuevos conceptos en los laboratorios y campos de ensayo, aplicando sus conocimientos y esfuerzos para dominar la matemática, la química, la física, el espacio, la inconmensurable profundidad de la ciencia avanzada.

Con cada gran avance caían mitos y se derribaban barreras que en su momento habían sido vistas como definitivas; hoy, en los umbrales del Siglo XXI afrontamos, como nunca antes fue posible, la responsabilidad de trazar nuestro propio destino.

Lo que hasta el presente se ha vivido en la historia de las ideas, ha sido sólo una serie de hechos, utilizando medios y conceptos similares a aquello que se pretendía modificar. De ese modo, llegábamos a las transformaciones aprisionados en los mismos condicionamientos que pretendíamos rechazar.

Comprendemos, entonces, que la única transformación genuina es la que opera en nuestro interior cuando sobrepasamos nuestras rutinas mentales y nos volvemos **transgresores; transgresión** aplicada a los límites últimos conocidos de la creatividad. El elenco de estas transgresiones pasadas está asociado a los **visionarios**: hombres que son capaces de entender lo que la mayoría de sus contemporáneos ven pero no comprenden; personas que anticipan los cambios, los definen o se adaptan rápidamente a ellos, en un juego polivalente sin solución de continuidad entre esas tres circunstancias.

Si, en el pasado, el hecho generalizado que rodeó a los cambios fue la violencia, hoy observamos tendencias que yuxtaponen lo natural, lo científico y lo humano en una estructura única. Lo que fue separado, diferente y rígido se torna unificado, común y flexible, al menos en los individuos que se constituyen en la mayoría temprana de los nuevos rumbos de la cultura contemporánea.

Dedicamos este libro a esa mayoría temprana de transgresores y visionarios; a aquellos que, en el mundo de los negocios en general y en el de los servicios financieros en particular, posibilitan que perdamos el asombro ante el vertiginoso ritmo de innovaciones tecnológicas y sociales que se han hecho habituales en nuestra civilización.

Roberto E. Etcheverry
Ricardo Gutiérrez

**ACTIVIDAD ECONOMICA Y BANCARIA
EN AMERICA LATINA**

El desarrollo global de América Latina, en el transcurso de los últimos años, no ha sido de significación; pese a haberse consolidado los gobiernos democráticos en la casi totalidad de los países, la agudización de los conflictos sociales fue y continúa siendo notoria.

En el campo económico, la región ha vivido un agudo proceso de estancamiento, elevada inflación y una situación externa desfavorable; esto último implicó un continuo deterioro en los términos del intercambio, como así también un importante incremento en las transferencias netas de recursos al exterior. De igual modo, el valor neto de la deuda externa total desembolsado, al concluir la década anterior, resultó muy elevado comparado con las exportaciones de bienes y servicios y el Producto Bruto Total.

La consecuente falta de divisas para el desarrollo económico, se agravó por los desequilibrios macroeconómicos, los que a su vez, se agudizaron debido a los fuertes déficit de las finanzas públicas y a la aceleración de los procesos inflacionarios, factores que jugaron un papel preponderante en la disminución del dinamismo económico.

No es procedente aquí, ahondar en las causas y efectos de la deuda externa de los países Latinoamericanos, más allá de acordar que en su conformación han existido culpas equilibradas por parte de colocadores y tomadores; esto ha dado como resultado que la misma fuera imposible de pagar desde el principio.

Afortunadamente, luego de varios años de trabajo, se observan avances importantes y significativos en los diversos emprendimientos regionales tendientes a lograr la integración económica y política de los países que conforman el área; el **Grupo Andino**, que comprende a Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia, y el **MERCOSUR**, cuyos integrantes son Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay y el **Tratado de Libre Comercio** firmado por Estados Unidos, Canadá y México -al que posiblemente se sumen otros países-, pueden citarse entre los casos de más fuerza y representatividad.

A pesar de los esfuerzos, los proyectos integracionistas no han alcanzado aún la magnitud ni el dinamismo que deberían haber alcanzado si las realizaciones hubiesen estado sustentadas por una verdadera unificación de intereses y, consecuentemente, hubieran reflejado plenamente los objetivos planteados en los acuerdos formales.

En el plano comercial, los esquemas de integración pueden potenciar las posibilidades de operar en nuevos mercados internacionales, aumentando la capacidad de negociación mediante la adopción de fórmulas para producir y negociar en conjunto las condiciones del comercio de bienes y servicios a nivel internacional, renunciando con ello a posturas individualistas por las cuales un país pretende obtener por sí solo condiciones comerciales y financieras en el exterior más favorables que aquellas logradas mediante algún esquema de cooperación conjunta.

