

La Estrategia de Citicorp en Chile
Fernando Rubio

LA ESTRATEGIA DE CITICORP EN CHILE
Capítulos 4 a 7

FERNANDO RUBIO F.¹
ferncapital@yahoo.com
Director FERNCAPITAL S.A.
and
Invited Professor
International Graduate Business School
Universidad de Valparaíso, Chile.
Pasaje La Paz 1302, Viña del Mar, Chile.
Phone Fax (56) (32) 507543

EXTRACTO

Estas son las partes cuatro, cinco, seis y siete de una serie que forman una investigación más amplia titulada “La Estrategia de Citicorp en Chile: Un Intento de Investigación”. Aquí se realiza un análisis estratégico del sector financiero en Chile y se muestra un intento de identificación de la estrategia (extracto) de Citicorp en el mundo y en Chile.

JEL Classification: G20, G21, G22, G23, G24

Keywords: Chile, estrategia, Citicorp, Citibank, Citigroup, análisis estratégico, banca.

Diciembre, 1989

¹ Estas son las partes cuatro, cinco, seis y siete de una serie de siete, que forman una investigación más amplia titulada “La Estrategia de Citicorp en Chile: Un Intento de Investigación”.

CAPITULO 4 ANALISIS ESTRATEGICO DEL SECTOR FINANCIERO EN CHILE

ANALISIS DE LOS CLIENTES

A.- ¿QUIEN ES EL CLIENTE?

Los clientes actuales del sector financiero son personas o empresas capaces de generar como mínimo un determinado flujo de fondos producto del cual en determinadas ocasiones se les produce un excedente o un faltante, razón por la cual se acercan al mercado financiero, como una manera de sacarle provecho a este superávit o de hacer frente a este déficit.

La satisfacción de sus necesidades financieras podría decirse, están directamente relacionadas con el monto del excedente o el faltante y la información con que cuenta el cliente.

Los clientes potenciales del sector financiero son aquellas personas que en un plazo determinado serán capaces de generar ese flujo de fondos. Al respecto, según personeros de gobierno, al continuar la política económica actual cada vez más personas tendrán estas disponibilidades de fondos. En consecuencia, el mercado actual se ampliará.

Por supuesto, esta es una definición genérica de los clientes del sector financiero. Los tipos de personas involucradas en las diferentes situaciones de compra dependen, claramente, de la naturaleza del producto que se está comprando. Es decir, existe un consumidor tipo para cada producto. Un consumidor tipo es uno o más individuos que participan en el proceso de tomar la decisión de compra, que comparten una meta o metas comunes (tal como el bienestar de su compañía, por ejemplo) que esperan que esta decisión ayude a alcanzar tal meta; y, que comparten los riesgos originados por tal decisión.

En el caso del producto "libreta de ahorro" (no para la vivienda), el consumidor tipo o cliente es un individuo conservador, de ingresos relativamente bajos o medios, sin mayores alternativas de inversión.

En el caso del producto "venta con pacto de retrocompra", el cliente típicamente es una compañía cuyos administradores tienen criterios de inversión sofisticados, puede decirse que están bien informados, que tienen muchas alternativas de inversión, que esperan un comportamiento ágil y eficiente del proveedor, etc.

Finalmente, es necesario determinar si el consumidor tipo es el usuario final del producto. Aunque quizás en forma sutil este problema puede presentarse en corporaciones en las cuales sólo la unidad matriz tiene la facultad de endeudarse y no así las unidades de negocios quienes son finalmente los usuarios del crédito.

B.- ¿DONDE ESTA?

Dadas las características definidas para el cliente del sector financiero se podría decir que esta distribuido por todo el territorio, e incluso fuera de él. Así, gran parte de los inversionistas extranjeros que, de manera amplia, canalizan o pretenden canalizar recursos hacia Chile están por definición, fuera de Chile. Especialmente en las plazas financieras más importantes del mundo. Por lo tanto, las instituciones del sector que cuenten con sucursales o contactos importantes en dichas plazas tienen una ventaja comparativa con respecto a las que no la tienen.

Ahora, centrándose y analizando el ambiente comercial del país se puede decir que el cliente está en los grandes centros urbanos, a saber, Santiago, Valparaíso y Concepción. Es bien sabido que la Región Metropolitana concentra una proporción abrumadora de las casas matrices de las empresas del país, y las empresas que no las tienen allí, las tienen subsidiariamente en las regiones de Valparaíso o Concepción. Por otro lado, estos centros urbanos también concentran, seguramente como consecuencia de lo anterior, los negocios de las personas con mayor volumen patrimonial, así como también concentran la mayor masa de trabajadores asalariados.

En la tabla de la página siguiente se puede apreciar como la Región Metropolitana tiene una participación a nivel nacional muy alta en materia de colocaciones, depósitos y captaciones y, en el caso de que a esta se le agregue la participación de las regiones V y VIII, la participación conjunta supera el 80%.

Lo anterior respaldaría una estrategia geográfica de las empresas del sector restringida a dichas regiones, en ese orden respectivo. No obstante, tal estrategia tiene menos respaldo relativo, por ejemplo, en el campo de la banca de personas (cuyos clientes son personas con ingresos imponibles superiores a un cierto monto), ya que tales regiones en conjunto alcanzan una participación de un 70% aproximadamente, en comparación al 90% anterior. Aun así, una estrategia geográfica que se concrete a tales regiones tiene una gran sensatez.

Sin embargo, y a pesar de lo anterior, en este punto se debe considerar que algunos servicios financieros tienen características globales (a nivel nacional), mientras que en otros pesan en gran medida los eslabones locales. La banca al por mayor o institucional es un ejemplo claro de los primeros, mientras que la concesión de préstamos a la pequeña empresa lo es de los segundos.

Es muy probable que la apertura de nuevas cuentas requiera una presencia física del banco en la localidad, en tanto que una empresa mediana que solicita un préstamo puede considerar justificado un desplazamiento a una oficina mayor situada en otra ciudad, si es que alguien de la competencia no se lo ofrece en el lugar en que ella se encuentra. Por último, los directivos que busquen asesoría

sobre una posible fusión de su empresa estarán dispuestos a viajar a la oficina central en Santiago, etc.

Hasta ahora, los clientes del sector financiero tienden a realizar la mayor parte de sus transacciones en los distritos financieros ubicados en los centros de las ciudades y, subsidiariamente realizan una parte ínfima de estos cerca de sus lugares de residencia.

En este sentido, tradicionalmente en una ciudad siempre ha existido un centro comercial, y en consecuencia financiero, bien definido. Sin embargo, por la evolución propia de los centros urbanos se han creado, dentro de las grandes ciudades, los llamados suburbios. Estos, netamente residenciales en un comienzo, han ido demandando una serie de servicios que son propios al necesario desenvolvimiento de el grupo humano que allí reside, y de esta manera, se ha formado un propio centro de la ciudad dentro de tales suburbios, sobretodo en aquellos de altos ingresos.

Por lo tanto, se puede concluir que el cliente está, y en consecuencia demanda servicios financieros, en los centros comerciales ya sea en la ciudad misma o en los suburbios.

Esta misma evolución ha determinado que las empresas que conforman ese centro comercial demanden a su vez servicios financieros en tales lugares. Pero, generalmente, las empresas realizan la mayor parte de sus ocupaciones en el centro tradicional de la ciudad.

En resumen, los clientes del sector financiero chileno se encuentran en la Región Metropolitana principalmente y secundariamente en las regiones V y VIII. Dentro de estas regiones, los clientes realizan sus operaciones financieras en el centro tradicional de la ciudad y subsidiariamente (aunque cada vez más) algunos clientes realizan sus operaciones en los centros comerciales de los suburbios de las grandes ciudades.

C.- ¿QUE COMPRA EL CLIENTE? ¿QUE CONSIDERA EL CLIENTE COMO VALOR?

El cliente del sector financiero "compra" un alto rendimiento sobre un capital, para un nivel determinado de riesgo y liquidez. Es cierto que los clientes también acuden al mercado con el objetivo de satisfacer adecuadamente sus necesidades de financiamiento, tratando de minimizar los costos de este para un determinado nivel de satisfacción. Pero, si se puede ponerlo así, las personas no satisfacen sus necesidades de financiamiento como un fin en sí mismo, sino que lo hacen como un medio para maximizar el rendimiento de su capital, para un determinado nivel de riesgo y liquidez.

Por otro lado, el cliente también compra, aunque quizás en forma subsidiaria, otras cosas aparte de la ya nombrada. En este sentido, el cliente, o la persona en general, no siempre tiene un comportamiento netamente racional en el plano económico. Es así que el cliente compra prestigio o status, desea sentirse perteneciente a una élite y demostrarlo a los demás, así un precio elevado puede representar verdadero valor para el cliente.

El cliente compra tiempo y libertad, desea no preocuparse demasiado de la tramitación de sus operaciones ni que estas le consuman demasiado tiempo, en una palabra, el cliente desea más ocio. En frase de David Boyle, vicepresidente del Citicorp "cuanto más cómoda podemos hacerle la vida al director financiero, más fácil es que nos hagamos con su negocio".

El cliente compra una autoafirmación de su ego, desea que se le trate y se le valore como persona y no como una fuente de ingresos, desea una atención personalizada, etc.

Este último punto puede ser respaldado por los resultados obtenidos en la encuesta mensual permanente que desarrolla Citibank y que permite conocer las inquietudes de sus clientes. "En general, se ha detectado que el cliente busca satisfacer diversas necesidades de servicios en sus transacciones habituales, por un lado; y en sus decisiones de inversión, por el otro.

Respecto de los primero, la automatización de la banca a permitido dar respuesta a los requerimientos de la época moderna. Pero, por otro lado, existe plena conciencia que nunca se va a poder tomar una decisión de inversión, como de financiamiento de vivienda, por ejemplo, frente a una maquina. Por más avances que existan, la maquina no va a reemplazar al hombre en esta situación. Las personas quieren conversar con personas. Eso es un hecho comprobado", sostiene Víctor Toledo, gerente general de la banca de personas.

"A pesar del avance de la tecnología, en nuestras encuestas hemos comprobado que al hombre le gusta la maquina cuando esta apurado y tiene que hacer transacciones, pero cuando quiere negociar algo, quiere hacerlo con personas, porque quiere ser reconocido y aconsejado por seres humanos", agrega Elías Ayub, gerente de operaciones y tecnología.

D.- ¿COMO COMPRA?

Lo primero que realiza el cliente es determinar sus necesidades financieras, lo que le lleva a enfrentarse a una solución rendimiento-riesgo-liquidez para satisfacer estas.

Luego, lo que un cliente racional hace es conseguir información sobre los productos que tiene a su disposición. Los clientes a menudo se muestran muy activos y agresivos al buscar la información que requieren para hacer una compra.

Sus fuentes no incluyen solamente las opiniones de amigos y conocedores, sino también anuncios comerciales y el consejo de los vendedores. En esta etapa de búsqueda y evaluación, más que en cualquier otra, resultan importantes e influyentes para las decisiones de compra, las comunicaciones de mercadotecnia de una empresa.

Es evidente que si bien es útil identificar las etapas en las decisiones de compra estas no siempre están claramente definidas. Por otro lado, el proceso final de compra es raramente impulsivo, aunque muchas veces así parezca. Más a menudo, las ventas son el resultado de muchos eventos anteriores que producen el despertar de una necesidad y de actividades conscientes y subconscientes relacionadas con la búsqueda y la evaluación.

Se podría decir que una cierta proporción de los clientes del sector financiero no conoce todas las alternativas disponibles en el mercado para satisfacer sus necesidades. Por otro lado, el cliente no siempre está seguro de ser lo suficientemente "atractivo" para las instituciones que ofrecen los productos que a él le interesan, por lo que no siempre se atreve a consultar por soluciones a sus problemas financieros. Ambas razones provocan que el cliente cuente solo con información parcial para decidir el producto o servicio que elegirá para satisfacer sus necesidades.

Una vez que el cliente decidió el producto o servicio, se encuentra con el problema de quien podrá ofrecérselo. La primera reacción es determinar donde se encuentran las instituciones en cuestión, cuáles son y que combinación producto-precio ofrecen. En este sentido, también puede asaltarle la duda (al cliente) con respecto a los requisitos que deberá cumplir para acceder al producto y las restricciones implícitas en él.

Un punto importante a esta altura del proceso es que el cliente, por su parte, también fija ciertos requisitos a la institución. Aparte del producto mismo, el cliente se fija, tal como ya se planteó, en la atención que se le brindará y en los beneficios anexos que el producto y la institución pueden ofrecerle (status, ahorro de tiempo, facilidad de tramitación, etc.)

Una vez que el cliente decidió que producto comprar, a quien y a que precio, lleva a cabo la compra.

También es posible que se le puedan presentar al cliente eventuales problemas con el producto o servicios en el lapso posterior a la compra. En este sentido es muy importante al servicio postventa de la institución, pues ello puede incidir grandemente en que el cliente repita el proceso de compra en la institución.

El comprador puede tener dudas acerca de que el producto que compró sea bueno y que las condiciones que obtuvo también. El cliente buscará información que justifique su decisión. Es seguro que el cliente comparará lo que ha obtenido con lo que han obtenido otros clientes con productos similares. Este proceso de

búsqueda de información postventa afectarán de manera cierta una reiteración de compra.

Finalmente, el proceso de compra será más o menos complejo de acuerdo al tipo de producto que adquiera el cliente y el precio de éste.

Es necesario hacer notar también la forma en que el cliente realiza, por ejemplo, las actividades de aceptación de depósitos y entrega de efectivo. En tales casos las consideraciones de índole comercial y trato humano tienen una mayor incidencia de la que muchas veces se presupuesta.

Así, las personas eventualmente aceptan realizar operaciones de retiro de efectivo, entrega de saldos o de otro tipo de información de una máquina. Sin embargo, las personas son altamente reacias a depositar dinero o documentos por medio de entes distintos de los seres humanos, vale decir, en este sentido las personas valoran mucho el cajero de carne y hueso.

E.- ¿COMO SE LLEGA AL CLIENTE?

Las empresas son entes abstractos y, en consecuencia, quienes realizan las operaciones de estas son personas. Se puede caracterizar por definición a estas personas, al igual que aquellas que poseen un gran patrimonio, como pertenecientes a la clase socioeconómica ABC1. De la misma manera, se puede caracterizar a los restantes clientes del sector financiero como no pertenecientes a tal clase, pero con la particularidad de que la siguen, es decir, es para ellos un "grupo de referencia".

Por lo tanto, para llegar al cliente del sector financiero es preciso llegar, en general, al "grupo de referencia" principalmente, y en forma eventual dirigirse al resto de los clientes. La clase socioeconómica ABC1 es una elite y, en consecuencia, es preciso llegar a ella por medio de canales de elite, y no de masas.

Por último, es claro que se debe llegar al cliente por medio de canales de distribución y canales de promoción establecidos en las áreas geográficas en las que el cliente se encuentre.

F.- ¿QUE SE LE PRESENTA ACTUALMENTE AL CLIENTE?

Actualmente, las empresas del sector financiero están ofreciendo líneas de productos que van desde líneas especializadas hasta líneas completas. Aunque la tendencia durante el último tiempo es que las empresas del sector han estado agregando a sus líneas de producto nuevos servicios, formando así verdaderos conglomerados. Sin embargo, todavía existen instituciones que se han mantenido

entregando líneas de producto relativamente especializadas como una forma de enfrentar la competencia.

El componente tecnológico del servicio financiero ha llegado a ser cada vez más importante. Como una manera de estar más cerca de sus clientes las empresas del sector han implementado redes de transferencia electrónica de fondos, cajeros automáticos sofisticados, centros de información financiera automatizados y remodelado sus sucursales con novedosos diseños.

Lo que actualmente no se le entrega al cliente es un centro financiero en el cual él pueda satisfacer todas, o por lo menos la mayoría de sus necesidades financieras, aunque existen ciertas empresas que lo están intentando hacer.

G.- ¿QUE NECESIDADES ESTAN SIENDO INSATISFECHAS ACTUALMENTE?

En la actualidad, la principal necesidad que esta siendo insatisfecha es que no se maximiza la relación rendimiento- riesgo-liquidez. En este sentido faltan productos o servicios que satisfagan más y mejor las necesidades financieras de los diferentes clientes, faltan servicios o productos que se adapten más y mejor a las diferentes características de los clientes, etc.

Sumado a lo anterior, lo que actualmente no se le entrega al cliente es un centro financiero en el cual él pueda satisfacer todas, o por lo menos la mayoría de sus necesidades, lo que obliga al cliente a recurrir a distintos lugares para satisfacer sus necesidades financieras, con la consiguiente pérdida de tiempo y libertad. Esto se agrava si se considera el hecho de que muchas veces en tales lugares el cliente además debe perder una cantidad importante de tiempo y libertad al realizar las operaciones.

ANALISIS DEL GRADO DE COMPETENCIA EN EL SECTOR

A.- PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES Y CLIENTES.

Aunque a lo largo de esta parte se ha referido a un solo grupo genérico de clientes del sector financiero, conviene en este punto del análisis hacer una distinción entre ellos.

En el caso particular del sector financiero, los proveedores de fondos del sistema son los inversionistas que acuden al mercado a obtener un alto rendimiento para un determinado nivel de riesgo y liquidez. Por otro lado, los clientes del sector son aquellos agentes económicos que acuden al mercado en busca de financiamiento.

Además de la clasificación anterior es útil hacer otra distinción entre ellos, esta vez en base al tamaño. Tanto en el grupo de proveedores como en el de clientes, existen dos grupos claramente diferenciados, los agentes grandes y los agentes medianos y pequeños.

Los agentes grandes son grandes empresas e inversionistas con gran patrimonio, cada uno de los cuales en general realizan operaciones que involucran importantes cantidades de fondos. Por otro lado, los agentes medianos y pequeños son empresas e inversionistas medianas y pequeñas cuyas operaciones en general no involucran grandes cantidades de fondos, lo que los hace menos atractivos como clientes potenciales de las empresas del sector.

En general, los agentes grandes, ya sean proveedores o clientes, tienen un poder de negociación mucho mayor que los agentes menores, al enfrentarse a las empresas del sector. Claramente, esto se produce por el volumen de operaciones que llevan a cabo.

