

**ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

Domingo 22 de Abril de 2007

Incluso en tres entidades extranjeras hay gerentes generales locales:

Ejecutivos chilenos gestionan 90% de los activos de los 12 bancos más grandes

Hace 20 años, el 80% de los ingresos de estas instituciones financieras provenía de los préstamos a las empresas. Hoy esa proporción la ocupan las personas y es en este segmento donde los ejecutivos se baten a duelo por una mayor cuota de mercado.

ALEJANDRO SÁEZ Y CARLA SELMAN

Músculo. Eso es lo que pide el mercado a los principales ejecutivos de la banca chilena. Es que la tarea que tienen por delante es difícil: ganar participación de mercado e ir hacia los segmentos de menores ingresos o "bancarizar", que es la palabra de moda.

Si la confianza de los accionistas es un indicador de lo bien o mal que lo han hecho los ejecutivos, los chilenos salen bien parados. El 90% de los activos -las colocaciones totales del sistema- están manejadas por gerentes generales locales. Incluso, por primera vez el Citibank nombró como su CEO en el país a Fernando Concha, un compatriota. Y el líder del mercado, el Santander, de origen español, es conducido por una dupla nacional: Mauricio Larraín, como presidente, y Oscar von Chrismar, en la gerencia general.

La tarea ahora está en alcanzar más personas. Según fuentes de la industria, empresarios como Andrónico Luksic tienen claro que la meta es llegar a nuevos segmentos: potenciar la presencia en el C3 y ganar más torta del mercado. Chile actualmente tiene una penetración importante de los activos como porcentaje del PIB: 95%, lo que se compara favorablemente con el resto de América Latina, que tiene un 48%. Pero la perspectiva es que crezca aun más, dado los niveles que se observan en las economías desarrolladas: 215% del producto interno bruto. A nivel de la Asociación de Bancos, existe precisamente un plan para potenciar la bancarización.

Para dar esta nueva pelea, hoy están en extinción los banqueros de antaño, que debían tener únicamente buenos contactos con las grandes empresas productivas para darles préstamos y obtener sus ganancias. Hace 20 años, según estimaciones de Spencer & Stuart, el 80% de los ingresos del sistema financiero provenía del segmento corporativo. Hoy ese porcentaje está en la banca personas.

"Una de las debilidades de algunos ejecutivos es que tienen una mirada de corto plazo. Porque los productos que bancarizan a veces requieren perder plata al inicio. Si están muy preocupados por las utilidades, se descuidan las apuestas con mayor horizonte temporal", comenta un ejecutivo de la banca

Pareciera que los gerentes generales están entronizados en sus cargos y que se necesita una renovación de rostros. Entre los 12 mayores bancos, es cierto que los ejecutivos se formaron en este rubro y que no son unos advenedizos. Sin embargo, al menos siete de ellos fueron nombrados no más atrás de 2000. Mario Chamorro, por ejemplo, es un histórico de Corpbanca, pero sólo retornó a la cabeza de esta entidad el año pasado desde la filial que el Grupo Saieh poseía en Venezuela.

"Los gerentes generales de la banca local no son unos niños impetuosos", estima el ex superintendente de Bancos Guillermo Ramírez. "Son gente fogueada, con experiencia en distintas áreas del rubro y amplia formación profesional. Nadie llegará a reinventar la rueda y revolucionar la industria, conquistando en corto tiempo un mayor porcentaje del mercado", asevera.

La competencia se traduce en querer siempre a los mejores ejecutivos. Algunos comentan que ha habido intentos de los bancos por reclutar talentos. Por ejemplo, el Chile había contratado un head hunter para encontrar a un posible sucesor de Pablo Granifo. Boris Buvinic, ex BankBoston, ahora Itaú, y Víctor Toledo, de ABN Amro, fueron seducidos para cargos relevantes en otros bancos.

Conocedores de la industria cuestionan que, en ciertos bancos medianos, falte agresividad y que se limiten a copiar las estrategias de los más grandes: "Hay que desarrollar modelos que privilegien la cantidad de servicios ofrecidos más que la cantidad. Eso es clave para bancarizar".

Un ejemplo de la competencia en el rubro es ofrecer opciones como créditos en pesos a largo plazo: "Esto habla de inteligencia de mercado y masificación de los productos", dice Alejandra Aranda, socia de Humanitas Head Hunting.

Otro indicador de gestión es que instituciones como el Santander y el Chile han pasado por complicados procesos de integración: "Y a pesar de perder una cuota de mercado al inicio, el resultado fue bueno y las fusiones resultaron exitosas. Los accionistas no se pusieron nerviosos ni cambiaron gerentes por ello", dice Claudia Labbé, de Feller Rate Clasificadores de Riesgo.

Expandirse no es fácil. La tasa máxima convencional, por ejemplo, es una limitante para crecer hacia personas con menores ingresos y más riesgos.

Fuente: Economía y Negocios de El Mercurio, 22 de abril de 2007