En tal sentido, consideramos oportuno recordar al economista argentino y ex Secretario General de la **Comisión Económica para América Latina - CEPAL**, Dr. Raúl Prebisch, quien dijo:

"... Es muy grande lo que está hoy en juego en América Latina . Para eludir las dificultades, hay que atacarlas en todos los campos y no dejar que siga cundiendo el desaliento, la indiferencia y el negativismo entre quienes no abarcan la significación verdadera de los acontecimientos. No podrá detenerse su curso, porque se percibe en el horizonte el claro surgimiento de una nueva voluntad de hacer -acaso en un mañana no muy lejano- lo que no se ha sabido hacer hasta ahora, en el vano empeño de preservar todo aquello que tendrá que deshacerse porque no responde a las exigencias dinámicas. Deshagámoslo con nuestras propias manos y con nuestro propio criterio, ahora que la historia está llamando impacientemente a América Latina para ofrecerle, en medio de un mundo de antagonismos y contradicciones, la oportunidad única de construir de nuevo y proyectar su propia imagen, recia y auténtica, en el proceso irreprimible de las grandes transformaciones..."

A pesar de haber sido expresadas hace exactamente treinta años, las palabras del Dr. Prebisch pueden ser consideradas como de rigurosa actualidad.

Otro punto que debe ser tenido en cuenta en este breve análisis, es que la consolidación, ampliación y modernización de los sistemas financieros, constituye un aspecto estratégico para que los resultados esperados a partir de los esquemas de integración, se produzcan oportunamente. En este particular, la participación de las instituciones financieras debe orientarse, en gran medida, a estimular la expansión de las actividades productivas de bienes comerciables, las que pueden sintetizarse en los puntos siguientes:

- a) La reconversión industrial.
- b) El financiamiento de operaciones de comercio exterior.
- c) La identificación y promoción de proyectos de inversión.
- d) La cooperación interbancos para proyectos y emprendimientos conjuntos.

El proceso de modernización de los sistemas financieros, en tanto, descansa en la elaboración y aplicación de nuevos instrumentos y servicios, ya sea orientados a la banca corporativa como a la banca de individuos; tales instrumentos deberán ser diseñados de acuerdo a las características macroeconómicas de cada país y a las necesidades concretas que detenten sus agentes económicos. Es posible que todo este proceso requiera un incremento en las alternativas operativas de las instituciones, mejorando la complementación de sus funciones y elevando la competencia entre ellas, aunque sin dejar de considerar los objetivos y orientaciones comunes.

En este sentido, cobra una mayor dimensión el concepto de "servicio", como una actitud responsable en el logro de objetivos que sean beneficiosos para el conjunto de la sociedad y que, al mismo tiempo, posibiliten un sano desarrollo de las entidades.

BANCA Y SOCIEDAD

Cualquier referencia a la actividad bancaria, nos conduce a la ya tradicional reflexión sobre si la Banca es un servicio público o un servicio de interés público. Evidentemente, para aquellos que adhieren a la primera posición, la lectura del libro termina en este punto, ya que -desde su óptica-, todo lo que sigue no tendría sentido, puesto que ellos ven como algo lógico la intromisión del Estado y sus Organismos en

el funcionamiento del sistema, con medidas y disposiciones de toda índole.

A lo largo de la historia, siempre han existido innumerables razones para justificar la ingerencia del Estado en el manejo de las Instituciones financieras; pero la mayoría de ellas terminaron por demostrar en la práctica, que sus resultados han sido totalmente inversos a los enunciados que pretendieron justificar las medidas.

Hans F. Sennholz, jefe del Departamento de Economía del Grove City College, en Pensilvania, USA, analiza extensamente el mito según el cual los sistemas bancarios son, en esencia, inestables cuando actúan libremente y sin restricciones. En tal sentido, dice Sennholz:

"... A pesar de no estar de acuerdo en muchas cosas, la mayoría de los economistas aceptan el control político del dinero y del sistema bancario. Amparados por una legislación y sus regulaciones, y viciados por un monopolio monetario y de la fuerza de la moneda corriente, raras veces se ponen a pensar en la libertad individual referida a esas cuestiones. Los economistas depositan toda su confianza en los legisladores y en las autoridades encargadas de salvaguardar el sistema..."

"...La profunda aversión a la libertad individual no se origina en una teoría explícita que indica los defectos de esa libertad ni se basa en una escuela de pensamiento financiero coherente que apuntala sus falacias, se origina en el letargo intelectual y en una larga tradición de control político sobre el dinero y el sistema bancario..."

No se nos escapa, que uno de los principales productos de los Bancos fue, es y posiblemente continúe siendo, el ahorro público; por ende, y apartándonos de la postura extrema sustentada por Sennholz, creemos que tal actividad debe merecer ciertos controles mínimos que hagan a la seguridad de su intervención y al respeto de esa especial facultad que les ha sido concedida al momento de autorizarlos a operar.