En particular, ciertos agentes económicos grandes pueden hacer sentir su poder relativo de negociación al transar con las empresas del sector financiero. Sin embargo, ninguno de los grandes agentes tiene un poder de negociación muy elevado, ya que no es fundamental para la rentabilidad de una empresa del sector el conjunto de operaciones de un determinado agente grande o de un conjunto pequeño de estos. El único agente grande que puede tener este poder es el Estado como un todo, una de sus grandes empresas, un gran inversionista extranjero, o bien una gran corporación privada nacional las cuales tendrían que manejar todos sus negocios a través de la institución para tener un poder claro de negociación.

Con respecto a los agentes medianos y pequeños, estos no tienen un gran poder de negociación puesto que por definición representan individualmente operaciones marginales para las empresas del sector financiero.

En términos concretos, los proveedores tienen un poder de negociación determinado principalmente por dos factores. El primero es que ellos no necesitan recurrir necesariamente a las empresas del mercado de capitales nacional formal, para obtener un rendimiento sobre su inversión.

Esto ha sido especialmente significativo en los años 1980s, cuando grandes cantidades de fondos que teóricamente debieran haber sido canalizados a dicho mercado no lo fueron, debido a la inestabilidad del mismo y a la inestabilidad de la economía en general. La mayoría de estos fondos se desviaron a mercados extranjeros en lo que se llamo "fuga de capitales" o se desplazó al mercado cambiario informal.

Por otro lado, cuando existe estabilidad en el mercado y en la economía en general, tal situación también puede producirse, aunque en otro sentido. Los proveedores pueden desviar fondos que van al mercado de capitales,

dirigiéndolos directamente a los clientes del sector, vale decir, a aquellos agentes que buscan financiamiento, sin que se deba recurrir a intermediarios. Esto puede comprobarse en las capitalizaciones de algunas empresas, vía capitalismo popular o vía aumentos de capital mediante emisión de acciones. A pesar de que en operaciones de tal naturaleza se benefician, aunque no siempre, empresas del sector, en particular los bancos de inversión.

El segundo de los factores es que cuando el proveedor orienta su inversión hacia el sector se encuentra con una diversidad amplia de instrumentos de inversión. Esto aumenta su poder de negociación debido a que tales instrumentos deben competir en la relación rendimiento-riesgo-liquidez. Más aún el poder de los proveedores se acrecienta a medida que el sector se sofisticaba y crea una variedad más amplia de instrumentos financieros.

A pesar de lo anterior, el poder de los proveedores no se aprecia tan elevado cuando, una vez que decidió en que instrumento invertir, esta decidiendo en que institución hacerlo. En este sentido la competencia de las empresas del sector financiero se lleva a cabo más bien en características tales como servicio personalizado más que en términos de la relación rendimiento-riesgo-liquidez. Esto se puede apreciar claramente en instrumentos tales como depósitos a plazo o corretaje de acciones, aunque es evidente que la diferencia entre un proveedor grande y un agente mediano o pequeño se hace notar aquí.

Los dos factores anteriores se aprecian más claramente en algunos tipos de empresas del sector que en otras. Así los bancos comerciales tienen más poder de negociación con los proveedores que las AFM, puesto que puede acceder al mercado internacional por fondos.

En resumen, el poder de los proveedores para negociar frente a las empresas del sector no es muy alto, a pesar de que es más alto en los grandes agentes que en los pequeños y medianos. La principal causa del bajo poder de negociación parece ser que ninguno de los proveedores representa individualmente un impacto significativo en la rentabilidad de las empresas del sector. Aunque esto no parezca claro con respecto a ciertos agentes. También puede deberse a que los proveedores deben necesariamente realizar ciertas operaciones en el mercado local.

Más aún, en cierto sentido el poder de negociación de los proveedores es limitado en algunos aspectos, específicamente en aquellos en el cual la ley está de por medio. Así, en el caso de las AFP, ciertos proveedores deben depositar parte de su renta en tales instituciones. En el caso de las compañías de seguros, también los proveedores deben contratar los servicios de estas, por ejemplo, en lo que se refiere a seguros por pensiones de invalidez y sobre vivencia y seguros en la contratación de créditos.

Con respecto al poder de negociación de los clientes del sector financiero se puede decir que este ha aumentado, por lo menos en el caso de las grandes

empresas, que es el sector más rentable para el sector financiero. En los últimos años, las empresas más sólidas han descubierto que pueden obtener un financiamiento más barato si en lugar de recurrir a un crédito bancario tradicional, acuden directamente al mercado de capitales para colocar en él bonos (título de deuda) o acciones (títulos de capital). Esta alternativa, junto con la ya tradicional de obtener fondos generados internamente, que ha sido posible por el mejoramiento general de las empresas, hace posible una mayor independencia de los agentes grandes con respecto a las instituciones financieras tradicionales. Se debe recordar también que bajo determinadas circunstancias estas empresas pueden recurrir a los mercados extranjeros en busca de financiamiento.

Por otro lado, una marcada evolución del mercado en los últimos años ha posibilitado el surgimiento de nuevos productos, lo que presenta más alternativas de financiación a los clientes. De estas tendencias, especialmente de la primera, se han beneficiado otras empresas del sector, como los bancos de inversión, las empresas de leasing, los corredores de bolsa, etc.

Sin embargo, los clientes aún deben realizar operaciones con varias de las empresas del sector.

Debido a esto, las operaciones totales de los clientes se dividen y, en consecuencia, generalmente vienen a representar una porción más bien marginal de las ventas de las empresas del sector.

En este punto, es conveniente recordar que los proveedores y los clientes del sector en su gran mayoría son los mismos, vale decir, un agente en determinadas ocasiones actúa como proveedor y otras como cliente. Esto le hace perder poder de negociación puesto que si bien en una ocasión puede ejercer cierto poder en la negociación en otra tendrá que ceder.

Finalmente, otro factor que hace perder poder de negociación tanto a proveedores como clientes, es que el dinero es básicamente un producto indiferenciado en sí. En consecuencia, el proveedor o cliente se enfrenta más bien a estrategias de diferenciación en cuanto al servicio de venta más que a la relación rendimiento-riesgo-liquidez. Por lo tanto, el proveedor o cliente más que intente cambiarse de una empresa que le este sirviendo a otra, siempre encontrará aproximadamente la misma relación.

B.- RIESGO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En los últimos años se ha vivido un proceso en el cual ciertos sectores ajenos al sector del financiamiento propiamente tal han creado productos sustitutos a los que entrega este. Anteriormente se comentó que especialmente las grandes empresas acuden ahora al mercado de capitales ofreciendo nuevas alternativas al inversionista. Junto con ello, aunque en menor medida, las empresas también están cumpliendo el otro rol del sector financiero, vale decir, satisfacer las

necesidades de financiamiento de otros. Un ejemplo de esto es el otorgamiento de crédito comercial a sus clientes mediante al sistema de tarjetas de crédito.

En conclusión, la esencia de la resolución financiera que se está llevando a cabo es que el sector financiero está ahora compitiendo con empresas que tradicionalmente no eran parte de este sector, pero que analizando su situación han descubierto y aprovechado la oportunidad para incorporarse exitosamente a este. Sin embargo, esta es solo una parte del problema. La otra parte es que dentro del sector financiero mismo, la competencia arrecia. Las instituciones tratan de reaccionar creando nuevos productos que hagan menos eficientes a los actuales o que aprovechen otros segmentos del mercado. En suma, el riesgo que surjan nuevos productos sustitutos de los actuales es muy alto.

La banca comercial tradicional se ha visto obligada a concentrar su atención en empresas de menor tamaño con la esperanza de conservar márgenes atractivos. Ello parece justificado por la menor capacidad que estas empresas tienen de utilizar canales de financiación alternativos. Sin embargo, esta alternativa no es del todo fácil. La intermediación financiera ha sido tradicionalmente un negocio con un uso intensivo de los recursos humanos. Y en realidad, esto sigue siendo así para segmentos importantes de la actividad bancaria. La concesión de préstamos en base a un conocimiento no superficial del cliente, único medio de conseguir buenos márgenes manteniendo el riesgo dentro de cuotas aceptables, establece límites muy estrechos al número de clientes que un director de créditos puede supervisar.

En otras palabras, los costos de personal calificado que se ocupa del examen y concesión de créditos son esencialmente proporcionales con el volumen de actividad, medido este por el número distinto de operaciones iniciadas. Por lo tanto, el volumen medio de préstamos se convierte en una variable clave para que la rentabilidad permanezca en niveles aceptables. Ahora bien, el volumen de los préstamos tiende a disminuir, por razones obvias con la dimensión de las empresas que los solicitan. La consecuencia de todo esto es que los costos necesarios para atender a estos clientes tienden a aumentar en promedio, aunque los márgenes financieros se mantengan o incluso mejoren.

Las razones anteriores justificarían también la concentración de los esfuerzos de algunos bancos hacia la banca de personas. Las personas como tales tienen pocas fuentes de financiamiento alternativas, en consecuencia, es un mercado cautivo hasta cierto punto para el sector financiero. La única fuente de financiamiento alternativo son los créditos de las casas comerciales. Sin embargo, las personas al igual que las empresas medianas y pequeñas necesitan que se les de el mismo tiempo de operación para que se les apruebe un crédito que a las empresas grandes, pero los montos involucrados y, en consecuencia, la rentabilidad para la institución financiera no es la misma. Al parecer, la única diferencia entre las personas y las empresas medianas y pequeñas es la posibilidad de automatizar fácilmente sus operaciones, entre otras cosas mediante tarjetas de crédito y otros instrumentos típicos de la banca de personas.

C.- BARRERAS DE ENTRADA

En general, puede decirse que las economías de escala en las empresas del sector financiero son importantes pero no son determinantes. Evidentemente, existe un punto de equilibrio a partir del cual se empiezan a obtener utilidades, pero este no es muy alto, vale decir, una empresa que este contemplando su entrada en el sector financiero no esta obligada a realizar desde el principio un gran volumen de transacciones, lo que si sería muy conveniente por cierto. Al no ocurrir esto, la nueva empresa no se enfrenta al alto riesgo de fuerte reacción por parte de las empresas existentes en el sector, ni tampoco se ve enfrentada a una desventaja significativa en términos de costos.

Las empresas que pretenden ingresar al sector financiero pueden encontrarse con otra desventaja de costos, independientes de la escala, cual es la curva de experiencia. De acuerdo con esta el costo unitario de un producto se reduce en un determinado porcentaje cada vez que se dobla la producción total acumulada. Las economías de escala pueden ser superadas rápidamente, si la empresa cuenta con los recursos financieros y tecnológicos suficientes, pero no puede adquirir rápidamente las habilidades necesarias para operar eficientemente en el sector.

En el caso del sector financiero, esto se ve graficado en las relativas dificultades que han tenido los bancos comerciales para ingresar en el área de la banca de inversión, que es de por sí una área altamente especializada. Otras áreas del sector financiero en las cuales existe como barrera de entrada el fenómeno de la curva de aprendizaje parecen ser el área de los seguros, el área de los fondos de pensiones y demás áreas relacionadas. En las restantes no se aprecian barreras de entrada de este tipo.

Las necesidades de capital en el sector financiero son importantes para algunas áreas pero no para toda. Es evidente que en el área de la banca comercial y de las AFP, por ejemplo, el capital es un factor determinante sobre todo si la administración desea estar a la vanguardia tecnológica en el área y si su estrategia geográfica pretende ser amplia. Por último, el capital es importante si se pretende evolucionar hacia un conglomerado financiero como es la tendencia actual entre los líderes del sector bancario. Sin embargo, en las restantes áreas del sector financiero el capital no es un factor preponderante, aunque no es nada despreciable tampoco. Las empresas del sector que no desarrollan actividades del tipo banca comercial o AFP tienen como factor preponderante para su éxito otras características más que el capital. En el área de la banca comercial o AFP por ejemplo uno puede tener muchas cualidades, pero si no tiene suficiente dinero le es muy difícil progresar, a menos que tenga un mercado cautivo como es el caso de las nuevas AFP sindicales.

Algunas instituciones financieras están adoptando una configuración que se conoce como el sistema de "eje y radios". En este enfoque se concentran en un "eje" central dos tipos de actividades: (1) las que por su complejidad implican alto valor agregado (asesorías que generan altas comisiones) y requieren personal muy calificado; y (2) el procesamiento de transacciones con mayor potencial de ahorro de costos a través de economías de escala. Los "radios" unen el eje con una serie de oficinas satélites donde están descentralizadas tanto aquellas actividades que reclaman un especial conocimiento del entorno local (concesión de préstamos a personas o a pequeñas empresas) como aquellas otras de carácter rutinario para la que el cliente demanda un cómodo acceso. En consecuencia, las sucursales "eje" se constituyen en grupos de gestión; el papel de las sucursales "radio" es actuar como centros de recepción y transmisión de solicitudes.

Es muy difícil hacer una diferenciación de producto en las empresas del sector financiero. El dinero es básicamente un producto indiferenciado. Sin embargo, el sector financiero es un sector de servicios, por lo que partiendo de esta base las empresas han pretendido diferenciarse de alguna manera. La tendencia ha sido, por un lado, brindar las mayores facilidades a las transacciones de los clientes, que permita la evolución tecnológica. Por otro lado, se ha pretendido ampliar la red de sucursales para que los clientes tengan un acceso más expedito al servicio. Por último, la tendencia actual es tratar de entregar la mayor cantidad de productos en un mismo lugar, de manera de satisfacer la mayor cantidad de necesidades financieras de los clientes, sin que este deba molestarse trasladándose a lugares distintos.

La diferenciación del producto específicamente se relaciona con que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector. La diferenciación del producto parece ser la barrera de ingreso de mayor importancia en la banca de inversión.

El acceso a los canales de distribución no es una variable importante en el sector financiero, ya que cada institución tiene los propios y los puede manejar a voluntad según su estrategia y sus recursos. Recién en el último tiempo se están formando ciertos problemas en esta área, principalmente con la creación de las redes de cajeros automáticos.

Las restricciones legales pueden ser una valla insalvable en el sector financiero. A pesar de la creciente desregulación que ha vivido el sector en los últimos años, subsisten aún numerosas trabas en este sentido. En el sector bursátil, por ejemplo, existen ciertas trabas para el ingreso de nuevos competidores. Además en otras áreas del sector es necesario cumplir requisitos de patrimonio, requisitos de gestión, limitantes de expansión, etc.; que pueden ser importantes barreras de entrada para potenciales candidatos a ingresar al mercado.

En cuanto a la reacción esperada por parte de las empresas del sector frente al ingreso de nuevas empresas al mismo, parecen que esta no es hostil. Básicamente las razones de esto es que el sector ha crecido con la suficiente rapidez para que el sector absorba las nuevas empresas sin deprimir las ventas y los resultados financieros de los ya establecidas.

En general, puede decirse que en el mercado de capitales no hay fuertes barreras de entrada y prueba de ello es la continua entrada de instituciones que se ha producido en los últimos años a cada una de las áreas del mercado.

D.- BARRERAS DE SALIDA

Las barreras de salida que existen en el sector financiero son prácticamente nulas. No existen equipos productivos que puedan ser tan especializados que su valor de liquidación sea prácticamente cero. Los únicos equipos productivos que utiliza el sector son computacionales, los cuales tienen fácil liquidación en el mercado. Por otro lado, los gastos de liquidación no son elevados con la actual legislación especialmente en relación al plano laboral. Finalmente la actual política económica favorece la libre entrada y salida de participantes de un mercado específico. En el sector financiero, la autoridad ha establecido procedimientos claros y concretos que facilitan estas operaciones.

E.- GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS DEL SECTOR

Actualmente, es difícil determinar si existe un número excesivo de instituciones en el sector financiero en general. Claramente, el número de instituciones no es bajo, en cada una de las diversas áreas, pero ello no ha producido aparentemente un nivel de hostilidad alto en el sector. Específicamente, en el área de la banca comercial algunos entendidos opinan que el número de competidores es excesivo. Sin embargo, tampoco en esa área existe un nivel de hostilidad alto. La explicación parece estar en la ayuda que ha dado el Banco Central al sistema para que supere la crisis que tuvo su punto álgido en 1983.

Seguramente, el grado de hostilidad aumentará en esa área cuando el Banco Central se retire paulatinamente y los bancos comerciales se vean desprotegidos de esta ayuda.

Aparentemente, existen reglas del juego entendidas y aceptadas por la mayoría de las empresas del sector. Cada una de las empresas, parece dedicarse tranquilamente a su propio mercado y no se exaltan de sobremanera si ingresan nuevas empresas a sus mercados. Si eventualmente existen roces con otras empresas estas se solucionan vía exaltación de diferencias en el producto y el servicio, pero no vía guerra de precios. Por supuesto, no están ausentes las pugnas pero estas son pasajeras.

Con respecto a la existencia de una institución líder en cada una de las áreas del sector financiero, que sea reconocido por los demás y que a la vez favorezca una evolución ordenada, esta parece no producirse. En particular en el área de la banca comercial, la empresa estatal que es la institución más grande, no marca la pauta para la evolución del sector. Tampoco esto parece producirse en las demás áreas del mismo.

Tampoco el factor costos fijos provoca un incentivo a la hostilidad dentro del sistema. El problema relativo al punto de equilibrio dice relación al nivel de ingresos con respecto a los costos, aunque especialmente con los costos fijos. Estos no son demasiado altos debido principalmente a que parte de estos costos son relativamente fáciles de liquidar en la práctica. Esto tiene como consecuencia que la administración pueda manejar tal problema con prontitud. De tal manera ha ocurrido por lo menos en los años precedentes, sobre todo en relación a los costos generados por conceptos de personal.

La capacidad potencial de diferenciar los productos del sector es relativamente escasa, como ya se ha planteado. Sin embargo, esto no ha generado un aumento sustancial de la hostilidad.

