

Mantenerse Competitivos: Enfoque en el Cash Management

por Nancy L. Russell, Directora Ejecutiva, NLRussell Associates

Durante los últimos cinco años, a medida que la economía y los sectores bancarios de América Latina se recuperaban, los bancos de la región se esforzaron en reducir los costos operacionales, mejorar el manejo del riesgo crediticio y desarrollar fuentes de ingresos y ganancias más diversificadas y sustentables. Al mismo tiempo, el incremento de los ingresos por comisiones adquirió una gran importancia.

Por mucho tiempo, los servicios de *cash management* han constituido una fuente significativa de ingresos por comisiones y ganancias para los grandes bancos internacionales (ver cuadro Cashing In). Bancos de la talla de Bank of America, Citibank y JPMorganChase indican que alrededor del 7%-10% del total de su utilidad neta proviene de servicios transaccionales brindados a clientes corporativos, de los cuales el *cash management* es el preponderante.

Aunque la mayoría de los bancos locales de América Latina ofrecen servicios básicos de *cash management*, éstos se constituyen más como una función de soporte para muchos bancos. Muy pocos han aprovechado la organización de sus servicios corporativos basados en comisiones como una línea de negocio estratégica. Como resultado, no están aprovechando el potencial de incrementar sus ingresos por comisiones y expandir sus depósitos corporativos. Además de "dejar dinero arriba de la mesa", se arriesgan a perder negocios de *cash management* existentes o potenciales en manos de un banco internacional o un competidor local más ágil.

Los bancos de propiedad local de América Latina pueden competir con mucho éxito con los bancos internacionales y otros bancos locales en el campo de servicios domésticos de *cash management* si adoptan mejores prácticas y modelos de negocio usados por bancos de *cash management* de nivel mundial.

Los Jugadores

Debido en gran parte a las fuertes crisis financieras que América Latina sufrió en el segundo lustro de los años 90 y nuevamente en 2001 y 2002, la consolidación del sector bancario no ha tenido precedentes. Consecuentemente, la mezcla de bancos locales e internacionales en países de toda la región ha cambiado en forma dramática.

Entre los mayores bancos internacionales de la región hoy en día, considerados según sus activos totales, se encuentran ABN Amro, BBVA, Citibank, HSBC, Santander Group y Scotiabank. En algunos países, los bancos internacionales tienen una impronta local y una posición en el mercado tales que, en dichos países, se los considera locales e internacionales. En México, los bancos de propiedad extranjera representan más del 80% de los activos totales del sector bancario del país. Es la

única gran economía de la región dominada por bancos de propiedad extranjera.

Globalmente, los bancos pueden dividirse generalmente en tres grupos: (1) bancos que tienen la capacidad de ofrecer productos corporativos globalmente; (2) bancos que pueden ofrecer productos corporativos en varios países o en una o más regiones; y (3) bancos cuyos productos corporativos están orientados principalmente al mercado doméstico o local del país.

Esta organización ayuda a explicar el comportamiento de compra de las compañías cuando se trata de servicios de *cash management*. Las compañías multinacionales prefieren trabajar con bancos internacionales cuando esos bancos pueden ofrecer servicios de *cash management* domésticos e internacionales. Cuando un banco internacional no tiene presencia en un mercado local o carece de una red de sucursales adecuada para brindar servicios domésticos de *cash management*, las compañías multinacionales se dirigirán a los bancos locales, especialmente, en el área de servicios de recaudación.

En comparación, las empresas grandes y medianas con operaciones principalmente domésticas, prefieren generalmente trabajar con bancos locales que pueden satisfacer sus necesidades domésticas de *cash management* y ofrecer al mismo tiempo algunos servicios corporativos internacionales básicos como comercio exterior, cambio de moneda o transferencias internacionales. Las empresas pequeñas también reciben el servicio de los bancos locales que pueden ofrecerles un paquete de servicios básicos de *cash management*.

Haciendo Negocios

Es importante entender algunos de los factores clave que impulsan el negocio de *cash management* en América Latina en el presente. Los servicios de cobranzas en la mayoría de los países de la región dependen fuertemente de las sucursales bancarias debido a que muchos pagos todavía se realizan en cheque o efectivo. Las compañías que reciben cheques en diferentes lugares a lo largo del país dependen de las sucursales bancarias para hacer sus depósitos. En el caso de los consumidores, la mayoría de las personas adultas en América Latina todavía no tiene cuentas bancarias. Frecuentemente realizan sus pagos directamente en efectivo en una sucursal del banco. Para evitar la congestión en las sucursales y reducir costos, muchos bancos han establecido agencias especiales o quioscos para facilitar el pago de facturas a los consumidores.