No estaría completa esta exposición si no reconociéramos que se han producido excesos por parte de algunos "seudo banqueros" en la utilización de los recursos confiados a su manejo, como así también en el aprovechamiento interesado de medidas de apoyo sectorial, dictadas por las autoridades monetarias de algunos países; pero en toda actividad hay excepciones que, a la vez de confirmar la regla, no pueden anular el buen concepto de que gozan los restantes componentes del sector.

Es ajeno al espíritu de esta obra, encarar un desarrollo más profundo de este tema; no obstante, debemos señalar que muchas omisiones o errores conceptuales de las Autoridades de Contralor, dieron margen para que esos excesos se produjeran. Valga como ejemplo, lo ocurrido en Brasil durante 1988 cuando, al amparo de una filosofía de modernización y apertura de su sistema financiero, cobra auge la figura del "Banco Múltiplo", situación a partir de la cual se allana el camino para que importantes grupos económicos, hasta entonces al margen de la industria financiera, comiencen a ingresar al negocio bancario atraídos por la promesa de un lucro fácil. Solamente en ese año (1988) se registraron en ese país más de 500 postulaciones al título de **BANQUERO**.

Además de los buenos antecedentes y la disposición de cierto capital mínimo, las legislaciones que regulan la autorización para ejercer la función bancaria, deberían exigir normas más precisas y excluyentes sobre la idoneidad profesional de los aspirantes.

Si a alguno de nosotros -autores o lectores-, se nos ofreciera el cargo de Comandante de un trasbordador espacial, la respuesta sería única y coherente: carezco de la idoneidad necesaria para conducirlo.

La idoneidad no se sustituye por el buen concepto y menos aún por una buena solvencia económica.

UN BANCO TAMBIEN ES UNA EMPRESA

Es una perogrullada que la actividad bancaria es actividad empresaria; por ende, un banco también es una empresa. Como tal, debe tener definido y adecuadamente explicitado el concepto de Misión.

La **Misión Empresaria** es la razón de ser de cualquier compañía y se encuentra implícita en esa realidad que se ha dado en llamar "empresa en marcha", que es percibida -con distintos grados de explicitación-, tanto por el público como por los recursos humanos que forman parte de la estructura de la empresa. El incluir dentro de la política de comunicaciones públicas la divulgación activa de la Misión, es un prerrequisito básico para cimentar una imagen institucional favorable. Esto permite, además, consolidar en el plano interno las creencias guías que dan base a la formación de una cultura organizacional sólida y exitosa. Peter Drucker nos aconseja, en este aspecto, observar con atención a las organizaciones sin fines de lucro; al respecto, comenta:

"...Las organizaciones sin fines de lucro se están transformando en los líderes del management en América. En dos áreas claves, estrategia y efectividad, ellas están practicando lo que las grandes corporaciones solamente predicán; han sido, además, pioneras en otros aspectos no menos críticos como motivación y productividad de sus cuadros de Dirección..."

y agrega:

"...El enfocarse en el desempeño y cumplimiento de la Misión antes que en el dinero, es una lección que las organizaciones sin fines de lucro están enseñando a las corporaciones comerciales. Esto enfoca a la organización sobre la acción, define las estrategias específicas para alcanzar objetivos cruciales y contribuye, en definitiva, a crear una organización sumamente disciplinada..."

En una empresa comercial, la definición de la Misión debe estar necesariamente correlacionada con la "cultura del negocio"; así, la Misión no puede tener implícita una excesiva toma de riesgos si nuestro negocio es la banca y no debería proclamar el énfasis en la seguridad si nos dedicamos, por ejemplo, a la producción cinematográfica.

Para dotar al concepto de Misión del negocio de un carácter operante, debe direccionarse esta idea a la satisfacción de un deseo/necesidad o pluralidad de ellos que guarden una razonable afinidad, tanto mercado lógica como productiva-servuctiva.

La Misión debe definir, además, el teatro genérico de actividades del negocio; debe representar la filosofía de acción sobre el mercado y reflejar claramente los fundamentos ideológicos que guían la gestión empresaria.

A modo de ejemplo, queremos citar el caso de la **Corporación CETI** de Ecuador; un conglomerado empresario que actúa en varias áreas: servicios bancarios y financieros -Banco Continental-, seguros,

inmobiliaria, comercial y asesoría. La columna vertebral sobre la que se sustenta toda la actividad del grupo se describe en lo que su líder, Jorge Ortega Trujillo, ha definido como "Nuestro Credo". Dice así:

Nuestro Credo

Creemos en Dios , Creador Supremo de todas las cosas. Creemos en Ecuador y su gente.

Creemos que nuestras acciones deben enmarcarse en los principios de la moral, de la Ley, la sana competencia y la libre iniciativa.

Creemos que promover el progreso de nuestros clientes es apoyar el desarrollo del País y generar oportunidades para todos los ecuatorianos.