Quizás el factor principal por el cual no existe un nivel de hostilidad alto en el sector es que se ha producido un crecimiento sino espectacular, sustancial de la demanda. Luego de la crisis de 1983, por una u otra razón, los mercados se han ampliado y más que eso, han surgido nuevas oportunidades para las instituciones del sector. La confianza de los inversionistas y la fortaleza de los clientes han hecho que el sistema tomará una dinámica nueva y acelerada. Basta apreciar el gran volumen que ahora se transa en las bolsas de valores, las numerosas operaciones que desarrollan los bancos de inversión, las operaciones de conversión de deuda, etc. Esto no tan solo ha beneficiado a las empresas citadas, también ha dado beneficios y fortaleza a las otras instituciones del sector. Específicamente, las AFM se han visto favorecidos por el auge de las bolsas. Además, varias instituciones han recibido aportes sustanciales de capital, etc.

CAPITULO 5 CITICORP EN EL MUNDO

INTRODUCCION

A.- POSICION EN EL CONCIERTO MUNDIAL

Citicorp es la primera institución financiera del mundo por nivel de utilidades en 1988 y el décimo por nivel de activos. Citicorp continua siendo el primer banco del mundo en utilidades, manteniendo el liderazgo de 1987, cuando obtuvo US \$1698 millones. En 1986 había sido segundo con US \$1050 millones y primero en 1985 con US \$998 millones.

Con respecto al nivel de activos, Citicorp ahora es décimo, retrocediendo tres lugares en relación a 1987 en que había sido séptimo con US \$183.548 millones y perdiendo definitivamente el primer lugar que había obtenido en 1986 en que tenía US \$196.124 millones en activos, y 1985 en que tenía US \$167.200 millones.

Si se considera el índice de rentabilidad, Citicorp es primero entre los 30 mayores bancos del mundo y cuarto entre los 50 mas grandes.

En cuanto al capital accionario o valor de mercado de los bancos, es necesario considerar que este indicador esta influido por las diferentes razones precio a ganancias que existen entre los distintos países. Así, en Japón esta razón es de aproximadamente 50, en Alemania Federal de aproximadamente 14 y de aproximadamente 5 en USA y Gran Bretaña.

En todo caso no puede desconocerse el avance importante de los bancos japoneses, principalmente, en el mercado mundial.

Las características de multibanca le ha permitido a Citicorp diversificar sus operaciones a prácticamente todas las áreas de la actividad financiera y extenderse a más de 110 países en el mundo, teniendo una red de 20.000 sucursales en 95 países, en los cuales en conjunto trabajan más de 81.000 personas.

Citicorp registro en el primer trimestre de 1989 ganancias por US \$529 millones y ventas por US \$8598 millones. Lo anterior representa una utilidad sobre ventas del 6,2%, mejorando la obtenida en el primer trimestre de 1988, que fue de 4,9%.

Con respecto a las ganancias sobre el capital invertido, obtuvo un 20,6% y las ganancias sobre el capital de los accionistas fue del 21.3%.

Citicorp, así se recupero de las pérdidas obtenidas meses atrás debido a las provisiones para cubrir pérdidas en los países subdesarrollados.

Sin embargo, la preeminencia de Citicorp a nivel mundial, en materia de servicios bancarios, no se debe tan solo a lo anterior, sino también a que este ha tenido históricamente una función destacada en la introducción de innovaciones financieras, tales como certificados de depósitos, y sigue teniendo un papel protagónico en la crisis financiera internacional, por ser una de las entidades que más fondos tiene prestados a los países del Tercer Mundo.

El liderato de Citicorp en el ámbito bancario mundial se hizo notar una vez más cuando en mayo de 1987 Reed tomó la decisión de sumar US \$3 billones a las reservas de Citicorp contra los préstamos a los países del Tercer Mundo para totalizar US \$ 5 billones. Dentro de un mes, 50 de los más grandes bancos habían incrementado sus posiciones para préstamos perdidos en más de \$15 billones, en conjunto.

La decisión de Citicorp no tan solo forzó a los banqueros de USA a admitir que mucho de sus US \$100 billones en préstamos al Tercer Mundo estaban en problemas. Ello también obligó a una reestructuración fundamental de la banca comercial. Siguiendo el liderato de Citicorp, el cual se movió rápidamente a reconstituir capital perdido haciendo reservas, los bancos han estado emitiendo nuevas acciones, vendiendo bienes raíces, descartando operaciones no esenciales, y en general, llegando a ser más conservadores.

RANKING MUNDIAL DE BANCOS
(A diciembre de 1988)

BANCO	PAIS	ACTIVOS AL 31/12/88	UTILIDAD AL 31/12/88	INDICE DE RENTAB.	VALOR DE MERCADO AL 31/05/89
Dai-ichi Kangyo Bank	Japon	383.768	1.360	1,095	68.859
Sumimoto Bank	Japon	368.982	1.500	1,110	71.341
Fuji Bank	Japon	354.027	1.301	1,097	66.604
Mitsubishi Bank	Japon	346.169	1.266	1,097	61.313
Sanwa Bank	Japon	338.399	1.176	1,094	50.823
Industrial Bank of Japan	Japon	259.509	707	1,069	73.903
Norinchukin Bank	Japon	243.762	309	1,043	NT
Tokai Bank	Japon	222.880	455	1,054	31.463
Credit Agricole	Francia	210.596	644	1,047	NT
Citicorp	USA	207.666	1.858	1,150	9.062
Mitsui Bank	Japon	205.054	601	1,077	30.424
Bank of Tokio	Japon	199.735	472	1,055	23.732
Banque Nationale de Paris	Francia	196.955	535	1,059	NT
Barclays	G Bretana	189.368	1.616	1,144	8.485
Credit Lyonnais	Francia	178.878	356	1,043	NT
National Westminster Bank	G Bretana	178.505	1.708	1,157	7.895
Taiyo Kobe Bank	Japon	174.973	405	1,062	17.689
Long-Term Credit Bank	Japon	173.631	536	1,079	33.687
Mitsubishi Trust & Banking	Japon	172.906	587	1,079	25.728
Deutsche Bank	Alemania	167.133	676	1,089	9.892
Sumimoto Trust & Banking	Japon	161.172	557	1,082	23.616
Societe Generale	Francia	155.483	591	1,085	4.496
Mitsui Trust & Banking	Japon	143.624	458	1,075	18.016
Dresdner Bank	Alemania	127.312	292	1,049	4.607
Daiwa Bank	Japon	123.272	296	1,054	16.688
Paribas Group	Francia	121.617	733	1,114	4.455
Nippon Credit Bank	Japon	119.676	287	1,065	17.743
Yasuda Trust & Banking	Japon	117.855	396	1,079	12.672
Hongkong & Shangai Bank	Hong Kong	113.151	635	1,056	4.618
Union Bank of Switzerland	Suiza	109.397	518	1,087	8.219
TOTAL	30	6.065.455	22.831		706.030
PROMEDIOS		202.182	761	1,082	27.155

Índice de Rentabilidad: índice que mide el retorno sobre el patrimonio, ajustándolo para considerar cambios en el capital, inflación nacional y tasas de interés. Dicho índice mide cuan rentable es cada banco si todos operaran bajo condiciones similares. Fuente: IBCA BANKING ANALYSIS LTD. Publicado en BUSINESS WEEK

B.- ORGANIZACION

Citicorp, cuyo presidente es John Reed, divide desde mediados de la década pasada sus operaciones en tres grandes áreas:

- ? El banco institucional, como llama a su banco de operaciones comerciales (préstamos a corporaciones o grandes empresas, gobiernos e instituciones financieras). Esta división esta encabezada por Lawrence Small.
- ? El banco de inversión, que se ocupa de actividades bancarias mercantiles, valores y operaciones de compraventa. Esta división está encabezada por Tom Theobald, y
- ? El banco individual que lleva a cabo las operaciones de banca al por menor. Esta división esta encabezada por Richard S. Braddock.

El negocio bancario institucional ha constituido tradicionalmente el grueso de las actividades de Citicorp, tanto en volumen de ingresos como de beneficios. Una década atrás casi todas las ganancias del banco venían de la banca comercial, vale decir, del negocio de hacer préstamos tradicionales a corporaciones de gran y mediano tamaño. Pero más y más de esos clientes empezaron a acudir a los bancos de inversión de Wall Street para emitir deuda directamente al mercado, sin usar a los bancos comerciales como intermediarios.

Ya en 1975, el mercado bancario institucional no solo presentaba síntomas de madurez, sino que se había vuelto más volátil. Además, los "riesgos país" que pesaban sobre los activos del banco empezaron a hacerse evidentes. En esta situación, Citicorp decidió concentrar sus esfuerzos en el mercado de servicios financieros al por menor (banca de individuos). Las razones fueron varias, el mercado individual se percibía como una fuente más estable de fondos y, también, como un área donde el negocio podía crecer por erosión de los competidores menos eficientes.

Con la misma idea de diversificar las operaciones del banco, y para hacer frente a las dificultades de la banca comercial, en 1982, Walter Wriston, el anterior presidente de Citicorp, creó la banca de inversiones, con la intención de expandir los servicios que el banco ofrecía a los clientes del área banca comercial.

En el verano de 1984, el Consejo de Administración del banco eligió al responsable de la división banca individual, John Reed, como el sucesor de Walter Wriston.

Al nombrar a Small, Theobald y a Braddock para administrar las tres divisiones, en septiembre de 1985, Reed reorganizó a Citicorp en una manera que sugiere que él está poniendo sus grandes esperanzas en la banca de inversión.

Aunque esta decisión pareció dejar pocas dudas de que el énfasis en servicios financieros al detalle iba a continuar todavía en el centro de la estrategia de Citicorp.

Reed ahora parece pensar que la buena imagen de Citicorp y su propia gran prudencia hacen más fácil lograr el objetivo de largo plazo de Wriston en el

sentido de mantener al banco como el principal proveedor mundial de servicios financieros.

C.- EXPANSION

Para extender la ya formidable red bancaria de Citicorp, Reed ha expandido las operaciones del conglomerado dentro y fuera de USA. Sin embargo, reconoce el peligro de hacer demasiadas cosas muy rápido.

Para financiar la continua expansión sin mermar las ganancias, Reed esta luchando contra los costos. Impulsados principalmente por adquisiciones e inversiones en automatización, los gastos de Citicorp crecieron en 24% en 1985. Reed se propone un objetivo de crecimiento de una tasa de un dígito en el futuro.

En todo caso, el deseo de Citicorp de automatizar sus operaciones como una forma de disminuir los costos, ha traído beneficios no esperados. Citicorp es pionero en la instalación de empresas subsidiarias propias para el desarrollo de software en países con costos más bajos. Este es el caso de Citicorp Software, la que instalada desde 1986 en la zona de producción electrónica para exportación de Santa Cruz, Bombay, India, ha comenzado a exportar software, obteniendo importantes utilidades.

Ahora, el problema de la deuda del Tercer Mundo ha ayuda a Citicorp a penetrar en otros negocios principalmente de la banca de inversión, una de las prioridades principales de Reed.

Citicorp también ha tratado activamente de influir sobre aquellos organismos de la administración que controlan el proceso de liberalización o desregularización. Pero las limitaciones de tipo geográficos no son su única preocupación. También muestra gran interés en que se permita a los bancos comerciales competir en el sector seguros, donde percibe grandes oportunidades de introducir métodos más eficientes en el procesamiento de transacciones.

El dice, "tengo que asegurarme que esos préstamos nunca lleguen a ser un problema debilitante para Citicorp. Tengo que asegurarme que estemos en una posición de tomar ventaja de oportunidades en el momento que ellas surjan".

Aún con la posición de US \$9 billones en su cartera de préstamos al Tercer Mundo, Citicorp mostró una pérdida neta de solo US \$1 billón en 1987, gracias en buena medida a sus saludables ganancias en la banca individual. Aunque esta cuenta con más de la mitad de los empleados y gastos, en total, del Citicorp.

En 1985, la contribución relativa de cada área de negocio a las ganancias totales de Citicorp fueron: banca comercial 62%, banca individual 25% y banca de inversiones 13%. Sin embargo, en el primer trimestre de 1987 la banca individual aportó el 59% de las ganancias totales de Citicorp.

Bajo la guía de Reed, primero como vice presidente ejecutivo de la banca individual y más tarde como presidente desde 1985, Citicorp se ha transformado desde el banco comercial más grande del mundo en el banco individual más grande del mundo.

La banca de inversión también ayudo a salvar la situación para Citicorp, contribuyendo con casi el 40% de las ganancias totales del banco el último año, partiendo de \$4,6 billones en 1976. Más aún, Citicorp ha ido detrás de los clientes más duro y más rápido que cualquiera de sus rivales. Chase Manhattan, un competidor tradicional de Citicorp por ejemplo, derivó solo el 30% de sus ganancias de la banca de inversión el último año; Manufacturers Hanover solo derivó un 25%.

Pero ahora la rentabilidad puede estar limitándose a la banca individual. Mas altas tasas de interés están contrayendo los márgenes de las hipotecas y de las tarjetas de crédito. Como Citicorp ha implementado una estrategia agresiva, en la consecución de clientes nuevos de tarjetas de crédito, el porcentaje de préstamos perdidos se ha doblado, llegando a casi 5%, en comparación al 3% para la industria de tarjetas de crédito como un todo.

Lo que es más, el negocio del banco en las tarjetas de crédito esta siendo destruido por las nuevas leyes de impuestos. Los clientes más ricos se están alejando de la deuda en tarjetas de crédito y están adquiriendo préstamos para casas, el cual es deducible de impuestos. La demanda de hipotecas, una área clave en la banca individual, ha sido mermada por una débil demanda por casas, suavizando los precios de bienes raíces y elevando las tasas de interés. El Consejo de la Reserva Federal muestra que el crecimiento en el crédito para consumidores fue casi nulo en el primer trimestre de 1987, luego de crecer a una tasa anual por sobre el 10% en los cuatro años anteriores. Eso hace que Citicorp vea más difícil encontrar buenos clientes en esas áreas.

LA BANCA INSTITUCIONAL

A.- INTRODUCCION

La administración de Reed ha implementado una política de rebajar costos, principalmente para financiar la continua expansión en el área individual. Esto ha impactado al área de banca comercial porque según Small esta tiene mucha actividad burocrática, mucha actividad de apoyo, etc., en resumen, muchas relaciones no remuneradoras. Por lo tanto, esta debe reestructurarse en términos de costos para llegar a ser un "modelo de administración de costos".

Las ganancias de la división banca comercial probablemente no se elevarán tanto como en el pasado, de hecho declinó 1% en 1985, parcialmente a causa de que el problema de la deuda del Tercer Mundo ha limitado las oportunidades de

préstamos al extranjero y estrechado los márgenes de ganancia sobre los préstamos.

La división de la Corporación en áreas de negocios, principalmente entre la banca comercial y la banca de inversiones, no ha sido una situación fácil para la administración de Citicorp.

El personal de la banca comercial no está muy convencido de que sus colegas de la banca de inversiones atiendan a sus clientes (los de la banca comercial) por servicios que ellos se sienten perfectamente capaces de brindarles por sí mismos, y han empezado a duplicar algunas de las más lucrativas operaciones de la banca de inversiones. La duplicación ha sido peor en tasas de interés y swaps de monedas (cambios de deudas entre compañías), un mercado que crece rápidamente y en el cual Citicorp es el más grande jugador. Algunas veces los clientes obtienen dos precios diferentes por el mismo producto.

Las malas relaciones entre las dos divisiones han sido aumentadas por disparidades en las escalas de sueldos, los de la división banca comercial generalmente ganan menos que sus contrapartes en la división banca de inversiones.

Además, la gente de la banca comercial está enojada porque funcionarios de segundo nivel en esa división han sido trasladados a la otra y ahora ganan más por el mismo trabajo. El hecho de poner a Theobald a cargo del banco de inversión debería ayudar a las dos divisiones a trabajar mejor juntas. De hecho, Theobald nunca estuvo de acuerdo con Wriston en el sentido de crear una división separada para la banca de inversiones, precisamente porque anticipó esos conflictos.

Posteriormente Reed elevó el rol de la banca de inversiones dándoles la responsabilidad por la función de Tesorería. La Tesorería, que maneja el dinero de Citicorp para préstamos y las altamente rentables operaciones de Foreign Exchange Trade había previamente residido en el banco comercial. Las ganancias de la Tesorería, que se estiman en US \$200 millones en 1985, estarán ahora en los libros de la división de banca de inversiones. Esta decisión obliga a la banca comercial a tratar de hacer más dinero en sus negocios tradicionales y refleja la más grande importancia de la banca de inversiones.

B.- EL PROBLEMA DE LA DEUDA EXTERNA

La entidad es uno de los principales acreedores privados de la deuda externa latinoamericana pese a que si se consideran sus cuatro mayores deudores: Brasil, México, Argentina y Venezuela, Citicorp con sus filiales le corresponde solo el 2,2% del total de la deuda externa de la región en 1984. Eso significaba en cifras una acreencia de US \$13 billones a marzo de 1988 aproximadamente, y representa una participación mayoritaria en relación a los otros bancos.

Casi un cuarto de las ganancias de Citicorp en 1985 provenían de préstamos a países del Tercer Mundo. El actual presidente de Citicorp, John Reed, concedía que una gran cantidad de ellos eran y permanecían riesgosos.

A su vez, Small, decía que ellos (Citicorp) debían reconocer que cometieron un error al prestar tanto a esos países y confesaba que no estarían tranquilos, y considerarían su balance inaceptable, hasta que el banco incrementará su capital a un punto en el cual un muy serio problema con los préstamos representará no más que una modesta pérdida en las ganancias trimestrales.

De hecho, las acciones de Citicorp respaldaban las anteriores afirmaciones. Siguiendo prácticas contables más conservadoras que las que utilizaba Wriston, Reed había afirmado que, las ganancias fuertes son la mejor protección del banco contra pérdidas en los préstamos, pero, una línea secundaria de defensa es hacer provisiones con las ganancias actuales para reconocer pérdidas esperadas. En los cuatro años anteriores a que Reed asumiera el control, las reservas de pérdidas de Citicorp como una proporción de los préstamos totales se elevaron desde alrededor 0,73% a 0,87%. Justo un año después, Reed elevó las reservas desde 0,87% a 1,06% de los préstamos totales.