En el campo de cobranzas electrónicas, entidades como compañías de seguros, teléfono, servicios eléctricos, gas y agua utilizan frecuentemente los débitos directos para cobrar a los consumidores que tienen cuentas bancarias. En muchos países,

Changing Landscape

Ownership of Top-10 banks by country*

South America	Domestic-Owned Banks		Foreign-Owned Banks		International Banks in Top 10
	Private	Public	International	Other	
Argentina	3	3	4	0	BBVA, Citibank, HSBC, Santander
Bolivia	8	0	1	1	Citibank
Brazil	5	2	3	0	ABN Amro, HSBC, Santander
Chile	6	1	3	0	BBVA, Citibank, Santander
Colombia	6	1	3	0	BBVA, Citibank, Santander
Ecuador	8	2	0	0	None
Mexico	4	0	6	0	BBVA, Citibank, HSBC, ING, Santander, Scotiabank
Paraguay	3	1	4	2	ABN Amro, BBVA, Citibank, HSBC
Peru	6	1	3	0	BBVA, Citibank, Scotiabank
Uruguay	0	2	4	4	ABN Amro, BBVA, Citibank, Santander
Venezuela	7	0	3	0	BBVA, Citibank, Santander
Central America	Private	Public	International	Other	International Banks in Top 10**
Costa Rica	1	4	3	2	Citibank (Cuscatlán), HSBC (Banistmo), Scotiabank
El Salvador	1	2	3	4	Citibank (Cuscatlán & Uno), HSBC (Banistmo), Scotiabank
Guatemala	8	1	1	0	Cuscatlán (Citibank)
Honduras	5	0	2	3	Citibank (Uno), HSBC (Banistmo)
Nicaragua	1	0	2	4	Citibank (Uno), HSBC (Banistmo)
Panama	3	2	3	2	BBVA, Citibank (Cuscatlán), HSBC (Banistmo)

*As measured by assets

**Citibank is acquiring Grupo Cuscatlán and Grupo Financiero Uno

Source: NLRussell Associates

incluyendo Brasil, Perú y Venezuela, los sistemas interbancarios de débito directo no se encuentran disponibles u operacionales a nivel nacional y, por lo tanto, los débitos directos son sólo posibles cuando la compañía que realiza el cobro y el consumidor tienen una cuenta en el mismo banco. Contrariamente, países como Argentina, Chile, Colombia y México tienen un sistema de *clearing* automatizado (ACH, por sus siglas en inglés) a nivel nacional que incluyen débitos directos interbancarios, lo cual facilita a las compañías los cobros electrónicos a sus consumidores que tienen cuentas bancarias en diferentes bancos.

Con respecto a los pagos, en la mayoría de los países de la región, con excepción de Brasil, todavía se usan comúnmente cheques para los pagos de compañía a compañía. En el caso de Brasil, la mayoría de los cobros y pagos de compañía a compañía se realizan electrónicamente mediante un instrumento estandarizado de cobranzas y pagos llamado *bloquete*. En países con sistemas ACH más desarrollados, como México, Chile y Colombia, se realizan cada año más y más pagos electrónicos interbancarios de compañía a compañía. Cuando los sistemas ACH no están disponibles o son muy costosos dentro del país, los pagos electrónicos de compañía a compañía son posibles solamente cuando la compañía que realiza el pago y su proveedor tienen cuentas en el mismo banco.

Banca en Internet

Casi todos los bancos que operan en América Latina ofrecen algún tipo de sistema de banca por Internet. Generalmente, los grandes bancos tienen por lo menos dos versiones de sistemas bancarios en Internet - uno para los consumidores, otro para los clientes corporativos y, en algunos casos, otra versión para pequeñas empresas. La mayoría de las empresas usa la banca en Internet para acceder diariamente a sus estados de cuenta, transmitir instrucciones de pago y/o recibir información de cobranzas.