Creemos que es nuestra obligación ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de la más alta calidad.

Creemos que las virtudes de nuestros colaboradores, su voluntad, ética y profesionalismo son nuestros principales valores.

Creemos que debemos buscar nuestro desarrollo personal y profesional para cumplir con responsabilidad frente a nuestros hijos y la comunidad.

Creemos que nuestro trabajo debe ser productivo y rentable para lograr nuestra permanencia institucional .

Creemos que la perseverancia y el entusiasmo que pongamos en el cumplimiento de nuestros objetivos son la base del éxito en la construcción de un futuro mejor.

Creemos en la unión entre nosotros, como la fuerza para cumplir estos ideales.

Es posible identificar un doble soporte ideológico-organizacional. El primero es el énfasis en los recursos humanos, aspecto que trataremos en la primera parte de esta obra; el segundo, la satisfacción de los accionistas.

Respecto a las utilidades, es oportuno recordar que hasta un pasado más o menos reciente, y desde un enfoque esencialmente microeconómico, se afirmaba que el objetivo general de cualquier organización comercial era la maximización de los beneficios: abriéndose un punto de controversia en cuanto al horizonte temporal en que se fija el citado objetivo.

La idea extrema de **lucro**, era la de retirar cada vez más invirtiendo, si eso era posible, cada vez menos. Sin ánimo de tocar un tema que ha sido extensamente tratado en la bibliografía técnica, podemos afirmar que si el objetivo general de negocios y la misión están definidos **únicamente** de ese modo, no podríamos diferenciar entre una organización fuera de la ley y una corporación como **Ford, IBM o Citibank**. Esto no implica que estemos invalidando el lucro como un factor, sino que lo estamos objetando como el factor. En este sentido, rescatamos una interesante reflexión, que Eraldo de Freitas Montenegro y Jorge Pedro Delledonne de Barros describen en su libro "**Gerenciando em ambiente de mudança**". Una experiencia académica presentó el siguiente problema para ser resuelto utilizando un computador analógico con el empleo de ecuaciones diferenciales e integrales:

"En una isla existen perros y pulgas. Los primeros se alimentan de los productos naturales de la isla y las pulgas viven alimentándose de la sangre de los perros. Efectúe la representación."

En definitiva, lo que este problema plantea, es que se arme un modelo que represente el ciclo ecológico isla-perro-pulga y que, por ende, permita verificar el valor de las herramientas en estudio. El modelo cobra interés cuando empiezan a simularse variaciones en la tasa de crecimiento de los perros, de los alimentos, etc. Pero, particularmente interesante es el caso de la variación en la tasa de crecimiento de las pulgas:

- Cuando la cantidad de pulgas es de una magnitud tal que los perros no sufren efectos significativos con su acción, la población de éstas crece.

- Al pasar el tiempo, con las pulgas multiplicándose a tasas mayores que la de los perros, hay una caída de nutrientes tan alta que afecta la propia existencia de los perros; luego, la población de perros tiende a cero.

Así, después de la eliminación de los perros, las pulgas mueren por falta de medios para su desarrollo. La moraleja es muy clara: **sin perros no hay pulgas.**

Este es el peligro de la función lucro. Una empresa vive de la capacidad del medio ambiente de proveer nutrientes para su desarrollo. Las empresas que se orientan de forma excesiva a la búsqueda del lucro, pueden asimilarse al **predador**; van al medio e intentan agotarlo a cualquier precio, sin tener en cuenta su propia supervivencia. El objetivo básico de cualquier organización puede sintetizarse en tres simples conceptos: **existir, crecer y desarrollarse**, sin embargo, crecimiento y desarrollo, presuponen, necesariamente, continuar existiendo.

Podemos concluir, entonces, en que es requisito **ineludible** de la Misión definir no sólo un área o tipo genérico de negocios, sino también un **modo de ser empresario.**

La misión empresarial, sólidamente definida y adecuadamente comunicada, es el pilar básico de la cultura de la organización.

EL PROCESO DE CAMBIO EN LA BANCA

Considerar cambios, en cualquier orden, implica referirse a cambios trascendentes; esto es a cambios estructurales. Los mismos se caracterizan por producir rupturas que actúan como verdaderas mutaciones sobre los elementos situados en el área bajo análisis. En tal situación, no son imprescindibles la modificación o destrucción de esos elementos; lo importante son las flamantes relaciones que se construyen a partir del inicio del proceso.

Cualquier proceso de cambio consiste en la eliminación de muchas verdades históricas, aunque sin negar, obviamente, la historia, pero sí percibiendo el surgimiento de hechos nuevos que no son, en principio, mejores ni peores, sino diferentes y que marcan la aparición de un nuevo elenco de reglas en el contexto social; en síntesis, un nuevo "juego".