Algunos bancos se desesperaron y empezaron a crear ganancias no repetibles (como por ejemplo, vendiendo un edificio u otro activo) cuando necesitaron sumar una cantidad a las reservas por préstamos perdidos, así como para minimizar el efecto de las ganancias reportadas, en general. Por contraste, Citicorp había estado cubriendo pérdidas esperadas en los préstamos sin hacer ganancias irrepetibles.

A causa de que los bancos no necesitan presentar detalles sobre los préstamos que hacen, es especialmente difícil para un extraño determinar la calidad del portafolio de préstamos de Citicorp y, por lo tanto, determinar el nivel de reservas que deberían hacerse contra estas.

A pesar de eso, 1,06% en febrero de 1986, era muy respetable, a pesar de que podía considerarse bajo si se comparaba con el 1,63% de promedio que tenían los otros cinco grandes bancos de Nueva York. De acuerdo a los especialistas, las reservas generalmente deberían cubrir dos o tres años de pérdidas esperadas en los préstamos. Considerando que las pérdidas sobre préstamos de Citicorp fueron de alrededor de 0,85% de los préstamos totales promedio en 1985, según los analistas, Citicorp debería haber tenido reservas de alrededor de 2%. A causa de esto, la mayoría de los analistas creían que Reed continuaría fortaleciendo las reservas para pérdidas en los préstamos.

Aquí es donde encaja la decisión de Reed de aprovisionar fondos por préstamos malos, en el sentido de que reconoce que ciertas deudas son muy difíciles de recuperar, en un sentido estricto.

De todas maneras, la decisión de Citicorp de mayo de 1987 de aprovisionar US\$3 billones a las reservas contra los préstamos del Tercer Mundo tuvo el efecto extraordinario ya mencionado.

Reed con su decisión forzó a Citicorp a absorber pérdidas que se supone vendrán cuando el banco solucione sus problemas con los préstamos al Tercer Mundo, principalmente Latinoamérica y Filipinas, o cuando tenga que venderlos en el mercado secundario, intercambiándolos por bonos emitidos por los gobiernos deudores o haciendo swaps por capital en compañías del Tercer Mundo.

Sin embargo, el impacto inmediato sobre Citicorp es menor de lo que parece. Es claro que al cambiar US \$3 billones en ganancias retenidas a las reservas se produjo una pérdida de US \$2,5 billones en el segundo trimestre de 1987, la pérdida más grande del banco en un trimestre en su historial. A pesar de eso todavía Reed no hace algo que afecte directamente los flujos de caja del banco. Hacer reservas es solo una transacción contable que mueve capital desde los capitales de los accionistas a otra cuenta de capital. Más bien, como Reed lo explicó, la movida fortalece al banco desde un punto de vista psicológico.

El verdadero reconocimiento vendrá más tarde. En los próximos tres años, Reed planea descargar hasta US \$5 billones de préstamos del Tercer Mundo por varios medios, todos ellos probablemente realizados en menos del valor original de los préstamos. La diferencia será cargada contra la reserva. Esos cargos no afectarán las ganancias futuras, Citicorp ya ha evitado el golpe a las ganancias estableciendo las reservas, pero estos reducirán el capital. Citicorp espera recuperar este mediante ganancias cercanas a US \$2 billones en 1988 y 1989. Si esto no es posible, es decir, si el banco tiene que establecer más reservas, puede tener que necesitar capital adicional, vender préstamos, o pedir a las autoridades para que lo eximan de los requerimientos mínimos.

Junto con la decisión de elevar las reservas, la entidad resolvió aumentar las ganancias operativas básicas, para lo cual se liquidaron a fines de 1987 algunos activos fijos.

Citicorp firmó, en noviembre de 1987, un contrato con la empresa japonesa Dai-Ichi Seimei América Corp. para la venta de un tercio del edificio que posee en 399 Park Avenue (desde el piso 17 hacia arriba) y dos tercios (desde el piso 23 hacia arriba) del Citicorp Center, característico edificio de Nueva York, cuyo rasgo más distintivo es que su parte superior termina con un corte oblicuo.

La venta de estas propiedades es parte de una reestructuración del complejo de oficinas que la entidad posee en Nueva York. Dicha remodelación contempla también la inclusión en el contrato ya referido del edificio que el banco posee en el barrio de Queens.

Al parecer la meta de largo plazo de Citicorp es usar el espacio que posee en Nueva York en forma más eficiente.

Las ventas indicadas significaron para el banco una ganancia de US \$450 millones, la mayor parte de la cual se reportó en el cuarto trimestre de 1987. Además, significó reducir las pérdidas para ese ejercicio y mejorar el valor libro de las acciones.

Lo anterior no implica que la Corporación haya fallado en recuperar los préstamos al Tercer Mundo. Citicorp ya presenta resultados positivos concretos de su estrategia frente a la deuda. Reed dijo, en la última reunión de accionistas, que desde mayo de 1987 a marzo de 1988 la Corporación rebajó su exposición crediticia en países en desarrollo en US \$1900 millones, a US \$13.000 millones, con un descuento promedio del 15 al 20%.

La cantidad mencionada equivale más o menos al doble de lo que Reed pensó sería posible en 1987, y es mucho más que lo que logró cualquier otro banco estadounidense grande.

En todo caso, fuentes de mercado dudan que Citicorp haya realizado gran cosa en venta de préstamos o conversión de deuda en capital, ya que ello habría generado grandes castigos. Con todo, en 1987 la institución solo cargó US \$225 millones contra sus provisiones. Es más probable que Citicorp haya convertido préstamos otorgados en dólares a préstamos en moneda local, como el cruzado brasileño. Los analistas especulan que Citicorp, a continuación, intercambió esa deuda por bonos de gobiernos latinoamericanos indexados según la inflación, o que recapitalizó sus subsidiarias locales.

Aún así, lo interesante de los préstamos en moneda local es que ya no aparecen en los libros como empréstitos "a través de la frontera". Estos son los que molestan más a los inversionistas, ya que muchos dudan de que los deudores del Tercer Mundo reúnan alguna vez los dólares para cancelarlos.

Al tomar este camino, Citicorp eliminó el problema más inquietante, pero aún mantiene riesgo de crédito y de moneda. Los analistas piensan que de esta manera se redujo el riesgo agregado, porque la presencia de Citicorp en muchas naciones del Tercer Mundo le proporciona una ventaja en el manejo de ese riesgo. Ello también ayuda a explicar por qué Reed piensa que puede mantener las provisiones de su institución en un 30% del monto otorgado en préstamos al Tercer Mundo, mientras bancos como Security Pacific y First Chicago empujan el estándar de la industria al 50%.

En todo caso, el hecho de que Citicorp haya hecho reservas para posibles préstamos malos no significa que este reconocerá que ha perdido parte del dinero.

Reed sigue pensando que con el tiempo esos fondos serán devueltos, "Suponemos que vamos a rembolsar el 100% de lo que está en nuestros libros hoy. En los próximos tres a cinco años veremos adelantos significativos."

Reed piensa que sus provisiones del 30% son adecuadas y que utilizarán sólo parte de estas, ya que se han eliminado préstamos que se creía no iban a ser devueltos, y confirmó que Citicorp no ha estado vendiendo muchos préstamos al Tercer Mundo sin reservas. De esta manera, Citicorp no incrementó sus reservas en el primer trimestre de 1988 y no planea aumentarlas a menos que las cosas cambien.

De hecho, la idea de Citicorp es que los países deudores puedan volver al mercado voluntario de créditos, y la única manera de hacer esto es ordenando su economía y pagando su deuda.

Citicorp esta ocupando parte de estas reservas contra préstamos malos (US \$1 billón) a fin de invertirlos en los países deudores para mover así las economías y, de paso, obtener ganancias.

Reed piensa que el problema no esta totalmente solucionado, pero dice "... ya tenemos en reservas un tercio del valor de estos préstamos. Tenemos reservas más grandes que la deuda de cualquier país. Ningún país por si solo nos puede hacer daño."

C.- EVOLUCION DESDE LOS AÑOS 1970s: LA REVOLUCION TECNOLOGICA Y DE MERCADO

Desde el punto de vista orgánico-funcional, a su vez, el banco institucional está estructurado en forma geográfica y comprende los siguientes grupos:

- ? El Grupo Financiero de Norteamérica;
- ? El Grupo de Europa y del Medio Oriente;
- ? El Grupo de Asia-Pacífico;
- ? El Grupo de Centro y Sudamérica;
- ? y, debido a las necesidades singulares de servicios de su clientela, el Grupo de Instituciones Financieras.

A mediados de los años 1970s, los grupos de mercadeo geográfico tenían el respaldo convencional de un Grupo de Operaciones centralizado en Nueva York. Además, cada filial en el extranjero también tenía su grupo de operaciones centralizado. Pero, se produjeron cambios en dos fases: primeramente en Nueva York y, luego, en el contexto de las filiales extranjeras.

El Grupo de Operaciones fue estructurado en forma funcional constituyéndose el personal de procesamiento según el producto: por ejemplo, un Departamento de Procesamiento de Cheques, un Departamento de Transferencias de Dinero, un Departamento de Cartas de Crédito.

El primer cambio de importancia se produjo en Nueva York en el área de procesamiento de cheques, donde la organización funcional centralizada fue subdividida en "canales" de procesamiento, utilizando técnicas de cadena de montaje a fin de incrementar la productividad en ese proceso. Luego de este proceso de "canalización" en los departamentos funcionales, se realizaron intensos esfuerzos para automatizar los demás productos. Dicho sea de paso, estos esfuerzos se efectuaron en forma descentralizada, ya que cada gerente de procesamiento de productos estaba a cargo de su propio proyecto y de los recursos necesarios para realizarlo.

El método de los sistemas analizaría, cuidadosamente, los flujos del proceso de los productos y aplicaría, primordialmente, la tecnología de las mini computadoras y sistemas para reducir el componente de mano de obra en el proceso de incrementar la capacidad de procesamiento y la calidad del servicio prestado. Además de las labores de automatización, la gerencia ejecutiva del Grupo de Operaciones efectuó un cambio organizativo trascendente.

Conforme a un concepto titulado "Paraíso de Proyectos" se dividió a los diversos departamentos de procesamiento funcionales y se los reagrupó en unidades dotadas de la capacidad de procesamiento distribuida para apoyar a grupos de mercadeo específicos.

Por ejemplo, los grupos de Mercadeo Internacional (MIS) y el Grupo de Instituciones Financieras estaban apoyados por una división de Gerencia de Servicios Internacionales y el Grupo de Mercadeo Nacional contaba con su propia División de Gerencia de Servicios. En ese momento, la "revolución" avanzaba a toda marcha.

El concepto del cambio en la estructura orgánica-funcional era sumamente racional, si bien iba en contra de la sabiduría convencional, la cual pretende que las economías de escala corresponden al procesamiento centralizado. Pero, organizando tanto al personal como a los sistemas para satisfacer necesidades de mercadeo específicas, se puede lograr un servicio de mejor calidad y menores costos de procesamiento de los productos. Por lo tanto, cada división prosiguió con su automatización de los productos y pudo mantener sus costos a un nivel uniforme durante un período bastante largo.

Algunos de los métodos empleados eran singulares, por ejemplo en la transferencia de dinero, se conformó una red de mini computadoras, que integran varios elementos funcionales e interfaces, de modo que las unidades de procesamiento descentralizadas pudieran funcionar adecuadamente. Si bien es algo complejo, el sistema así obtenido, permitió un proceso de transferencia de fondos totalmente automatizado que costaba una fracción del costo unitario antes de su existencia.

Asimismo, se automatizaron los demás productos en dólares norteamericanos y se construyeron interfaces electrónicas para que interactuaran con los sistemas

MIS y de contabilidad del banco. Se construyó, además, una red global privada de telecomunicaciones a fin de reducir los costos de las comunicaciones internacionales y permitir el intercambio de datos entre los 80 países en los cuales opera el sector bancario institucional de Citibank. Esto fue decisivo para el éxito alcanzado, al hacer posible que los beneficios tecnológicos llegaran más allá de la sede en Nueva York.

Se implantó otro método orgánico-funcional singular dentro del Grupo de Instituciones Financieras Internacionales.

A fin de acabar con las actitudes tradicionales de "nosotros- ellos" del personal de operaciones y mercadeo y para dar a todos los niveles gerenciales un espíritu de trabajo colectivo y de responsabilidad solidaria, se puso en marcha el criterio de la "troika" en 1980, concepto mediante el cual tres gerentes de cuenta brindaban su ayuda a un cliente:

- ? El Gerente de la Cuenta Principal (PAM), estaba domiciliado en el país de la institución financiera a la cual dicho Gerente vendía los productos en dólares norteamericanos;
- ? El Gerente de Cuentas en USA (USAM), atendía la relación con la agencia en Nueva York;
- ? El Gerente de la Cuenta de Servicios (SAM), estaba a cargo del procesamiento de producto.

Todos los cuales tenían responsabilidad solidaria por la creatividad de la cuenta.

En cuanto a las filiales en el extranjero, la revolución se inició a fines de los 1970s mediante la introducción, en Europa, de un sistema llamado Cosmos, un sistema de operación modular consolidada. Se estima que Cosmos fue el primer sistema de filiales bancarias en tiempo real y en línea, plenamente integrado.

En Citibank, tiene ligeras variaciones dependiendo de la magnitud y/o ubicación de la filial. Las filiales más grandes, por ejemplo Londres e incluso Quito, tienen una versión IBM del Cosmos. Las filiales más pequeñas cuentan con un sistema Cosmos en una computadora Mai Basic Four o Prime y en los países del Medio Oriente, una variación del sistema, cuyo nombre es Divine, funciona en una computadora Perkin-Elmer.

El sistema automatiza casi todo el procesamiento de productos requerido por la filial y presta todos los servicios necesarios de MIS y de notificación reglamentaria. Este proceso de automatización, en vigencia en más de 80 lugares del globo, ha tenido un efecto palpable. Se han reducido los costos de operación de las filiales en un 15 a 20% y ha mejorado notablemente la capacidad para entregar productos.

Contando con una capacidad de procesamiento automatizado de productos y con una red global de telecomunicaciones, al banco le fue ya posible comercializar un producto, un producto bancario electrónico global.

El sistema de operaciones bancarias electrónicas se inició en Nueva York con un producto denominado Citicash Manager, el cual hizo posible que los clientes tuvieran acceso en línea a sus saldos bancarios, averiguarán respecto de transacciones e iniciarán transacciones.

Este producto se denomina Citibanking en las filiales del extranjero y brinda una funcionalidad comparable a la del Citicash en Nueva York, a saber, la posibilidad de averiguar sobre las transacciones referentes a las transferencias de fondos, F.X. y contratos del mercado monetario, cartas de crédito, préstamos/depósitos, pagarés y cobranzas y la custodia de títulos valores. Los servicios de iniciación de transacciones también incluyen, actualmente, transferencias de fondos, cartas de crédito y valores. Citibanking existe ahora en más de 60 países.

Estando a la vanguardia de las operaciones bancarias electrónicas, el banco se dio cuenta de que es necesario tener un sistema de seguridad cada vez más perfeccionado e infalible. A cada usuario de Citibanking se le asigna un nombre de usuario, una contraseña y un perfil del operador, que define con precisión la medida en la cual una persona puede tener acceso al sistema.

El sistema individualizado de seguridad de Citibanking permite al usuario especificar el nivel de control requerido. Por ejemplo, un cliente puede solicitar una autorización única o doble; el diseño flexible tiene cabida para cualquier necesidad de toda organización.

Lo que es más, el dispositivo de seguridad a distancia, llamado Delta, codifica la contraseña del cliente y la envía a un dispositivo de seguridad receptor, el cual lo descodifica luego y antes de dar acceso al sistema. Entonces, se emplea un código llamado A, "MAC", o código de autorización de mensaje, para certificar la autenticidad de la transacción, es decir, para confirmar que tal mensaje proviene de un terminal reconocido y que no ha sido modificado.

Como se puede ver, la dedicación a los factores de seguridad constituye un elemento esencial de las operaciones electrónicas globales del banco.

Esta revolución ha llevado a Citicorp a una posición de vanguardia, que pretende conservar y mejorar.

En USA, más específicamente en Nueva York, la División de Gerencia de Servicios ha logrado una situación predominante en el campo de la transferencia de fondos. Su red de transferencias de fondos tramita más de 40.000 transacciones diarias, con un volumen en dólares superior a los US \$40.000 millones. Está electrónicamente conectado con el Sistema CHIPS (Clearing House Interbank Payments System o Cámara de Compensación de Nueva York),

con el Banco de la Reserva Federal, la red global de telecomunicaciones de Citicorp y SWIFT (System Worldwide Information Financial Telecommunications o Sistema Mundial de Telecomunicaciones de Información Financiera). Tramita transferencias de fondos en formato con una intervención manual mínima o ninguna intervención manual y está empleando ahora la tecnología de la inteligencia artificial para mensajes sin formato, para poder reducir aún más los costos de procesamiento de Citibank, mejorar la calidad de sus servicios e incrementar la competitividad del Banco.

Con el objeto de reducir los niveles de complejidad en la red de transferencia de fondos y en sus otros sistemas de procesamiento de productos, la estrategia de sistemas seguida por la División de Gerencia de Servicios Internacionales consiste en utilizar computadoras y tecnología de telecomunicaciones más poderosas y modernas, las cuales brindarán una mayor flexibilidad desde el punto de vista estratégico del mercado y una mayor seguridad, desde el punto de vista estratégico de las operaciones.

A fin de garantizar un enlace mundial entre los sistemas, el banco está instrumentando las normas de intercambio de datos, llamados Citidex, para que los más de 80 sistemas instalados puedan interactuar en forma automatizada. Citidex no solo dispone de formatos estándar sino que también, por intermedio de un diccionario de datos, permite la utilización y procesamiento automáticos de elementos de datos estándar en todo el mundo.

Además, a fin de reducir los gastos del sistema de manejo de datos, que tiene un gran coeficiente de mano de obra, el dispositivo de seguridad Delta, puede autenticar los mensajes Citidex y garantizar la integridad de los datos. La autenticación constituye un medio más seguro de proteger los mensajes y, por lo tanto, realza la calidad del servicio de procesamiento de transacciones.

