

LOS GRUPOS FINANCIEROS COMO UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Christian Larraín
Socio de GERENS

Introducción

- El objetivo de la presentación es discutir algunas ideas acerca de la operación de conglomerados financieros, oportunidades de negocios y sanas prácticas de gestión.

Temas de discusión

- Aspectos conceptuales.
- Cómo surgen los conglomerados financieros
- Oportunidades de negocios que presentan
- Desafíos para los administradores y propietarios
- Estudios de casos
- Lecciones

Aspectos Conceptuales

- Definición de Grupo Financiero del grupo tripartita G10 de 1995: “Cualquier grupo de compañías bajo control común cuya actividad exclusiva y predominante consista en proporcionar servicios en al menos dos distintos sectores financieros”
- Grupo Bancario: “Es cualquier Grupo Financiero donde uno de sus componentes financieros sea banco”.

Surgimiento de los Grupos Financieros

- Uno: aprovechamiento de economías de escala y alcance.
- Dos: avances en la tecnología de evaluación de riesgos.
- Tres: eliminación de barreras regulatorias.
- Cuatro: algunos clientes buscan “one-stop-shopping”.
- Cinco: búsqueda de oportunidades de negocios de empresarios.

Oportunidades de negocios: el caso de EEUU

- Valores: Los productos relacionados con valores representan un 74% de los US\$ 17 trillones de activos financieros en poder de las familias, y estos productos están creciendo mucho más rápido que los productos bancarios tradicionales, tales como cheques, cuentas de ahorro y otros.

Oportunidades de Negocios: Seguros

- Aunque los seguros de vida y generales en EEUU representan U\$\$ 280 billones en ingresos anuales -equivalentes al 107% de los ingresos de la banca minorista- los márgenes relativamente bajos han hecho que los bancos no exploten todo el potencial que tiene el negocio, como ocurre en la CEE.

Modelos de Conglomerados

- Desde un punto de vista conceptual y práctico, pueden identificarse dos grandes modelos de organización de conglomerados financieros:
- Anglosajón: concibe a la banca como un holding, cuya cabeza puede o no ser el banco, y un conjunto de filiales que pueden depender directamente del holding (hermanas del banco) o ser filiales del propio banco, todo con patrimonios independientes.
- Europeo: en principio, cualquier combinación de negocios financieros es aceptable, e incluso, en algunos casos como Alemania y Holanda, se puede tomar participación accionaria en negocios del sector real de la economía.

Desafíos para los Grupos Bancarios

- La operación de grupos bancarios implica una serie de desafíos para sus dueños y administradores, los que se derivan de los riesgos provenientes de las estrategias de negocios y de las dificultades de administración.

Desafíos: Ambito de Negocios (1)

- La formación de grandes grupos mediante las fusiones o la ampliación hacia nuevas líneas de negocios no son la panacea.
- De hecho, nuevas líneas de negocios y/o diversificación de productos pueden dañar el desempeño de una corporación, alejándola de aquellas áreas que sabe hacer bien.

Desafíos:

Ambito de Negocios (2)

- Vender más productos a cada cliente, cuando se hace bien, puede mejorar la rentabilidad de una institución.
- Sin embargo, el tema es que existe una percepción de los consumidores que no siempre adquirir todos los servicios financieros en una sola empresa es una buena idea.

Desafíos: Ambito de Administración

- Los propietarios y gerentes tienen la responsabilidad primaria de lograr el balance correcto entre rentabilidad y prudencia. Ellos tienen la responsabilidad fiduciaria ante sus clientes, depositantes, titulares de pólizas e inversionistas. La primera y más importante línea de responsabilidad radica en quienes forman y operan el grupo.

Estudios de Casos (1)

- Barings: la formación del banco de inversión, que combinó las compañías de administración de valores y activos con el banco - es decir, la formación del conglomerado financiero - sin tener, al mismo tiempo, la misma información de comparación integrada necesaria y los sistemas de control, provocaron el problema.

Estudios de Casos (2)

- British and Commonwealth Group:

El colapso de las actividades del grupo provocó un efecto de contagio, que hizo quebrar a su bien capitalizada y administrada banca de inversión, a pesar de que no financiaba ninguna otra actividad.

Estudios de casos (3)

- Venezuela: Este caso muestra que los bancos que quebraron tenían un altísimo capital en la parte supervisada del banco, acompañado de un altísimo capital negativo en la parte no supervisada.

Estudios de casos (4)

- Ecuador: a pesar de que existía preocupación en las autoridades por las subsidiarias de un grupo importante en Islas Caimán, no tenían la potestad de exigir información ni de hacer inspección in situ. El banco eventualmente cerró, con un costo social importante.

Conclusiones

- Uno. Existen importantes oportunidades de negocios a través de la operación de conglomerados.
- Dos. También existen riesgos que plantean fuertes desafíos a los gestores, en el campo de negocios y de administración y control.
- Tres. Es deber de los dueños y gestores administrar los grupos bancarios con una combinación adecuada de rentabilidad y prudencia.