El análisis de tendencias, tal como lo conocemos, ha dejado de ser hoy un argumento válido para analizar los procesos de cambio. Por que?

Porque proyecciones lineales, estadísticas y valores medios, son elementos matemáticos **que sirven a la continuidad**, y, en consecuencia, la extrapolación del futuro basada **exclusivamente** en esa línea proyectiva conduce a la no percepción del momento y de la propia existencia de la ruptura; ruptura que se refleja en la inconsistencia de los proyectos, en el espacio que ya no existe, en el mercado que ya no responde.

En relación a este punto, en la República Argentina, cuando se construyeron las primeras autopistas, a principios de la década del '50, se pensó que en el futuro serían transitadas por una determinada cantidad de automóviles; hoy la realidad nos muestra que los vehículos que circulan por esas autopistas supera en casi **veinte veces** la proyección que se había efectuado para este momento. Qué fue lo que ocurrió?: los planificadores e ingenieros estimaron el flujo de tránsito futuro a partir de proyecciones lineales en función de lo sucedido hasta ese momento y no tuvieron en cuenta la aparición de nuevas tecnologías y nuevos fabricantes que transformaron al automóvil en un bien masivo y al alcance de prácticamente cualquier persona.

Es bastante común que en ciertos ámbitos se utilicen como sinónimos los vocablos proyección y prospección. La diferencia entre ambos es más que semántica: **proyección**, es una simple extrapolación del pasado a la que se asignan distintas probabilidades de ocurrencia. Es cuantitativa y supone que el futuro puede medirse y preverse. **Prospección**, en cambio, consiste en la descripción tentativa de un futuro posible, tomando como base un conjunto integrado y consistente de presunciones sobre sucesos no controlables. Tal definición supone, implícitamente, que el futuro no puede predecirse.

Más allá de la difusión que han tenido en su momento los trabajos de Herman Khan, Bertrand de Jouvenel y otros cultores del pensamiento prospectivo, **el futuro es contingente por definición**, ya que depende de acciones y reacciones propia pero también ajenas. Acciones y reacciones, tanto de nuestro entorno competitivo como del contexto regional, nacional o global en que opere la empresa. El futuro es, entonces, un 'paquete' de circunstancias aleatorias o inciertas. En estas, una empresa de tamaño medio no tiene siempre una influencia decisiva; luego, el futuro no puede ser transformado a valores de certeza ni tampoco aproximado razonablemente a ella. Esta última, es con mucho, una pretensión desatinada. Tal utópica pretensión, lo es más en el ámbito de las pequeñas y medianas Organizaciones, independientemente de las características del país y del tipo de estructura productiva predominante en él.

Entre quienes afirman lo contrario, podemos encontrar exitosos *managers* quienes presuntuosamente declaman acerca de la "creación del futuro". Si prestamos atención, tal vez podamos descubrir que, en realidad, se habla de explicaciones en el presente acerca de las estrategias aplicadas en el pasado para "crear el futuro".

En el caso de una mega corporación -de influencia trascendente en las cuentas nacionales de un país desarrollado-, o de un *Entrepreneur* altamente iluminado, pueda tener alguna viabilidad este principio filosófico de crear el futuro. La mega corporación, con su mayor peso relativo en el juego del poder y el *Entrepreneur* con su visión transgresora, poseen una dosis adicional de posibilidades de crear el futuro. Sin embargo, lo que sucede es una privilegiada oportunidad de anticiparlo proactivamente desde un punto de observación más alto y dotado, por ende, de una visión de mayor alcance.

Si la empresa es pequeña, el futuro no puede ser estrictamente creado; desde una organización de tales características, este cometido se percibe como ilusorio. El futuro sucede y opera en forma autónoma a nuestro planeamiento. No es una función de este, si bien, -a nivel de hipótesis-, pueden anticiparse los cambios por venir. Resulta de comprensión intuitiva e inmediata, la regla que afirma que a medida que menor es el porte relativo de la organización frente al medio socioeconómico en que opera, **más vulnerable es su desempeño ante las variaciones exógenas operadas por las variables de ese medio** .

El planeamiento "orientado al contexto", con su sistema de valores centrado en **pensar estratégicamente**, constituye una de las bases fundamentales de la Administración contemporánea. Su operabilidad está garantizada, por constituir ésta una perspectiva que analiza la empresa **desde el mercado**, medio del cual depende.

Es posible, entonces, intentar una aproximación al término **escenario**; éste, debe ser entendido como un conjunto de estructuras articuladas con el entorno, elaboradas -prospectadas- a partir de hipótesis referidas a distintos factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc. Un escenario surge a partir del análisis de determinados indicadores, los que permitirán definir con claridad cuáles son los elementos capaces de provocar cambios.