En cuanto a lo que se refiere al aspecto internacional, a saber, las filiales, se ha dado inicio a una labor de diseño de sistemas estratégicos, con el objeto de lograr un nuevo "Hijo del Cosmos", un sistema más eficiente y flexible destinado a satisfacer las siempre nuevas exigencias de la mercadotecnia y crear otra generación de productividad y mejoras en los servicios.

Hoy por hoy, el sistema Cosmos combina los requisitos del procesamiento de aplicaciones y de las operaciones bancarias electrónicas. Ya se ha separado el componente Citibanking de las aplicaciones mismas para hacer posible un mayor volumen de procesamiento y brindar así operaciones bancarias electrónicas las 24 horas del día. También se ha creado un sistema de mensajes electrónico, el cual actuará como un interfase entre las instalaciones externas de telecomunicaciones y las aplicaciones en el sistema de operaciones bancarias Cosmos. Este sistema, denominado EMS, aumenta la capacidad y potencia de computación, al tomar el mensaje, que depende de la aplicación, y separarlo de la aplicación.

Este diseño y un nuevo enfoque de las aplicaciones bancarias en sí lleva el nombre de TPS, o sistema de procesamiento de transacciones, y constituye el marco estructural para un sistema más moderno y flexible. El objetivo del nuevo sistema es el de reducir todavía más los costos de procesamiento de transacciones y permitir el desarrollo rápido de nuevos productos. Su diseño también contempla una metodología de arquitectura estratificada y la utilización de un procesamiento distribuido mediante el empleo de microcomputadoras.

El grupo de tecnología internacional ya ha construido un medio técnico de iniciación de transacciones, pantalla y manejo de archivos y de "procesamiento de reglas" con microcomputadoras, el cual, según se ha previsto, permitirá que el desarrollo de aplicaciones se realice con una rapidez ocho veces mayor que la actual y hará que el procesamiento se acerque cada vez más al originador de una transacción.

Además de Citibanking, la "revolución" o "evolución" en la mercadotecnia sigue multiplicando los nuevos productos gracias a la tecnología; dos de estos productos "generados por la tecnología" son el Cititresury Manager y Global Report.

El Cititresury Manager ofrece un enlace electrónico directo con los servicios de la agencia emisora de Citibank en Nueva York y Londres, y hace posible la emisión y registro automáticos simultáneos de instrumentos de corto plazo (efectos comerciales) y mediano plazo.

El Cititresury Manager también permite la liquidación de transacciones dentro de la compañía y ciertas transacciones de terceros, a precio neto, por medio de un centro de compensaciones centralizado. Lo que es más, la transacciones en divisas Cititresury Manager, son el primer sistema de compraventa de divisas en línea y de múltiples usuarios para clientes de empresas e instituciones.

El Global Report brinda a los clientes un acceso instantáneo a las tasas del mercado y a información financiera sobre países, compañías, industrias y el mundo, obtenida de fuentes de primera importancia, como por ejemplo, Dow Jones, Standard and Poor, Business International, etc., integrada con un servicio en línea y continuamente actualizado.

En resumen, la revolución ha terminado y la evolución prosigue. A través de su red y su base de sistemas, Citibank ha conectado más de 60 centros de datos en más de 50 países hasta la fecha y está vendiendo más de 120 diferentes servicios a más de 8.000 clientes en 108 países. Por último, se tiene conciencia de que, debido a los cambios constantes en la tecnología y en las necesidades del mercado, se debe continuar con las labores de investigación y desarrollo de aplicaciones si Citicorp ha de conservar su ventaja competitiva.

LA BANCA INDIVIDUAL

A.- INTRODUCCION

En el primer trimestre de 1987, la banca individual representó el 59% de los US \$2,8 billones de las ganancias totales del Citicorp, un gran aumento comparado con el 30% que representaba diez años atrás. Para los años que van entre 1976 y 1982, los ingresos de la banca individual han estado creciendo a una tasa de 30% anual compuesta, tres veces más rápido que lo que lo hizo la banca comercial.

Si la tendencia continua, virtualmente todos los ingresos de Citicorp vendrían de la banca individual dentro de 15 años.

La banca individual de Citicorp ha llegado a ser más grande que cualquier otro banco norteamericano salvo Bank Of America. Una de cada cinco familias en USA hace negocios con Citicorp. También es el más grande proveedor de tarjetas de crédito y préstamos estudiantiles. Citicorp ha llegado a ser el más grande asignador de hipotecas residenciales, prestando US \$13 billones en 1986. Los dólares cargados en las tarjetas de crédito de la compañía: Visa, Diners Club y Master Card totalizan el 1.41% del total de ventas al detalle de USA.

La decisión de concentrarse en los servicios financieros al detalle, que Walter Wriston tomó hace 13 años, fue acogida con escepticismo en un principio. En sus propias palabras, las razones fueron las siguientes:

"Desde un punto de vista estratégico, hemos enseñado a los directores financieros a ser más eficientes. Si uno observa lo que estamos haciendo y examina los números, verá que los depósitos a la vista de las empresas en Nueva York no han aumentado en una década, y si uno habla con directores financieros, se da cuenta de que van a seguir esta línea."

"Así pues si miramos al final del camino, ¿de dónde van a salir los fondos? Lo único que podemos hacer es ir donde está el dinero, y el dinero lo tienen los particulares por un valor de US \$5 billones en depósitos de ahorro, bajo una forma u otra. Por lo tanto, decidimos sumergir nuestra manguera en esta cisterna de liquidez. Y ahora nuestro territorio nos acerca al 25% de las familias y al 42% de los depósitos de USA, y una de cada 10 familias es cliente nuestro".

Durante años pareció que esta estrategia no iba a producir resultados tangibles. Pero ya en 1983, la banca individual generaba el 41% de los ingresos totales y el 18% de los beneficios. Sin embargo, esta área de negocios no ha llegado a ser tan rentable como Citicorp había estado prometiéndolo.

El retorno sobre activos para el primer trimestre de 1987 de la banca individual fue un mediocre 0,56%. Citicorp argumenta que su retorno actualmente sería 0,72% si las reglas contables no lo forzarán a hacer tantas reservas para potenciales pérdidas en los préstamos a consumidores. Aun así, 0,72% es aún más bajo que

el propio objetivo de Citicorp de un 0,80% de retorno sobre activos y considerablemente menor que la tasa de retorno de 1% que muchos bancos logran.

Las sumas a reservas, las cuales están cargadas contra ganancias corrientes, están basadas en las pérdidas actuales en años recientes. Citicorp espera que las pérdidas por préstamos a los consumidores declinen en el próximo par de años, lo que aumentaría las ganancias.

En 1980, los ejecutivos de Citicorp dijeron a la escéptica comunidad financiera que ellos aspiraban ganancias para la Corporación de US \$1 billón al año para mediados de los 1980s, de los cuales US \$200 millones vendrían de la banca individual. En ese momento, las ganancias totales eran alrededor de US \$541 millones y la banca individual estaba perdiendo dinero. Ellos han cumplido, Citicorp paso la barrera de US \$1 billón en 1986, y la banca individual contribuyó con alrededor de US \$351 millones.

En realidad, considerando las provisiones para préstamos malos, la banca individual gano US \$462 millones en 1986, y Braddock dice que ganará un US \$1 billón dentro de pocos años. Aún más, Braddock, que esta lejos de prometer más de lo que puede lograr, insiste que la estimación de US \$1 billón es conservadora. Dos negocios de la banca individual, tarjetas de crédito y el sistema de red de Citicorp en Nueva York, están ganando ahora más de US \$100 millones cada uno, y Braddock nombra varios otros (banca interestatal y banca internacional, banca privada (doméstica y extranjera), préstamos de hipoteca y seguros) que según él alcanzarán esa barrera dentro de cinco o siete años.

B.- DIVISION DE TARJETAS DE CREDITO

Mantener la tasa de crecimiento anual del 30% mientras se eleva el retorno sobre activos es una tarea difícil. La diferencia entre el costo de los fondos de Citicorp y el interés que esta carga en las tarjetas de crédito de los consumidores, por ejemplo, ha sido enorme, a pesar que los préstamos en tarjetas de crédito son solo el 20% del portfolio total de préstamos a consumidores del banco. Ahora, las crecientes tasas de interés de corto plazo están elevando el costo de los fondos y, por lo tanto, están estrechando la diferencia.

La presión competitiva podría comprimir la diferencia del otro lado y por lo tanto, Citicorp se vería forzado a reducir los cargos por sobregiros. Otros grandes bancos de Nueva York han descubierto también al consumidor, haciendo más difícil que Citicorp aumente su participación de mercado. Desde enero de 1987, el banco ha tenido que elevar la tasa de interés sobre algunos de sus certificados de depósito casi un 30%, lo que ha desatado una guerra de tasas de interés en los meses siguientes.

Por otro lado, cuando Citicorp pueda finalmente traspasar algunas líneas estatales habrá varios poderosos bancos regionales esperándolo.

Sin embargo, Citicorp esta a la cabeza en la banca individual en el sentido de administrar el arte de la gran escala. Principalmente por dos razones, Citicorp tiene grandes recursos para hacerlo y, segundo, ha reconocido lo que todos los banqueros deberían reconocer, que los servicios financieros a los consumidores son vendidos y no comprados. En este sentido, Citicorp tiene en su división banca individual personal experimentado, ya que Braddock y varios de sus subalternos han trabajado antes en industrias donde la comercialización es intensa.

La división de tarjetas de crédito (que no tan solo incluyen a Visa y Mastercard sino también a Diners Club y Choice, una tarjeta ofrecida a los residentes del área de Washington DC) tiene una política un tanto liberal para otorgar crédito. Periódicamente se toman aleatoriamente unos pocos cientos de peticiones de crédito y se les aprueba, sin aplicarles evaluación de crédito salvo que se aseguran que el postulante no esta quebrado. Citicorp sabe que algunos de esos postulantes no pagarán, pero argumenta que esto debe considerarse como costo de bienes vendidos. Además, que tales pérdidas permiten obtener mejores parámetros para determinar estadísticamente cuando un cliente pagará o no.

La información así obtenida se introduce en el sistema de seguimiento de crédito de Citicorp, el cual se aplica para seleccionar nuevos postulantes y monitorear el comportamiento de los clientes actuales. El sistema es considerado uno de los más sofisticados del mundo. El último experimento con este costo al banco entre US \$1 millón y US \$5 millones por sobre las pérdidas normales, pero permitirá un control más preciso de las pérdidas futuras.

Entre 1982 y 1986, las cuentas de tarjetas de crédito subieron desde 3,2 millones a 10 millones, dando a Citicorp más del 9% de este mercado en USA. Sin embargo, el crecimiento no ha sido muy barato. Las pérdidas de créditos en nuevas cuentas de Citicorp están entre 18 a 24 meses después que las tarjetas son emitidas, y la tasa es 8% de la cantidad cargada. El banco acepta que este es un costo de marketing pero esta consciente que los clientes malos deben irse, lo que ha sucedido a una tasa del 3% anual.

Citicorp emitió cerca de un US \$1 billón en préstamos a consumidores en 1986, la mayoría de ellos a clientes con sus tarjetas de crédito balanceadas. Como la proporción de nuevas cuentas en el portfolio cae, también lo han estado haciendo las pérdidas. Las cuentas con uno o dos años de antigüedad eran un 96% del total en 1985, 29% en 1986 y casi 17% en 1987. Citicorp esta confiado que una combinación de crecimiento más lento en nuevas cuentas y un mejor monitoreo de los clientes actuales mantendrá las pérdidas bajas en el futuro.

Aún con una emisión de US \$1 billón en préstamos, los analistas estiman que Citicorp está logrando casi un 1,5% de utilidad en su división de tarjetas de crédito, lo cual hace una ganancia de casi \$150 millones al año.

Varios factores han ayudado a rebajar las pérdidas. Inversiones en cuatro modernas plantas de procesamiento de tarjetas en distintas partes del país han dado a Citicorp una ventaja de costos. La división ha sido exitosa también en ofrecer seguros y mercancías a través de campañas por correo vinculada a las tarjetas.

Sin embargo, el más grande generador de ganancias ha sido la tasa de interés que el banco carga sobre los balances de las tarjetas de crédito. Los consumidores y el Congreso han acusado al Citicorp de comportamiento usurero al igual como lo han hecho otros bancos. Citicorp se defiende diciendo que esta es una compensación por las épocas en que las tasas de interés que Citicorp cargaba a los tenedores de tarjetas de crédito eran menores que las que Citicorp pagaba por depósitos.

Aun más importante, las investigaciones de mercado del Citicorp indican que los clientes de tarjetas de crédito prestan poca atención a las tasas de interés cargadas. La mayoría considera de todas maneras a la tarjeta una conveniencia más que un préstamo.

Cuan sensitivos son los clientes a las tasas de interés esta siendo probado ahora. Otros bancos han empezado a ofrecer tasas de interés más bajas, tratando de quitarle clientes a Citicorp. Además, a principios de marzo de 1987, American Express introdujo una nueva tarjeta de crédito al mercado llamada Optima, la cual esta diseñada para competir directamente con las tarjetas de crédito bancarias. Optima cargará una tasa amarrada a la Prime. American Express pretende evitar las pérdidas que el Citicorp tolera ofreciendo Optima solo a gente que tiene otras tarjetas por más de un año y que tiene probados registros de pago.

Citicorp piensa que la batalla por las tarjetas de crédito se ganará con servicios más que con tasas de interés, y ha invertido fuertemente en mejorar la calidad de sus relaciones con los clientes.

La computarización, que ha deshumanizado el proceso de evaluación de créditos, ha probablemente hecho a su servicio de tarjetas de crédito el más eficiente de la banca al detalle. Los centros de Citicorp, manejan casi 60.000 llamadas al día, con casi 2000 entre las 12 AM y las 6 AM. Más del 95% de los problemas, tales como errores en los cobros o tarjetas perdidas, se resuelven durante la llamada inicial del cliente.

C.- DIVISION SISTEMA DE RED DE NUEVA YORK

El otro gran generador de fondos de Citicorp es el sistema de red de Nueva York. Y si la división de tarjetas de crédito esta catalogada como un servicio de alta calidad, el sistema de red de la ciudad de Nueva York siempre ha sido catalogada de mediocre por los clientes. Sin embargo, esta ganó más de US \$100 millones en 1986.

Afortunadamente para Citicorp la competencia esta igualmente indiferente a la satisfacción del cliente. De acuerdo a las medidas de los banqueros, el rango de satisfacción de los clientes para con los principales bancos de la ciudad de Nueva York esta un poco encima del 60%, es decir, que por cada dos clientes contentos con el servicio hay uno que no lo está.

Así y todo, Citicorp ha estado aumentando considerablemente su participación de mercado. Entre los años 1978-1986 el banco casi ha triplicado su participación en el segmento depósitos en la ciudad de Nueva York, el mercado más competitivo de USA, para llegar a 13%. También en el segmento de mercado préstamos a los consumidores su participación ha crecido de 1% a 21%.

La estrategia concebida para desarrollar esta orientación y lograr este éxito se ha concretado en distintas acciones. Una de ellas ha sido el énfasis en la tecnología de la información como medio de reducir los costos de operación y distribuir los productos de forma selectiva y eficiente.

Citicorp hace uso extensivo de los cajeros automáticos y las implicaciones de costos parecen ser considerables. Los directivos del banco han manifestado que el costo de servir a un cliente medio en una sucursal clásica es de US \$150 al año. Esta cifra se reduce a US \$20 si la totalidad de la relación se realiza a través de tarjeta y cajero automático. Casi el 80% de los clientes de Citicorp utilizan esta combinación para más de la mitad de sus operaciones bancarias, casi el doble del promedio de la industria.

La filosofía de Citicorp de que el consumidor es soberano y puede escoger lo que le plazca, siempre que pague por ello, tiene un reflejo concreto en las relaciones del banco con sus clientes.

De acuerdo con una descripción publicada en un diario de Nueva York, cuando un cliente entra en una sucursal típica de Citicorp en un barrio de clase media, debe caminar por un largo corredor flanqueado por cajeros automáticos hasta que encuentra finalmente un mostrador con seres humanos detrás. En una sección denominada "Servicios Especiales", es donde se venden cheques de viajero y giros monetarios. A otra sección se le denomina "Citi Express" y esta reservada para aquellas personas que mantienen un saldo mínimo de US \$5000 en cuentas de Citibank. Un área separada, denominada "Servicios Prioritarios", esta a la disposición de los clientes que mantienen saldos superiores a los US \$25.000.

Aquellos que tienen menos de US \$5.000 en el banco deben utilizar los cajeros automáticos para transacciones de rutina tales como depósitos o retiros de fondos o transferencias de una cuenta a otra.

En 1969, Chemical Bank utilizó por primera vez ATM's (Automated Teller Machines o Cajeros automáticos) para automatizar sus operaciones, pero orientados a facilitar la labor de los cajeros. El sistema fue un fracaso, pero Citicorp, que observó detenidamente lo que ocurría, descubrió que el mejor uso de la tecnología es entregarsela directamente a los usuarios.

Citicorp empezó a invertir en ATM's una década atrás cuando compró una compañía de California de ingeniería y software llamada Transaction Technology Inc. en 1971, y creó un laboratorio para simular el funcionamiento de una oficina de un banco, en el sótano de su oficinas de Nueva York. En 1977, luego de probar muchos nuevos productos y servicios, Citicorp estaba listo para desplegar sus ATM's en gran escala.

En 1980, Citicorp se había transformado en el pionero del uso de ATM's, había doblado sus saldos en cuentas corrientes y había triplicado su participación en el mercado, subiendo de un 5% a un 13% gracias a los ATM's.

El entrevistar y observar a los clientes en el laboratorio ayudó a Citicorp a resolver una serie de problemas tan simples como cuan alto debía estar el teclado de la maquina y cuan fuerte debían ser presionados los botones de este. El objetivo era que la máquina no intimidara a los clientes.