Los bancos internacionales tienen una ventaja cuando se trata de tecnología y banca por Internet como consecuencia de su tamaño, economías de escala, conocimiento interno y experiencia. El desafío que los bancos internacionales enfrentan globalmente - y América Latina no es la excepción - es la compleja tarea de integrar los diferentes tipos de pagos locales y formatos de los países en una plataforma de Internet regional o global que responda a las necesidades de las compañías locales y multinacionales. Estas plataformas de banca en Internet también deben ser multilingües para cumplir con los requerimientos de las compañías multinacionales o regionales.

Con las plataformas de banca por Internet, los bancos internacionales tienen una ventaja competitiva en el momento de trabajar con compañías multinacionales que tienen tesorerías centralizadas o centros regionales y que requieren la capacidad de realizar pagos locales en varios países directamente desde un centro regional. Sin embargo, los bancos locales con recursos de sistemas y tecnología de información (IT) adecuados son frecuentemente más flexibles y ágiles a la hora de responder a la dinámica de los cambios del mercado doméstico.

Gestión de Producto

Como las empresas multinacionales y grandes compañías locales siempre están buscando formas de que sus operaciones de tesorería sean más eficientes y automatizadas, constantemente desafían a sus bancos a desarrollar nuevos servicios de *cash management* o a mejorar los ya existentes. Esta demanda impulsada por el cliente puede en realidad ser muy buena para los bancos cuando los nuevos productos o mejoras se pueden vender rentablemente a un gran número de otros clientes. Los bancos locales en América Latina también deberían adoptar esta estrategia.

Por ejemplo, entre algunos pocos de los primeros ítems en

La lista de "obligatorios" para las compañías multinacionales y muchas grandes empresas, se encuentran: tarjetas de compra corporativas, interfaces entre la banca electrónica y los sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) de las compañías e información detallada para automatizar la aplicación de cuentas por cobrar. La lista también incluye procesos automatizados de transferencias internacionales de modo que las transacciones de entrada y salida no se demoren debido a los procesos manuales en las oficinas administrativas del banco, aún cuando las restricciones de control monetario presenten otras demoras. Los bancos locales de la región requerirán más y más estos procesos y mejoras de producto si quieren retener a los grandes clientes corporativos en vez de arriesgarse a perderlos en manos de un banco internacional que ofrece estas posibilidades.

Debido a la creciente competencia, los bancos que entienden, se anticipan y responden a las necesidades cambiantes de sus clientes recibirán la recompensa de negocios de *cash management* adicionales. Esto no quiere decir que los bancos locales necesiten invertir millones de dólares adicionales para que sus productos de *cash management* sean más competitivos. Los ban-

Cashing In

Los servicios de *cash management* se clasifican en cuatro grandes categorías - servicios de cobranzas, servicios de pagos, banca por Internet y servicios de cuenta corriente corporativas. Como todas las empresas necesitan servicios de *cash management*, éstos son uno de los grupos de productos más importantes que un banco puede ofrecer a sus clientes empresariales.

Los servicios de *cash management* son atractivos porque las comisiones que generan constituyen una fuente de ingresos predecible y recurrente. También fortalecen y consolidan las relaciones entre los bancos y sus clientes corporativos y pueden diferenciar a un banco de sus competidores. Los servicios de cobranzas constituyen una de las mayores fuentes de depósitos corporativos.

Los productos de *cash management* utilizan un capital mínimo y ofrecen retornos muy atractivos. Cuando se organizan y manejan como una línea de negocio estratégica, el retorno sobre patrimonio promedio de los productos de *cash management* de un banco es típicamente de dos a cinco veces el retorno patrimonial promedio del banco ajustado por riesgo.

Para ilustrar la importancia de los servicios de *cash management*, considérese que en 1988 los 50 bancos más importantes de Estados Unidos generaban un total aproximado de U\$S 4.800 millones en comisiones por servicios domésticos de *cash management*, según datos provistos por Ernst & Young. Durante 2005, según las cifras anuales más recientes disponibles, las comisiones por servicios de *cash management* para los 50 bancos más importantes de Estados Unidos totalizaron alrededor de U\$S 14.000 millones, donde los cinco primeros bancos reúnen el 58% del total. Si se incluyen las comisiones de productos auxiliares de *cash management* y el valor de los depósitos corporativos, los bancos más importantes de Estados Unidos generaron un estimado de U\$S 27.500 millones en ganancias por *cash management* durante 2005.

cos locales ya ofrecen hoy en día los productos de *cash management* básicos. Sin embargo, lo que muchos bancos locales necesitan, es un plan estratégico para los productos de *cash management* y recursos del área de sistemas apropiados dedicados a mantener y mejorar sus servicios de *cash management* de manera continua.