Cuando se prospectan escenarios, es habitual la aparición de ciertas inferencias a las que se llega con un cierto grado de subjetividad; según la forma en que ellas puedan influir sobre el ente que prospecta o sobre su entorno, recibirán el nombre de **oportunidades** o **amenazas**. Oportunidades o amenazas que, desde la óptica empresarial, están vinculadas a cuestiones tales como clientes, mercados, productos, competidores, recursos o estructuras comerciales.

Es importante señalar, que nunca se prospecta un solo escenario, sino que tal ejercicio comprende a varios simultáneamente; lo que de hecho sucede es que se elige, se opta por uno en particular. Cualquier discusión sobre escenarios conduce a un interrogante clave: frente a varias alternativas, cómo saber cuál es el escenario que más se acercará a la realidad? Las dificultades para encontrar la respuesta acertada aumentarán en la medida que sean mayores las diferencias entre los escenarios prospectados.

Existe, no obstante, una consideración que se verifica en la mayoría de los casos y que puede ayudar a la decisión: **en un ámbito particular, todos los escenarios prospectados poseen un punto de fuerte intersección**; identificado ese punto, lo aconsejable es volcar allí todos los esfuerzos. El espacio de intersección estará originado en la verificación de la existencia de un **Factor Emergente** que pueda conducir a cambios esenciales.

En el caso de una Institución Financiera, es posible imaginar cambios en la estructura del negocio o en su Misión, como así también cambios políticos, sociales o económicos. Todos ellos están ligados, de un modo u otro, al *management*, a la tecnoburocracia o a la actividad gremial de los empleados, pero el único aspecto que puede llevar a modificaciones verdaderamente 'de fondo' en el sistema servuctivo-comercial, es la **tecnología**; por lo tanto, el emergente que estará comprendido en todos los escenarios que se prospecten, será el **factor tecnológico** y hacia el deberá orientarse la suma de los esfuerzos.

Y al hablar de **tecnología**, no debemos circunscribirnos exclusivamente a las tecnologías "**duras**" (*hard*), sino que también debemos considerar las tecnologías "**blandas**" (*soft*), es decir, que al margen de los

aspectos tangibles (ingenieriles o contables), deben tenerse presente los cambios en las prácticas sociales de gestión; en el modo de ser, en el modo de hacer.

La elección de un escenario es, en esencia, una apuesta; por lo tanto en una prospección consciente de escenarios, la definición del **Factor Emergente de Intersección (FEI)**, adquiere una significación concreta, ya que posibilita un mayor grado de éxito en la prospección y, por ende, en la inferencia del contingente cambio cultural.

LOS MERCADOS GLOBALES

En el ambiente comercial, el factor tecnológico es el principal impulsor de los cambios estructurales. La exteriorización más evidente de este hecho es la aparición de los **Mercados Globales**; noción ésta que percibimos cada vez con mayor frecuencia.

Los sustentos filosóficos sobre los que se basa el concepto de **Mercados Globales** no se relacionan con la tradicional idea de compañía multinacional que alcanzó su máximo esplendor en las décadas del 50 y del 60; un nuevo internacionalismo está surgiendo a partir de una también nueva mentalidad, por la cual las organizaciones comerciales operan en un país o en varios al mismo tiempo, no solamente por un mero objetivo expansionista, sino por una sencilla razón de conveniencia.

Tales **Mercados Globales**, a modo de contradicción de las sociedades, coexisten en otro plano con la simultaneidad de mercados cada vez más segmentados y personalizados; desde esta óptica, **globalidad no implica masividad**; masividad como condición sine qua non de las economías de escala.

Tal situación está dando origen a una nueva generación de hombres de negocios y *managers* esencialmente diferentes de sus predecesores; flexibles hasta la fantasía y adaptables hasta lo imposible, son hombres que se desempeñan con solvencia e idoneidad en cualquier continente, se sienten cómodos viviendo y trabajando en New York, México, Tokio o París y cambian su nacionalidad como un gesto de complacencia hacia el viejo chauvinismo. Para ellos, existe un único país: **el Mundo**; por eso, creemos que gestionar una empresa, cualquiera que sea su rubro de actividad, pensando solamente en una base de alcance nacional, es hoy un anacronismo.

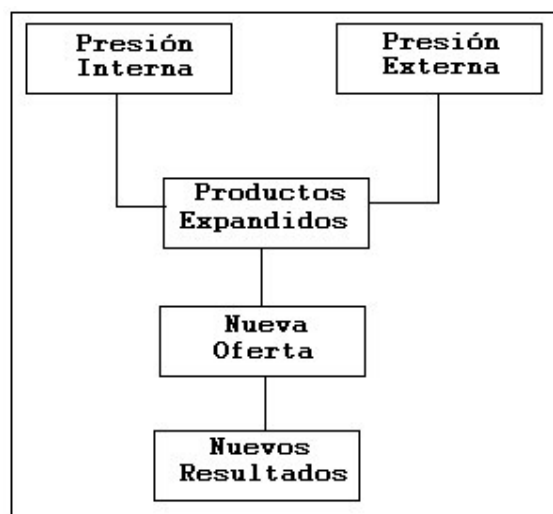
La prospección de escenarios, condicionados por esta globalidad multisegmentada, será, en los próximos años, una de las principales tareas de los líderes empresarios.