La mayoría de los ATM's se comunican bruscamente con sus usuarios, indicándoles "Inserte la tarjeta ahora". Pero los técnicos de Citicorp encontraron que este tipo de mensajes, satisfactorio en si mismo, intimidaba a los clientes. Lo que los clientes quieren es un empleado amistoso y sobretodo una mujer, que este siempre alegre, competente, feliz en su trabajo y lista para solucionar cualquier problema por sí misma. Las máquinas, por esta razón, fueron entonces programadas con la voz de una mujer (bautizada Suzy por los técnicos) que dice cosas tales como : "¿puedo ayudarle en algo más?"

Los competidores dicen que los ATM's de hace diez años son tan buenos como los de ahora. Pero no piensa así la gente de Citicorp. El banco esta reemplazando los ATM's con un nuevo modelo que tiene muchas más habilidades que los anteriores pero que es igual de fácil de utilizar.

El nuevo modelo se ve igual que el antiguo pero tiene una pantalla más grande y que es sensible al tacto, que despliega imágenes a todo color y que reemplaza los botones reales por unos sensibles a la presión. Las nuevas máquinas pronto desplegarán la imagen de un teclado de una máquina de escribir en la pantalla, que permitirá al consumidor escribir su reclamo o ingresar una nueva dirección. Tres de los nuevos modelos de ATM's ocupan el mismo espacio que dos de los

antiguos, y cuando se complete la operación de reemplazo, Citicorp tendrá más de 1000 en el área de la ciudad de Nueva York.

Con la presencia de los más altos ejecutivos del Individual Bank of Citicorp, fue inaugurada en Santiago el 26 de junio último el llamado Citicenter, sucursal modelo dotada de la más moderna tecnología de servicio al cliente.

El nuevo concepto de atención al cliente involucra no solo un importante cambio tecnológico y de arquitectura, sino todo un sistema de atención al cliente, concebido tras cuatro años de investigaciones en las que participaron profesionales de distintas disciplinas.

Dicho concepto fue presentado en 1986 por una delegación chilena en un congreso mundial de Citicorp en Nueva York y propuesto como plan piloto para su desarrollo en Chile. Posteriormente, el nuevo esquema será implementado en el resto de las sucursales que Citibank posee en 34 países.

El proyecto concebido en tres etapas, se inicio hace tres años, en junio de 1988, con la apertura de la sucursal Forum, que incorporó parte del concepto global de excelencia en el servicio bancario. La segunda etapa es el Citicenter y el proyecto global quedará finalizado antes de fin de año con la inauguración de otra sucursal similar que también estará ubicada en el centro de la capital chilena.

Para enfrentar este nuevo desafío tecnológico, la institución ha invertido aproximadamente US \$3 millones en equipamiento.

Lo primero que llamará la atención a quienes ingresen a un Citicenter es la fisonomía diferente a la de cualquier sucursal bancaria tradicional. Vitrinas al más puro estilo de las grandes tiendas comerciales, iluminadas con luces de neón que destacan los productos intangibles que ofrece el mercado bancario; sofisticados relojes que indican el tiempo de espera probable para su atención en las cajas; un moderno diseño de sillas y mesas de los ejecutivos; cajas equipadas con computadores personales y un sistema autónomo de operaciones crediticias y de los distintos servicios financieros, abren un mundo desconocido a la banca nacional.

Quienes están detrás de este esfuerzo multidisciplinario, comparan al Citicenter con un shopping bank, porque en él el cliente encontrará el atractivo de una multitienda en cuanto a la diversidad de productos y además, toda la gama de recursos propios del merchandising.

Se ha cambiado el concepto de atención al cliente. Encuestas permanentes entre los cuenta correntistas del banco ha permitido definir el perfil del usuario de los servicios que ofrece el banco : ¿Cuanto tiempo esta dispuesto a operar en la fila antes de que lo atienda el cajero?, ¿Que calificación le otorga al servicio que recibe de su ejecutivo de cuentas?, ¿Que le dificulta la atención que recibe de parte de los funcionarios del banco?, ¿Cuanto tiempo debe esperar antes de

esperar una respuesta positiva de información telefónica?, ¿Están bien ubicados los cajeros automáticos?, son algunas de las múltiples preguntas que durante mas de cuatro años han debido de responder los clientes del Citibank.

El orientar una empresa hacia la calidad en el servicio significa un gran proceso de culturización. Al concebir la idea del Citicenter se ha tenido que acelerar las investigaciones para tener un conjunto de mediciones y de sondeos de opiniones lo mas exacto posibles. Se esta tratando de cumplir todas las metas que proponen los clientes en sus respuestas y esto involucra entrenar al personal y diseñar una infraestructura que se amolde a las expectativas de las personas.

Existe consenso entre los ejecutivos del Citibank que lo mas importante es cambiar la idea de que la actividad y la atención bancaria es impersonal y fría. El cliente debe sentirse cómodo y disfrutar de tranquilidad y privacidad en sus operaciones. Cuando se siente frente a un ejecutivo, debe sentir que la relación es equitativa. El va a negociar, no a pedir favores.

Una de las principales modernizaciones consiste en un sistema que permitirá al cliente, por ejemplo, conocer en detalle un plan de financiamiento para un vehículo. El cliente ingresará al sistema computarizado la información respecto del monto del crédito requerido y el servicio de información automático le entregará impreso los diversos planes con las tasas de créditos y mensualidades que podrá pactar con el banco. En otras palabras recibirá un folleto personalizado y de acuerdo a sus requerimientos financieros.

D.- DIVISION BANCA INTERESTATAL

La estrategia geográfica es un componente esencial del plan de Citicorp. A pesar de la importancia de Nueva York, un enfoque de servicios financieros personales requiere una base espacial mayor. Así, Braddock y sus colegas están tratando de duplicar el éxito de la banca individual en el área de Nueva York a todo el país.

El método seguido para superar las limitaciones de ley sobre banca interestatal ha consistido en identificar una serie de estados con componentes demográficos favorables y con legislación relativamente tolerante en lo que respecta a entidades bancarias. Algunos estados tienen leyes de reciprocidad sobre establecimiento de bancos ubicados en otros estados. Apoyándose en este resquicio legal, Citibank ya había conseguido introducirse en Alaska, Maine y Maryland a finales de 1983. Ultimamente, Citicorp también entro en Nevada y San Diego.

Gracias a los problemas de la industria del ahorro, Citicorp ha sido capaz de comprar asociaciones de ahorro y préstamo quebradas en otros estados. Estas entidades despertaron el interés de Citicorp como medio de expansionarse geográficamente, por varias razones. Una de ellas es que el efecto devastador de las altas tasas de interés en activos compuestos básicamente de hipotecas, las había convertido en candidatos fáciles. Otra era su buena imagen ante gran parte

del público. Así cuando se tuvo la oportunidad de adquirir algunas instituciones en Estados identificadas como atractivas, Citicorp hizo ofertas agresivas que le reportaron la propiedad de entidades de ahorro y préstamo en California, Florida e Illinois.

Citicorp Savings of Illinois, antes llamada First Federal of Chicago, obtuvo ganancias en 1986, luego que en 1984 hubiera sido adquirida por Citicorp. Las 60 sucursales constituyen la red más grande de las instituciones financieras de Chicago. En los primeros meses de 1987, Citicorp Savings había abierto la mitad de las nuevas cuentas de cheques en la ciudad.

En 1982, Citicorp compró una asociación de ahorro y préstamo en Oakland, California y dos años más tarde en Miami. Para dar a la asociación de ahorro y préstamo de California mucha más fuerza, Citicorp planea sumar 50 sucursales más a las 90 ya existentes, y posteriores expansiones son también probables. Braddock predice que las tres asociaciones ganarán en conjunto US \$100 millones al año en 1992.

Como las barreras legales sobre banca interestatal continúan desapareciendo (de hecho, 6 estados permiten a los bancos de Nueva York hacer negocios y 11 más lo harán en un futuro cercano) Citicorp se sigue expandiendo. Sin embargo, no es probable que los bancos regionales permitan que esta sea una tarea fácil. En realidad, Braddock considera que estos son sus competidores más serios.

Citicorp tendrá que contar con su experiencia en ventas y tecnología para ganarse una porción del mercado. Un experimento en los laboratorios de Citicorp dan una idea sobre las intenciones de Citicorp. Los expertos han concluido que la gente que vive en los suburbios aún no tiene suficientes locales para realizar sus operaciones bancarias, por lo tanto, una solución factible es la creación de Citismation, vale decir, una bomba bencinera que en vez de vender bencina se vende productos y servicios bancarios. Estas estarán equipadas con ATM's que se ajustarán a la altura de la ventanilla de los autos de los clientes.

Si las Citismation no resultan serán canceladas rápidamente. Braddock dice que es necesario correr riesgos y aceptar los fracasos si uno está tratando de cambiar las cosas y crecer.

F.- DIVISION BANCA INTERNACIONAL

Para alcanzar su objetivo de US \$1 billón de ganancias en 1992, Braddock también piensa ampliar la división banca internacional.

La banca individual tiene más de 1000 oficinas en 40 países y los negocios internacionales producen más de US \$100 millones de ganancias al año. Los nuevos negocios incluyen una pequeña compañía de seguros de vida en Gran Bretaña y nueve sucursales más en Argentina. La banca privada es otro

candidato para el club de los US \$100 millones. En el caso de Citicorp esto significa servir los deseos de la gente que ahorra tanto o que deposita tanto que ellos generan a lo menos US \$5.000 al año en ganancias. Citicorp tiene ya más de 50.000 de tales clientes y cree que hay otros 4 o 5 millones más en el mundo.

Su volumen de operaciones internacionales, a fines de 1985, alcanzaba aproximadamente US \$48 billones de los US \$167 de activos totales. Estas colocaciones en el exterior se encontraban divididas en ese entonces entre: préstamos a países industrializados (US \$24.3 billones), países en desarrollo no productores petróleo (US \$18.5 billones) y países en desarrollo productores de petróleo (US \$3.3 billones).

Cabe destacar que Citicorp no ha realizado en ningún país colocaciones que superen un 5% del total de activos de la entidad, por lo menos hasta diciembre de 1985. De hecho, la mayor obligación la ha contraído Japón con un monto de US \$5,8 billones, es decir, casi un 3% de los activos totales de Citicorp.

Dentro del marco de préstamos otorgados en el extranjero, la Corporación cuenta con colocaciones en 31 de los países que partir de 1982 comenzaron a renegociar su deuda externa, negociaciones que ascendían a US \$15 billones a fines de 1985.

Respecto a la utilidad neta obtenida por Citicorp por concepto de sus operaciones internacionales, esta fue superior en US \$12 millones en 1985 respecto de 1984, alcanzando US \$535 millones. Dentro de los ingresos internacionales que percibió en 1985 Citicorp, el mayor aporte lo hicieron los países industrializados, con un 65% del total de las ganancias. La contribución de los países en vías de industrialización alcanzó un 24% de los ingresos totales, siendo los que más aportan Brasil, Argentina y Méjico.

A fines de 1985, Citicorp contaba con 1806 oficinas en el exterior de USA, en las cuales trabajaban 39.200 empleados. Dentro de USA, Citicorp tenía 1185 oficinas.

LA BANCA DE INVERSION

A.- INTRODUCCION

Tal como lo hizo una década atrás, cuando con todo el apoyo de su predecesor Walter Wriston movilizó todos los recursos del banco a la división banca individual, Reed ahora pretende hacer lo mismo, movilizandolos mayores esfuerzos del banco en lo que el ve como el próximo campo de expansión de la banca, la banca de inversión.

Dice Reed, "Nadie en el mundo esta construyendo un banco de inversión global tal como lo estamos haciendo nosotros. Otros bancos de inversión operan en 1 o 2 o quizás 3 mercados, nosotros estamos en 50. Eso generalmente no es

aceptado o no se entiende". Aun cuando los rivales del banco, tales como Morgan Guaranty y Bankers Trust, están mucho más avanzados en muchas áreas de la banca de inversión en comparación a Citicorp, ellos no tienen ni la escala ni los recursos que Citicorp tiene.

Introducirse más en la banca de inversión significará más de esas comisiones jugosas por hacer swaps de tasas de interés, swaps de monedas o llevar a cabo más operaciones de leasing para financiar la compra de jumbo jets, etc.

Ahora, los bancos comerciales como Citicorp, dividieron sus agencias de corretaje (Brokerage House) en varias áreas, entre ellas, emisoras de deuda y capital, transadoras de papeles del gobierno norteamericano y arregladoras de fusiones.

Pero el plan de Citicorp es construir alrededor de su enorme Foreign Exchange Trading Operation, mientras se expande continuamente en otros campos de la banca de inversión. Como las diferencias operacionales se achican en sus áreas tradicionales, se quiere contrarrestar las pérdidas con más y más ingresos por comisiones y por underwriting. Dice Reed, "una prioridad para el año 1988 y los que vienen es asegurar el éxito de la banca de inversión".

Sin embargo, los nuevos intentos son costosos, tal como lo fueron los intentos de establecer la banca comercial. La banca de inversión de Citicorp el último año gastó US \$77 millones adquiriendo nuevas operaciones, incluyendo casas de corretaje extranjeras tales como J&E. Davie & Co. en Dublin y Scrimgeour en Londres. La banca de inversión gastó otros US \$60 millones en su esfuerzo continuo para trasladar 100 puestos de trading, establecidos en Brasil a Bahrein, etc.

Tales gastos han hecho difícil a Citicorp contener los costos. En 1986, a pesar de que los ingresos subieron solo 4%, los gastos se elevaron un 25%, haciendo parecer Citicorp como un botarata al considerarlo con sus iguales.

Por supuesto, todo esto es un riesgo, pero como Wriston acostumbraba decir, a los ejecutivos principales se les paga para tomar riesgos. Ahora, por ejemplo, Citicorp enfrenta las restricciones de la Glass-Steagall Act, la cual restringe el ingreso de los bancos comerciales a muchas actividades de la banca de inversión en USA. Pero, argumenta la gente de Citicorp, "Nosotros operamos sobre la base de que en el largo plazo, esas restricciones se acabarán. Tienen que acabarse".

Otro problema clave es mantener a los banqueros de inversiones más importantes. Muchos de los mejores y más brillantes de los banqueros de inversión de Citicorp se han retirado últimamente, seguramente atraídos por los altos salarios de Wall Street, aunque otros lo han hecho en reacción a la atmósfera burocrática que no es fácil para el banco eliminar.

Reed reconoce este punto pero se apresura a enfatizar que "la idea del negocio de la banca de inversión tampoco fue fácil venderla en un principio. También perdimos una gran cantidad de gente allí también".

Con respecto a la burocracia, Reed argumenta "no es sorprendente que no tengamos ejecutivos con 30 años de experiencia en la banca de inversión, debido a que este es un negocio con menos de 30 años de vida. En los próximos 3, 5, 7 o 10 años las cosas serán diferentes".

Las cosas en Wall Street podrían cambiar, y de hecho lo hicieron, y para beneficio de Citicorp. En particular, los altos salarios de Wall Street se resintieron un tanto con los sucesos de octubre de 1987, haciendo el nivel de paga de Citicorp más aceptable. Últimamente, se ha dicho que los salarios de la banca de inversión de Citicorp se han elevado un poco. Sin embargo, los principales banqueros de inversión de Citicorp que se han ido a Wall Street están ganando casi 10 veces más de lo que estarían haciendo en Citicorp, con pagas que bordeaban US\$1 millón, claro que esto era antes del Lunes Negro.

Sin embargo, Wall Street ya esta mostrando signos de sacudirse de su dependencia de un puñado de ejecutivos muy bien pagados. En Salomon Brothers, por ejemplo, el Presidente John Gutfreund ha decidido perder algunos de sus ejecutivos estrellas en un intento de construir una organización que pueda trascender los esfuerzos individuales.

Como el personal del banco de inversión de Citicorp esta rebasando la barrera de los 10.000, algunos empleados de la banca comercial de Citicorp están siendo dejados ir. Bajo Small, el personal de la banca comercial de Citicorp en USA ha sido recortado en 5000 para quedar en 17000, en el último año y medio. Small esta ahora en el medio de unos recortes a larga escala en las operaciones de la banca comercial de Citicorp en extranjero. Cuando él termine, se espera que elimine 3000 personas de la planilla en Asia y 4000 en Europa. De hecho, los recortes en las plantillas de Alemania Federal han sido tan severas en las oficinas de Citicorp en Hannover, Colonia, Munnich y Nuremberg que han tenido que ser cerradas enteramente.

A medida que se mueve a la banca de inversión, Reed debe tratar con varias otras áreas de problemas. El debe construir una estrategia coherente para la incursión de Citicorp en el negocio de la información electrónica. Un proyecto de una base de datos global para las transacciones del petróleo ha ya fracasado. Y en Quotron Inc., una empresa de servicios de información bursátiles recientemente adquirida, los mayores clientes, que son rivales de Citicorp, tales como Merrill Lynch están tratando de arrancarse. Además de todo esto, las pérdidas de la división de información de Citicorp se cuadruplicaron en 1986, llegando a US \$34 millones. Admite Reed, "No sabemos a donde vamos en el negocio de la información ahora".

De manera similar, el esfuerzo de Citicorp para entrar en el negocio de seguros a través de la compra en 1985 de la British National Ltd., una pequeña compañía aseguradora de vida e hipotecas en Gran Bretaña ha requerido una gran expansión de capital pero sin embargo esta retornando ganancias minúsculas.

En todo caso, las decisiones del equipo de Reed no son tomadas a la ligera. El debe continuamente reportar al Directorio de la Corporación, el cual a su vez es muy preparado y estricto. Cabe hacer notar que, entre otros, forma parte de este Walter Wriston. Así las decisiones de Reed están respaldadas por una serie de reportes, estudios, información anexa y mucha experiencia.

Desde que Reed se ha hecho cargo, en muchas oportunidades ha habido mas de 7 consultores, a la vez, de la prestigiosa firma Mc Kinsey & Co. trabajando con él. En los meses precedentes al anuncio del banco de los US \$3 billones en reservas para los préstamos de América Latina, Reed hizo un reporte de 100 páginas al Directorio para justificar lo que iba a hacer.