Nuevo Modelo de Negocios

Cuando se mira a las mejores prácticas, la gestión de producto no es el único campo para el que los bancos deberían adoptar nuevas estrategias. Cualquier línea de negocio de *cash management* exitosa y rentable depende del compromiso de la gerencia ejecutiva del banco. Muchos bancos locales de la región no entienden cómo medir adecuadamente la rentabilidad de sus negocios de *cash management*. Como consecuencia, también deben adoptar muchas de las medidas y herramientas financieras utilizadas por los bancos de *cash management* a nivel mundial para que, de ese modo, los ejecutivos del banco puedan entender claramente cómo contribuyen los productos de *cash management* al *bottom line* y dónde se necesitan inversiones para mejorar el desempeño y mantener un crecimiento sostenido en un mercado competitivo. El personal especializado en ventas, producto y servicio al cliente también constituye áreas críticas para desarrollar una estratégica unidad de negocios dedicada al crecimiento de los ingresos por *cash management*.

Un gran banco local de América Latina, por ejemplo, era uno de los mayores "jugadores" en el campo de préstamos y comercio financiero para el mercado mediano y corporativo en su país. Los productos de *cash management* existían en el banco pero no estaban organizados o manejados como una línea de negocio. Con el compromiso y el respaldo total de su gerencia ejecutiva, el banco organizó sus productos de *cash management* como una unidad estratégica de negocio separada, expandió su personal con especialistas y desarrolló medidas y herramientas financieras con las que controlar y manejar los resultados. En menos de dos años, el banco comenzó a experimentar tasas de crecimiento anual de dos dígitos en sus servicios de *cash management* y es un líder de *cash management* reconocido en su país.

Para competir mejor en el área de servicios de *cash management*, los bancos locales de América Latina deben aprovechar sus redes locales y fortalezas de carácter único. Sin embargo, la experiencia muestra que cuando un banco organiza sus productos de *cash management* como una línea de negocio estratégica y adopta las prácticas usadas por bancos de *cash management* de primer nivel, puede conseguir ventajas competitivas que lo conduzcan a relaciones más fuertes de la banca corporativa y a un incremento en los ingresos totales y la rentabilidad. ■

NLRussell Associates

Nancy L. Russell, Directora Ejecutiva

Teléfono: +(1) 617 247-2664

Email: NRussell@nlrussellassociates.com

Página web: www.nlrussellassociates.com

treasury & cash management banks

NLRussell Associates

NLRussell Associates (NLR) es una firma consultora especializada en *cash and treasury management* que trabaja con corporaciones y bancos que operan en países de toda América Latina. NLR fue creada en 1999 por Nancy Russell con el objetivo de brindar a sus clientes servicios de consultoría especializados y únicos.

Antes de fundar NLR en 1999, Nancy Russell fue Ejecutiva de la División de *Cash Management* y Directora Regional de *Cash Management* para América Latina en BankBoston donde trabajó desde 1991 hasta 1998. Antes de ingresar a BankBoston en 1991, fue ejecutiva *senior* durante diez años en dos de los bancos más exitosos de los EE.UU. en el área de *cash management*: Mellon Bank y Chase Manhattan Bank.

Nancy Russell ha trabajado en América Latina desde 1994 y continúa viajando y ejerciendo su labor en países de toda la región. Nancy Russell es reconocida por su fuerte capacidad para identificar y encarar asuntos cruciales y dirigir equipos polifuncionales y multiculturales para solucionar problemas, identificar nuevas oportunidades y mejorar resultados financieros. Su manejo del idioma español es fluido y usualmente desarrolla sus actividades en la región en ese idioma.

Entre los clientes de NLR se encuentran algunos de los más grandes y prestigiosos bancos de América Latina, tanto locales como internacionales, así como también compañías y multinacionales que operan en la región.

Este artículo ha sido publicado en inglés en 2007 en el suplemento *Guide to Treasury and Cash Management in Latin America* de la revista *LatinFinance*.