La industria de los servicios financieros no es ajena al esquema que mencionamos; desde finales de los '80, el ámbito bancario internacional se ha visto sacudido por un proceso de profunda reestructuración y acelerados cambios, debidos en gran medida al vertiginoso desarrollo tecnológico, tanto en el campo de la informática y la telemática, como en el diseño de software específicos aplicados a la administración de los productos y servicios financieros; esta alternativa ha permitido a los bancos ingresar en esa nueva realidad que llamamos **Mercados Globales**. Al mismo tiempo, la desregulación de la actividad y la agresiva actuación de los intermediarios no financieros, pusieron a las instituciones bancarias frente a una disyuntiva que no admitía discusiones: **aceptar los desafíos y tomar ventajas de las oportunidades o perecer**.

En este sentido, el consultor y experto Jerome Svigals comenta que la industria bancaria se enfrenta, en la última década del Siglo XX, a los siguientes dilemas:

- * Menor regulación sobre productos y zonas geográficas
- * Mayor regulación sobre la disponibilidad de los recursos
- * Fuerte incremento de los gastos comerciales
- * Necesidad de mayores inversiones para soportar los nuevos negocios.

Tales circunstancias generan diversas fuerzas que presionan con distinto grado de intensidad sobre la banca, tal como se muestra en la siguiente figura:



El Proceso de Cambio en la Banca

Fuente: *Electronic Banking Opportunities* (1989)

Comprender la forma en que operan esas fuerzas, es el primer paso para comenzar a utilizarlas en nuestro favor. El negocio bancario está siendo presionado desde dos frentes: externamente, los mercados financieros están soportando una competencia creciente. A partir de la desregulación, otro tipo de industrias han sido atraídas hacia actividades que tradicionalmente estuvieron dominadas por las entidades financieras; de igual manera, éstas comienzan a expandir sus líneas de productos y servicios, incorporando a las mismas seguros, operaciones de leasing, *factoring*, turismo, etc. Es el terreno de operaciones de **bancos** versus **no bancos**.

La aparición de competidores no bancarios en los tradicionales mercados bancarios de Estados Unidos, implicó una brusca mutación en las reglas de juego del mercado financiero en ese país. Al respecto, Emmanuel N. Roussakis, Profesor de Finanzas y Director de los Certificate Programs for Bankers College of Business Administration de la **Florida International University**, plantea:

"...Los planes de financiación para el consumidor, los préstamos comerciales, la financiación a través de leasing y los préstamos comerciales hipotecarios son algunos ejemplos de los productos con que firmas tales como **Merryl Lynch** y **American Express** compiten con la banca comercial..."

Y continúa el Profesor Roussakis:

"...Los negocios que tradicionalmente habían tenido una orientación no financiera, poco a poco fueron ganando terreno dentro de los mercados de servicios financieros para competir directamente con la banca comercial en algunos de sus productos..."

En Colombia, las entidades financieras soportan desde hace tiempo, la competencia de las llamadas "Corporaciones de Ahorro y Vivienda" (CAV); En Ecuador sucede algo similar con las "Mutualistas de Ahorro y Crédito". La principal diferencia entre estas instituciones y los bancos, es que deben aplicar los recursos que captan del público a la construcción y/o adquisición de viviendas, en lo demás, están ofreciendo prácticamente los mismos servicios que aquellos: cajeros automáticos, tarjetas de crédito, cuentas corrientes, inversiones, etc. En la página siguiente se reproduce la publicidad gráfica de la empresa **Davivienda**, de Colombia, como ejemplo de la actividad y servicios que ofrecen estas Corporaciones). Casos similares pueden encontrarse en España - fundamentalmente en la actividad de las Cajas de Crédito- y en otros países europeos como Alemania, Italia, y Francia.

En el otro frente, los Organismos Regulatorios están presionando a las entidades financieras, exigiéndoles mayor capital y mayores reservas. Los costos generales y de comercialización continúan aumentando y se hace necesaria una mayor inversión en materia de infraestructura tecnológica y capacitación de los recursos humanos para brindar apoyo a los productos y servicios emergentes, cuya característica sobresaliente estará dada por una mayor sofisticación.

A pesar de todo, los nuevos vientos desregulatorios y de mayor libertad, le permitirán a las instituciones financieras, desplegar a pleno el velamen de su creatividad individual, dándoles la posibilidad de fijar no solamente sus políticas de tasas activas y pasivas, sino también el diseño de sus servicios -individuales o compartidos-, políticas de crédito, expansión geográfica, distribución de áreas, etc.