B.- LA BANCA ELECTRONICA

Con la banca electrónica de hoy, es posible realizar transacciones bancarias en Nueva York, mediante un computador conectado a un teléfono, desde cualquier parte del mundo.

Presionando unas pocas teclas de acuerdo a simples menús, se puede dar instrucciones para que se envíe un cheque desde una ciudad a otra. Luego, se puede transferir parte del dinero de su cuenta corriente a un fondo mutuo del mercado de valores que esta dando un alto retorno. Mientras se esta en eso, se puede aprovechar de mirar como va el rendimiento de sus acciones en Wall Street.

Durante los últimos tres años, Citicorp, al igual que Chase y Chemical, ha estado agresivamente buscando clientes para sus servicios de banca electrónica.

El servicio de Citibank se llama Direct Access. El de Chemical, Pronto y el de Chase, Spectrum.

Además de las operaciones de banca de empresas o individual, dos de estos servicios, Direct Access y Pronto, ofrecen también servicios de corretaje de valores, y con descuento. Usando los fondos de su cuenta corriente, el inversionista sofisticado puede comprar y vender acciones y bonos, ahorrando hasta el 75% de las comisiones cobradas normalmente por las oficinas de corredores. La información actualizada sobre inversiones esta disponible las 24 horas del día, permitiéndole al inversionista seguir el desempeño de su portafolio mucho mas cerca que de cualquier otra forma.

Claro que lo primero que el cliente debe hacer es abrir la cuenta en Nueva York, para lo que necesariamente debe estar presente. La cuenta puede ser corriente, de ahorro o una combinación de ambas. Mas para propósitos prácticos, lo mejor es una cuenta corriente personal o de empresa, con la que luego se puede abrir todo tipo de otras cuentas.

Para el inversionista extranjero las mejores ofertas son las de Citibank y la de Chemical, pues el servicio de Chase, aunque es similar al ofrecido por los otros dos bancos, tiene limitaciones técnicas que hacen imposible acceder a él desde fuera de USA.

Los dos primeros bancos aceptan depósitos por correo, por lo que puede no ser necesario volver a Nueva York a depositar fondos. Por otra parte, los bancos cargan automáticamente los costos de sus servicios, y así no envían detalles mensuales.

Sin embargo, los bancos no están exactamente entusiasmados con que los clientes extranjeros usen estos servicios computacionales, aunque son incapaces de impedirlo. Una razón es que con ello, los bancos pierden en parte el control y el orden de las operaciones desde el exterior.

Pero la sorpresa es que los bancos sostienen que el mayor impedimento al uso desde el extranjero de sus sistemas es la pobre condición de los servicios telefónicos en muchos países. La experiencia de los bancos con las transmisiones desde el extranjero no ha sido precisamente exitosa, y las interrupciones durante una transacción pueden causar estragos en el banco que trate de mantener correctamente sus cuentas. Una línea telefónica de alta calidad, sin ruido ni interrupciones, es esencial para estos sistemas.

Sin embargo, la naturaleza técnica de sus propios servicios telefónicos hace prácticamente imposible para los bancos saber desde donde están llamando sus clientes. Más aun, los clientes pueden usar una dirección referencial en USA, una argucia legal que les obvia la necesidad de revelar que pretende hacer operaciones bancarias desde el exterior.

En todo caso, ambos bancos reconocen que están creciendo el uso de estas cuentas por parte de extranjeros. Esto es así porque es perfectamente legal para un ciudadano extranjero abrir una cuenta bancaria en Nueva York.

Se puede predecir que en el futuro estos y otros bancos comerciales harán más fácil el uso de los servicios electrónicos para clientes extranjeros. Por ejemplo, Citibank ya ofrece algunos de sus servicios bancarios estrictamente locales, en el idioma del propio cliente (por el momento, los sistemas electrónicos solo utilizan inglés). Mas adelante, los servicios podrán incluso considerar cambio de monedas u operaciones bancarias conectadas con el propio país del cliente, aunque por el momento esto es solo un sueño para la mayor parte de los países que carecen de los recursos técnicos requeridos.

CAPITULO 5 CITICORP EN CHILE

INTRODUCCION

A.- LOS INICIOS

La presencia de Citicorp en Chile data desde 1916, año en que abrió su primera sucursal en el país llamándose aún First National City Bank. Esta continuidad fue interrumpida entre los años 1971 y 1976 por la política de nacionalizaciones y, en general, de corte estatista, del gobierno chileno de esa época. Superadas tales dificultades, en 1976, la Corporación reabre sus puertas en Chile, esta vez con el nombre que actualmente la distingue, vale decir, Citicorp para el holding y Citibank para el banco en particular.

En ese momento, el objetivo de la Corporación era distinto al actual. Su entonces gerente Tomás Muller, ahora en el Bankers Trust, señaló: "La forma de operar del banco es dirigirse mas bien a la empresa. Excepcionalmente se aceptará la existencia de cuentas personales. La idea es no ser un banco mas y ofrecer el servicio tradicional, porque es bien poco lo que se podría aportar y, en términos generales, el mercado ya esta bien servido."

Después vino la reestructuración a nivel global del banco y el establecimiento de tres divisiones. Ello trajo la diversificación y el crecimiento acelerado de la Corporación en nuestro país.

Principalmente, es en esta década donde Citicorp ha tenido una notable expansión en el mercado nacional lo que le ha permitido llegar a ser uno de los conglomerados financieros más grandes del país.

B.- ORGANIZACION DE LA CORPORACION

La organización de la sucursal chilena de la Corporación puede ser representada a grandes rasgos como la que se muestra en las dos páginas siguientes.

Como puede apreciarse en ese cuadro, Citicorp, al igual que en su casa matriz, divide sus negocios en tres áreas principales, el área de banca de inversiones, el área de banca individual y el área de banca institucional. Esta última esta dividida también, a su vez en el área de banca de empresas y el área de banca de instituciones financieras y de gobierno, con el objetivo de prestar un mejor servicio a sus clientes.

La máxima autoridad de la Corporación en Chile es Edward Dreyfus, Country Corporate Officer & Institutional Bank Head.

La división banca institucional también esta encabezada por Edward Dreyfus, gerente general de Citibank N.A. y jefe de la región subandina del banco (Chile, Perú y Bolivia). Esta división luego de la reestructuración continuo brindando a sus clientes los servicios de banca de empresas, de banca de instituciones financieras y de gobierno, y de leasing. Además, sumo a las anteriores la empresa Cititrading.

La división banca individual, a cargo de Thomas Sisson, después de su creación, ha ido continuamente sumando nuevas areas de negocios. Así es como en la actual década adquirió Diners Club (Tarjetas de Chile S.A.), compro la totalidad de Financiera Atlas y últimamente incorporó la empresa Ecovesa.

La división banca de inversiones, que en la actualidad esta a cargo de Pedro Samhan, ha sido sin duda la más dinámica en la última década. La división que se conoce en nuestro país como Citicorp-Chile y actúa en forma independiente de las otras dos divisiones, ha estado incorporando constantemente, desde 1980, la fecha de su creación, nuevos negocios y actividades. Entre ellos las de corredor de bolsa, agente de valores, inversionista, administrador de fondos mutuos, etc.

Paralela a estas divisiones existen departamentos que tienen por objetivo apoyar la labor de las primeras. Es así que existe el departamento de Operaciones y Personal, que maneja toda la parte administrativa que incluye sistemas computacionales, la realización de los procesos manuales y la administración de personal. Por otra parte, el departamento de Tesorería que equivale a la Gerencia de Finanzas y que tiene por tarea manejar el "money desk", el "money market", etc. Finalmente, existen un par de departamentos que tienen la calidad de staff, ellos son el departamento de Créditos y el departamento de Control Financiero y Planificación.

C.- IMAGEN DE LA INSTITUCION

Desde que Citicorp reabrió sus puertas en 1976, su permanencia en el mercado nacional, así como su rápida expansión en una variedad amplia de negocios, han sido tema de controversia. A esto hay que sumar, las fuertes críticas de que ha sido objeto la entidad por su postura frente a la renegociación de la deuda externa.

La imagen que los directivos quieren proyectar con respecto a la Corporación no solo esta dirigida a los usuarios del sistema bancario. Los directivos de Citicorp siempre han estado muy conscientes de que son huéspedes en los países que operan y si están en esos países es porque desean ganar dinero, claro que de una manera inteligente. Con esto ellos quieren decir que su idea es estar para toda la vida y, en consecuencia, tratan de proyectar una imagen acorde con eso.

Por un lado, la gente de Citicorp trata de hacer cosas que se sabe son necesarias para el país, como es el hecho de canalizar ahorro externo a Chile, porque el país

lo va a necesitar por muchos años. Por supuesto, tales operaciones deben ser administradas en forma racional y de una manera que convenga a ambas partes.

Por otro lado, frente al público, en general, los directivos pretenden proyectar una imagen de una institución de servicios financieros amplios, eficientes y con un precio justo.

En ambos sentidos la Corporación hace esfuerzos para cumplir su parte en forma satisfactoria.

Al respecto, las inversiones efectuadas por Citibank en proyectos mineros y forestales, durante los últimos años, son producto de la confianza de la Corporación en el país y en su futuro. Dichas inversiones están hechas en proyectos productivos orientados a la exportación, en los sectores en que Chile tiene ventajas comparativas, dando importancia al empleo que generan y al mayor valor agregado que esta inversión representa en tales proyectos.

Citicorp tampoco escatima esfuerzos en mejorar cada vez mas el servicio que brinda a todos y a cada uno de sus clientes. En esta línea es que la Corporación efectúa continuamente cursos de capacitación para sus empleados. Un curso que es conveniente destacar es el taller "Excelencia en la Acción", que se circunscribe a como se puede atender mejor a los clientes de la Corporación. Dicho curso fue impartido durante el presente año a través de todas las sucursales de las empresas Citicorp, desde Arica a Punta Arenas, a los más de 1300 empleados de la empresa en Chile.

Por último, la Corporación esta continuamente participando en una serie de actividades que tienen por objetivo el desarrollo integral del país. Dichas actividades van desde auspiciar una serie de eventos culturales hasta el otorgamiento de becas para que periodistas del sector económico viajen a USA a perfeccionarse.

Por ejemplo, cabe mencionar el Programa de Apoyo Comunitario a través del cual Citibank presta ayuda a la educación de los niños de las comunas periféricas de Santiago. Como ya lo hiciera durante tres años consecutivos, Edward Dreyfus asistió a la ceremonia de entrega de 20 microcomputadores para la docencia infantil. También Dreyfus entregó un nuevo y valioso aporte en elementos computarizados de la más avanzada tecnología, por un valor de US \$10.000, lo que se agrega a otros actos similares de Citibank en Chile.

De hecho, Citicorp creo la Fundación Citicorp-Citibank para el Desarrollo para ayudar al avance del país en distintas areas. Por ejemplo, a fines de mayo de este año, en conjunto con el Instituto de Ingenieros de Chile, llamo a un concurso nacional para la creación de nuevas empresas viables, rentables y creadoras de empleo. El premio al proyecto ganador será de US \$80.000 equivalentes en moneda nacional. El concurso se realizará por tres años consecutivos.

A comienzos de agosto, estuvo John Reed, Presidente de la Corporación a nivel mundial, en Chile para darse una visión mas cercana de la situación política y económica de Chile para determinar el papel que le cabra a la Corporación en el desarrollo de Chile.

LA BANCA INSTITUCIONAL

La Banca Institucional en Chile está dividida en cuatro áreas de negocios : La Banca de Empresas, la Banca de Instituciones Financieras y de Gobierno, Cititrading y la Sociedad Comercial Leasing Ltda.

A.- BANCA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS Y DE GOBIERNO

El problema de la deuda externa ha constituido una de las actividades principales de la administración de la banca de Empresas y de la Banca de Instituciones Financieras y de Gobierno en los últimos años. Esto como representante de los intereses en Chile de Citicorp como un todo, así como por ser parte interesada en el proceso, ya que, tanto Citicorp como la sucursal en Chile por sí misma, han hecho préstamos a nuestro país. Parte de estos préstamos ha sido hechos tanto al Gobierno y a sus empresas como a instituciones financieras y empresas privadas.

En agosto de 1986, Chile le debía a Citicorp cerca del 2,5% de sus obligaciones con el exterior, vale decir, una cantidad cercana a los US \$500 millones. Dado que el total de la deuda externa está dividido en cerca de 300 instituciones acreedoras, y ninguna de ellas posee un gran porcentaje de esta, Citicorp pasa a ser uno de los principales acreedores de nuestro país.

A causa de esto, ha oficiado como representante del grupo de bancos acreedores en las negociaciones, no tan solo ante el gobierno y sus empresas, sino que también ante algunas de las más importantes empresas privadas del país.

Esto también ha provocado una situación muy particular para Citibank en lo que dice es su relación con las instituciones financieras, las cuales por un lado son sus clientes en el mercado internacional de capitales y, por otro, son sus competidores en el mercado local.

Citibank trata de compatibilizar este doble papel, por un lado, mediante la optimización del proceso de administración de la deuda.

Las instituciones financieras endeudadas con el exterior, por un lado se han visto beneficiadas con las negociaciones con la banca acreedora que les ha permitido, entre otras cosas red denominar la deuda pudiendo así bajar el costo de esta. Pero, a su vez, han sido expuestas a riesgos de moneda y tasas de interés.

Lo anterior las ha obligado a recurrir a los mercados internacionales por protección contra dichos riesgos. Puesto que la autoridad ha permitido y reglamentado convenientemente las operaciones de mercados futuros, los bancos se han visto beneficiados al realizar transacciones en dichos mercados, ahorrando casi US \$70 millones anuales.

Sin embargo, no está permitido a los chilenos operar en los mercados de opciones, por lo que la autoridad ha recibido numerosas sugerencias en tal sentido por parte de representantes del sector, entre ellos Citicorp, lo que ha llevado a que se estudie seriamente esta posibilidad, creyéndose que prontamente se tomen medidas concretas para autorizar y reglamentar dichas operaciones. De dicha medida no tan sólo se beneficiarían las instituciones financieras, sino todos los agentes nacionales con deuda en el exterior.

Por otro lado, Citibank coopera con la banca mediante la contribución en numerosos aspectos en el campo tecnológico y profesional.

Por ejemplo, Citibank desarrolla una variedad de cursos en las distintas áreas de los servicios financieros y en administración, que ofrece a los profesionales del sector, a fin de que estos conozcan las últimas técnicas que utiliza una empresa de servicios financieros internacionales.

En este sentido, es necesario destacar que desde hace bastantes años algunos de los ejecutivos de Citibank han estado en la directiva de distintos organismos relacionados con el sector, como es el Instituto de Estudios Bancarios "Guillermo Subercaseaux", y, en general, en otros organismos no académicos pero relacionados con el sector, como es por ejemplo, la Asociación Nacional de Bancos.

Todo lo anterior ha dado a Citicorp un gran poder, en el sentido de que en su calidad de representante del comité de bancos acreedores, tiene especial influencia en decisiones tales como reprogramación de deuda, capitalizaciones, enajenación de activos, etc.

Al respecto la política de Citicorp ha sido clara, se hará lo posible por recuperar el total de la deuda, con lo cual toda deuda, por pequeña que sea, es importante.

Sin embargo, Citicorp no tan sólo se limita a tratar de recuperar su propia deuda. En 1987, fue el banco extranjero más activo en el proceso de rescate de deuda externa (Capítulo XVIII), logrando ingresos por \$504 millones, a pesar que esta cifra es relativamente baja si se la compara con la obtenida por los más importantes bancos nacionales, ya que corresponde a sólo un 2,6% del total de ganancias obtenidas por el sistema financiero en su conjunto en este tipo de operaciones.

Sin embargo, en 1988 logro ingresos por \$757 lo que representa el 11% del total del sistema financiero (\$6954 millones) y lo ubica en el segundo lugar en este ítem, detrás del banco Edwards, entre la totalidad de bancos que operan en Chile.

B.- BANCA DE EMPRESAS

En 1981, los ejecutivos en Chile se plantearon, como una primera etapa para Citibank, el objetivo de alcanzar un porcentaje del mercado local equivalente al 2% y pretendían estar a la vanguardia de las sucursales de bancos extranjeros. Tal meta fue alcanzada en 1985 cuando su participación en el total de colocaciones del sistema alcanzó un 2,09%.

Sin embargo, la vanguardia entre las sucursales de bancos extranjeros ha sido difícil de alcanzar. En este sentido, la competencia más fuerte ha estado representada por Banco Español- Chile, quien junto a Citicorp, han estado en los primeros lugares en el total de colocaciones de bancos extranjeros en los últimos años.

Por otro lado, si se consideran los resultados líquidos anuales el liderazgo de Citicorp ha sido indiscutible en la década de 1980, a pesar que si se considera el excedente sobre el capital el Citicorp tiene una ubicación más bien promedio en el ranking de la totalidad de las instituciones financieras.

Si se analiza la participación de mercado de las instituciones financieras según colocaciones totales, se puede apreciar que Citibank ha bajado su participación de mercado de 2.79% en 1986 a 2.72% en 1987 y a 2,38% en 1988, lo que se puede atribuir a la recuperación de la confianza de los inversionistas en la banca local. Por otro lado, su participación por regiones era : 2,10% en la V región en 1987 y 1,08% en 1988; 1,16% en la VIII en 1987 y 0,61% en 1988; 3,19% en la XII en 1987 y 4,17% en 1988; y, 3,14% en la Región Metropolitana en 1987 y 2,75% en 1988.

Dos áreas de negocios que estaban en los planes de la administración de Citibank a comienzos de los años 1980s eran, por una parte, el área Real Estate, vale decir, un área que se iba a especializar en el sector inmobiliario realizando préstamos para construir, aunque su objetivo no era financiar capital de giro sino, proyectos específicos que una vez analizados parecieran ser realmente convincentes.

Por otra parte, el área que la administración de Citibank pensaba desarrollar era la de Agribusiness, que iba a estar orientada principalmente hacia el sector ganadería. Sin embargo, se reconocía que esta era un área difícil y que se estaba en búsqueda de personal capacitado y especializado. Al parecer, ninguna de estas dos áreas de negocios ha llegado a ser parte importante de la estructura de servicios comerciales de Citibank, por la evolución propia del mercado nacional en esta década.