Semejantes transformaciones, están obligando a redefinir la participación que tradicionalmente les ha correspondido a los sistemas financieros en el desarrollo económico de cada país y a poner énfasis en la función de los servicios bancarios corporativos para optimizar la movilización de los recursos financieros, hoy cada vez más escasos.

En este espacio, el de la banca corporativa y de fomento, un número creciente de instituciones ha comenzado a asumir, con distintos grados de intensidad, una orientación hacia la demanda y al propio mercado, convencidas de que **únicamente** las necesidades de los usuarios son las que encauzan y justifican la asignación de recursos y servicios hacia proyectos de inversión y desarrollo, buscando atender los distintos componentes asociados a la evolución empresarial, a la gestión de negocios, a la aplicación de técnicas avanzadas y al adelanto tecnológico.

Los servicios corporativos, en tanto, suponen la aplicación de fórmulas propias que han dado nacimiento a lo que se conoce habitualmente como "ingeniería financiera", mecanismo típico de la banca de inversión que también puede involucrar arreglos institucionales con otras empresas o entidades a fin de coordinar y complementar diferentes servicios específicos para luego orientarlos conjuntamente hacia los distintos sectores económicos y productivos.

En el campo de los servicios financieros corporativos y de fomento, coexisten dos grandes líneas de acción, diferenciadas pero complementarias entre sí: una, tiene que ver con la función específica de banca de inversión de las instituciones financieras y la otra con la provisión de servicios adicionales al financiamiento.

En relación a la primera, existen algunas opciones que, en términos generales, se orientan a la identificación, elaboración y promoción de proyectos y oportunidades de inversión, estimulando la provisión de financiamiento vía aporte de capital de riesgo: la conversión de deuda en capital, la formación de fondos y sociedades de capital de riesgo, el establecimiento y/o fortalecimiento de los mercados secundarios de títulos, valores, fideicomisos, Obligaciones Negociables, *Commercial Papers*, *Securities*, etc.

En cuanto a la segunda línea de acción, -la provisión de servicios adicionales al crédito-, está orientada a fortalecer la actividad promocional de la banca corporativa por medio de actividades tales como el saneamiento del sector empresarial prestatario, la expansión del comercio exterior, el apoyo al desarrollo tecnológico, la asistencia técnica, etc. Por lo tanto, y como un elemento que ha de estar presente en la oferta de sus servicios corporativos, **los bancos deben brindar particular atención a la tarea de encontrar e incluso ayudar a formar empresarios y/o grupos empresariales capaces de administrar adecuadamente empresas productivas, con voluntad de asumir riesgos, comprometer recursos propios y ejercer una gestión eficiente.**

La nueva oferta de servicios implica para muchos bancos un proceso de cambio tan profundo, que puede abarcar una gran diversidad de niveles, los que van desde la normatividad institucional hasta la capacitación permanente de sus recursos humanos, pasando por un adecuado diseño organizacional, la eficiencia en la gestión que fortalezca su capital y su modernización en materia de tecnología, entre otros. Las raíces de este proceso de cambio están en las actitudes, políticas y modalidades de operación y sugieren la adopción de una cultura corporativa que "acople" positivamente con una cultura bancaria moderna, comprometida con los objetivos de desarrollo propios de cada Nación y realista frente a las difíciles y complejas alternativas que nos plantea el final del Siglo XX.

Los elementos que darán forma al escenario en que se insertará el negocio bancario de los próximos años -Management, Mercadeo, Tecnología y Calidad-, se están gestando ahora, acunados por el avance tecnológico como Factor Emergente de Intersección.

Referencias

- De Freitas Montenegro, Eraldo y Delledone de Barros, Jorge. *Gerenciando em ambiente de mudança*. McGraw-Hill, San pablo; Brasil, 1989
- Drucker Peter. *What can nonprofit teach us?*, Harvard Business Review, enero-febrero, 1990
- Fukuyama; Francis. *The end of History and the last man*, Free Press, N.Y, USA, 1991
- Prebisch, Raul. *Hacia una dinámica del desarrollo latinoamericano*, Fondo de Cultura Económica, México, 1963

Roussakis, Emmanuel N. *Causas y efectos de la actual reestructuración de la industria bancaria comercial de los Estados Unidos*, Revista FELABAN, Bogotá, Colombia, Junio, 1989

Senholz, Hanz F. *The Freeman Magazine*, mayo, 1989

Svigak, Jerome. *Financial service branches: The next five year*, Electronic Banking Opportunities Magazine, enero, 1989

Inter-American Development Bank. *Latin America: towards renewed growth*, Londres, Reino Unido, 1988

XX Asamblea de ALIDE. *El sistema económico internacional y la inserción latinoamericana: el papel de las IFD*, Lima, Perú, 1990