Por otro lado, Citibank ha tenido y tiene operaciones con sus clientes tradicionales como son las empresas multinacionales que están radicadas en Chile. Tales empresas han estado obteniendo buenos resultados lo que las hace un mercado atractivo. Aún más, otras multinacionales han estado ingresando al país y en la medida que amplíen sus operaciones harán aún más rentable este segmento del mercado.

También, Citibank centra sus actividades en la satisfacción de las necesidades de las grandes empresas del país, a pesar de que también apoya a la pequeña y mediana empresa, sobretodo a aquellas de los sectores en que Chile tiene ventajas comparativas y que realizan operaciones de comercio exterior.

El banco tiene en este sentido, al igual que los otros grandes bancos multinacionales, ventajas competitivas importantes con respecto al resto de los bancos por cuanto su red de sucursales a través de todo el mundo brinda un gran servicio a todos los agentes económicos que realizan operaciones internacionales.

Específicamente, Citibank brinda a sus clientes de comercio exterior servicios de financiamiento (créditos de exportación de pre y post embarque; créditos documentarios de importación; aceptaciones bancarias; programas de financiamiento subsidiado en más de 25 países; compra y descuento de carteras de exportadores) y servicios generales (cobranzas de importación; servicio internacional de envío de documentos; sistema en línea para transferencias de fondos desde y hacia el exterior; operaciones de cambio de moneda extranjera, spot y futuro).

En consecuencia, Citibank no tan solo se orienta a las empresas multinacionales sino a todas las empresas que realicen operaciones de comercio exterior y, por supuesto, la amplia gama de clientes que realizan operaciones en el mercado interno.

En todo caso, la ventaja de los bancos extranjeros en términos de comercio exterior, y en general en lo que respecta a operaciones internacionales es relativa, debido principalmente que, por una parte, por el avance de las telecomunicaciones y la informática y, por otra parte, por la apertura de la economía nacional hacia el exterior.

En 1981 ya, diversos bancos nacionales se adhirieron al sistema Swift que permite la comunicación directa y permanente con más de 2150 bancos en más de 50 países, facilitando las distintas operaciones de comercio exterior de sus clientes.

Asimismo, todas las sucursales de la mayoría de los bancos que operan en el país se encuentran interconectados en línea, trabajando en tiempo real y

conversacional con todos los sistemas, lo que permite brindar servicios más eficientes.

Específicamente en materia de comercio exterior, destaca el Banco de Chile que opera con su propio sistema Corporate Banking System (CBS). Este, mediante un avanzado sistema de optimización, maneja peso a peso cada operación de comercio exterior que se está llevando a cabo, y permite entregar, a pedido del usuario, un instantáneo estado de la situación en que se encuentra cualquier operación de este tipo. Además, enlaza sus operaciones con más de 800 bancos corresponsales de todo el mundo.

También destaca el banco de Santiago con su nuevo servicio de alta tecnología en cajeros automáticos, Supermático. El sistema es tan avanzado que numerosos interesados están haciendo gestiones para exportarlo a los países desarrollados.

En materia de avances computacionales destaca, entre los bancos extranjeros el Bank of America, que está entregando tres servicios altamente automatizados a sus clientes. Ellos son Bamtrac, Microwire y Microtrade.

El primero permite acceso al cliente información de saldos y detalle de movimientos en sus cuentas corrientes a nivel mundial, tanto en sucursales del propio banco, como de otros bancos. Asimismo, se puede obtener la información en forma detallada o global, por cuentas en cortes por moneda o agrupando las cuentas por distribución geográfica.

El Microware, por su parte, permite al cliente efectuar transferencias de fondos, remesas de órdenes de pago, además del envío de mensajes administrativos a través de un computador personal desde su propia oficina a cualquier destinatario en el mundo. Además, posee sistemas de seguridad y control de usuarios y transacciones, así como una facilidad de respaldo automático para evitar pérdida de información. Finalmente, está el Microtrade, que permite enviar cartas de crédito a través de un computador personal a cualquier oficina del Bank of America en el mundo.

Por último, el banco O'Higgins acaba de inaugurar un nuevo servicio a los clientes, el llamado "Autobanco empresas".

El sistema básicamente permite que cada empresa obtenga a través de su propio computador, toda la información que está manejando en tiempo real el propio banco respecto de esa cuenta específica. Dicha información es totalmente confidencial y protegida, pudiendo acceder a ella mediante códigos secretos y con un costo equivalente al de una comunicación telefónica.

Por su parte, Citibank cuenta con un sistema de comunicación internacional, ya descrito anteriormente, que puede brindar los mismos o mejores servicios, lo que lo pone en una de las posiciones de privilegio entre los bancos comerciales en el mundo.

Además, Citibank tiene algunos adelantos tecnológicos referidos a equipos electrónicos, tales como el CitiCash Manager que es un sistema que Citibank implantó en Chile hace ya bastante tiempo y que permite a los clientes de este en el país, manejar sus cuentas en el exterior directamente, sin la intervención de otros, como ya se explicó.

En otros aspectos, en el último tiempo, a raíz de la evolución más competitiva del medio, los bancos comerciales se han vuelto más innovativos en su afán de mantener su participación de mercado. De esta manera han creado una serie de servicios, quizás no tan relevantes, pero que demuestran su deseo de permanecer vigentes.

Entre los servicios de este tipo, se puede nombrar la incorporación de abonos automáticos de sueldos, de dividendo de acciones, etc, en cuenta corriente previo convenio con empresas e instituciones. Otros servicios destacables son el envío de dispositivos magnéticos (diskettes y cintas) a los clientes empresas lo que les permite acelerar la conciliación de sus contabilidades.

Finalmente, hay que mencionar un sistema de información computacional que maneja los datos de todos aquellos clientes que tienen sus valores en custodia o en administración por el banco. Permite la valorización instantánea de los documentos mediante un terminal conectado con la Bolsa de Comercio de Santiago, y emite cartolas de valores por clientes con la información de montos, fechas de vencimientos, etc.

Todo esto ha hecho más difícil el entorno en que se desenvuelve Citibank. Sin embargo, este ha reaccionado concentrándose en las líneas de negocios más rentables, y tratando de entregar servicios cada vez más eficientes y profesionales.

Justamente en este sentido destaca una iniciativa de Citibank, en conjunto con la Bolsa de Comercio de Santiago, para implementar una custodia nacional de valores (la legislación al respecto se tramita en la Junta) que custodiará todos los valores de Chile, con la compensación física y financiera de las transacciones hecha enteramente por medios electrónicos.

Por último, también Citibank debe enfrentar el ingreso de nuevos competidores al mercado, entre ellos están, por ejemplo, el Bank de New Zealand, que cuenta entre sus clientes a varias de las más importantes empresas de ese país, algunas de las cuales tienen presencia en Chile. Tal es el caso de Fletcher Challenge, Carter Holt Harvey y el New Zealand Dairy Board.

C.- CITITRADING

Para hacer más competitivo sus servicios de comercio exterior, Citicorp ha creado Cititrading, una empresa de trading.

Orientada principalmente a clientes corporativos, tales como empresas líderes en la actividad nacional, multinacionales y grandes empresas exportadoras, Cititrading, una sucursal de Citicorp International Trading Company Inc., pretende ser el nexo entre sus clientes en Chile y sus clientes en los mercados internacionales.

Así, Cititrading, pretende servir a sus clientes locales evitando las limitaciones que pudieran tener estos en sus actividades de comercio exterior por falta de financiamiento, intermediación, perspectivas de nuevos mercados e información en cuanto a productos. Su objetivo principal consiste en facilitar el comercio exterior y abrir nuevas perspectivas en el desarrollo de las exportaciones nacionales.

Cititrading cumple su objetivo principal en base al financiamiento de productos (tanto en moneda nacional como extranjera), intermediación en la compra o venta de productos, en desarrollar nuevos mercados de exportación, o un servicio conjunto de todo lo anterior.

Además, la empresa cuenta con la más amplia red de información internacional, orientada exclusivamente a servir a sus clientes corporativos.

De esta manera, Cititrading colabora estrechamente con el productor chileno: asesorándolo en el desarrollo y posicionamiento de sus productos, entregándole indispensable información de mercado, comercializando sus productos en mercados de calidad, ampliando su capacidad productiva y de comercialización.

Por otro lado, asegura al comprador extranjero : productos de alta calidad, continuidad y cumplimiento en las entregas, información veraz y oportuna de producción local y, acuerdos confiables y profesionalismo en la relación comercial.

Una de las operaciones mas importantes de Cititrading en el último tiempo, lo constituye un contrato de compraventa de cobre con pago al contado y entrega diferida que suscribió con Codelco, en lo que constituye una de las primeras operaciones indirectas de financiamiento voluntario que la banca extranjera otorga a una empresa chilena, después de la crisis económica internacional de los años 1981-1982.

Mediante este contrato Cititrading otorga a Codelco un anticipo del precio de venta por US \$20 millones.

Se debe destacar que en esta negociación ha habido un trabajo conjunto entre profesionales de ambas partes, lo cual significa un nuevo e interesante instrumento en el mercado de financiamiento indirecto de las empresas.

El contrato, que fue suscrito el 17 de octubre de 1988, contempla la utilización de una estructura comercial de venta de cobre a futuro, la cual permite a Codelco obtener recursos en condiciones de mercado, sin comprometer la producción de cobre ni pagar sobretasas u otros recargos.

También cabe destacar en el mismo sentido, el reciente convenio de leasing financiero a mediano plazo por un monto de US \$20 millones firmado entre Codelco y Citicorp International Trading Company, casa matriz.

Esta es la primera operación cross-border lease que se lleva a cabo en Chile (leasing hecho con una empresa que no tiene domicilio legal en el país). Esta permitirá a Chile y a Codelco acceder a nuevas fuentes de financiamiento voluntario a mediano plazo en USA.

D.- SOCIEDAD COMERCIAL LEASING

Citicorp, a través de la Sociedad Comercial leasing, filial de Citibank Overseas Investment, desarrolla desde 1980 en Chile operaciones de leasing, principalmente orientadas a clientes corporativos.

Competiendo en un mercado en expansión, que llegó a una inversión global de US \$136,4 millones en 1988, y marcado por el continuo ingreso de nuevos participantes, Citibank posee aproximadamente un 0,73% de este.

La principal compañía de leasing del país es Leasing Andino, vinculado al Banco de Chile, que posee alrededor del 40% del mercado de contratos de leasing realizados en el mercado nacional. Le sigue Manufacturero Hanover Leasing, perteneciente al banco del mismo nombre, con alrededor del 20% del mercado.

A fines de 1988 existían 11 empresas de leasing en Chile, seis de las cuales son subsidiarias de bancos nacionales, tres de bancos extranjeros y dos independientes.

Las primeras son, con su correspondiente volumen de contratos en dicha fecha: Leasing Andino (US \$76 millones), Santiago Leasing (US \$22 millones), Banedwards Leasing (US \$10 millones), Santander Leasing (US \$7,4 millones) millones, O'Higgins Leasing (US \$0,5 millones) y Bancrédito Leasing (-).

Las segundas son: Manufacturero Hanover (US \$2 millones), Republic Leasing (US \$1,5 millones) y Citibank Leasing (US \$1 millón).

Las terceras son: Rentaequipos Leasing (US \$12 millones) y Compañía General de Leasing.

La mayoría de los bancos, en forma posterior a la entrada en vigencia de la nueva normativa del sector, han creado filiales para desarrollar operaciones de leasing. El ingreso más reciente al mercado lo constituye O'Higgins Leasing. Además, el banco del Pacífico presentó hace poco a la SBIF las solicitudes respectivas para formar una empresa filial de leasing.

No cabe duda de que el hecho que surgiera nueva competencia ha reducido los márgenes del negocio, lo que por un lado ha obligado a las empresas existentes a ser más eficientes y, por otro, ha permitido que cada día más personas se den cuenta de las ventajas de esta modalidad de financiamiento. Asimismo, es interesante observar que la reducción ocurrida en los márgenes cobrados por las empresas de leasing ha logrado modificar la opinión que muchos tenían que el leasing era un servicio caro.

La evolución reciente del sector, está mostrando un desplazamiento de la inversión desde los equipos de computación y automatización de oficinas, que en todo caso sigue siendo un segmento importante, hacia el equipamiento de los sectores industriales, construcción, transporte, forestal y pesquero.

La clasificación de la cartera por tipo de equipo a fines de 1988 era: automóviles (1,99%), utilitarios y camionetas (4,54%), transporte pesado (11,64%), equipo de computación (11,37%), equipo de comunicación, telex, filmación (5,67%), equipo de oficina (0,26%), equipo de construcción y movimiento de tierra (18,73%), maquinaria y equipo industrial (10,7%), maquinaria y equipo de minería (14,23%), maquinaria y equipo forestal (2,31%), otros equipos (5,84%), bienes raíces (6,47%) y equipo de pesca (6,25%).

Según personeros del sector, esta es la línea de trabajo que se exhibe en los países desarrollados. En USA, por ejemplo, el 35% de los bienes de capital se adquieren vía leasing, mientras que en Chile dicho porcentaje se ubica en torno al 10%, por lo que se piensa que el sector continuará su crecimiento en esta línea.

Citicorp, a través de la Sociedad Comercial Leasing, opera básicamente mediante dos modalidades, el leasing financiero y el operativo. En el primer caso, Citicorp compra el bien y lo entrega en arrendamiento al cliente por un plazo de 3 años. Si al término de ese lapso el usuario paga una cuota más, el bien pasa a ser de su propiedad.

El leasing operativo, a su vez, funciona de acuerdo a dos sistemas. En un caso, el cliente no paga el valor del bien en el período de contrato, por lo cual la opción de compra es más elevada. El otro esquema incluye la manutención y reparación con cargo al cliente.

El financiamiento puede ser otorgado en UF, dólares o pesos reajustables, con tasas de interés fijas o variables. Además, el monto mínimo de operación alcanza a US \$10.000 dólares, monto que puede ser inferior cuando se trate de clientes del banco.

Citicorp ve al leasing como un producto más en un rango de instrumentos. Bajo el nombre genérico de "financiamiento basado en activos", que la Corporación ha desarrollado internacionalmente a través de compañías relacionadas pero independientes, tal como es la relación de la Sociedad Comercial Leasing con Citicorp. La meta Global es permitir a las empresas productivas transformar sus activos en liquidez, para expandir sus actividades.

Estos activos pueden ser también las cuentas por cobrar de la empresa, que puede venderlas a la Sociedad Comercial leasing, que las evalúa y descuenta, y se encarga luego de cobrarlas. Cambios realizados en 1986 en la legislación bancaria han abierto el mercado para estas operaciones.

También los inventarios (sean estos insumos, bienes terminados o semi terminados) pueden contar como activos para transformarlos a forma líquida.

El mercado objetivo no está dirigido a nuevos empresarios y empresas en fase de nacimiento, sino a empresas con su estructura financiera establecida y que estén en crecimiento.

LA BANCA INDIVIDUAL

La Banca Individual en Chile está dividida en cuatro áreas de negocios: Banca de Personas, Diners Club (Tarjetas de Chile S.A.), Financiera Atlas y Ecovesa (Empresa de Cobranzas, Verificaciones y Servicios Afines Ltda.)

A.- BANCA DE PERSONAS

Para dar énfasis a la banca de personas la administración de Citicorp al comienzo de la década estableció una estrategia geográfica de crecimiento la que consistió en abrir sucursales en las más importantes ciudades del país. El criterio para realizar esto fue selectivo en el sentido de que se combinó un servicio eficiente con un precio realmente competitivo.

Así, desde 1980, en que Citibank tenía solo una sucursal y 149 empleados, el crecimiento ha sido sostenido, hasta llegar a la actualidad en que cuenta con 16 sucursales y más de 600 empleados.

Estas están distribuidas en los lugares de mayor importancia económica y social del país, a saber 12 en la Región Metropolitana (Santiago (2), Providencia (2), Las

Condes (3)), 2 en la V Región (Valparaíso (1), Viña del Mar (1)), 1 en la VIII Región (Concepción (1)) y 1 en la XII Región (Punta Arenas (1)).

Para hacer más conveniente la operación de estas sucursales, desde el punto de vista rentable y consecuente con la política de rebajar costos, la división banca individual, a cargo de las sucursales, ha implementado en la mayoría de ellas, cajeros automáticos (ATM).

Un paso muy importante en la implementación de esta estrategia, ha sido la asociación de Citibank con otros 6 bancos privados del país, para formar Redbanc.

Con esta asociación, la banca de personas de Citibank reconsideró la estrategia de crecimiento en el número de sucursales, pues dicho objetivo ha ya sido ampliamente cumplido. Ahora el objetivo esta centrado en brindar un mejor servicio que el ya existente en las sucursales actuales.

Dentro de esta línea, y como una forma de adelantarse a sus rivales es que, Citibank inauguró en julio de 1988, las nuevas dependencias de la sucursal Forum de Citibank, Banco de Personas, ubicadas en Providencia 2653 y en junio de este año, el Citicenter.

Durante el acto de inauguración se subrayó la nueva concepción arquitectónica que las sucursales incorporan con la finalidad de entregar a sus clientes un excelente nivel de servicio basado en la atención personalizada, la idoneidad de sus empleados, la agilidad y el uso intensivo de la tecnología bancaria más adelantada. Por ello, a esta sucursal se le ha denominado "modelo" debido a que constituye la primera etapa de una remodelación masiva de las sucursales Citibank a lo largo del país.

Sin embargo, otros bancos también apuntan en el mismo sentido, así es como varios de ellos tratan de remodelar sucursales o mejorar su servicio mediante la introducción de adelantos tecnológicos.

Un caso digno de mencionarse es la reciente implementación de "Supermático" por parte del banco de Santiago. Dicho sistema es parecido a los ATM's de Citicorp en USA, en los cuales la imagen de una atractiva joven aparece en la pantalla saludando al cliente. Luego con el sistema de touch screen este puede elegir de entre mas de 20 operaciones bancarias, las que quedan protegidas por medio de tarjetas de plástico que identifican positivamente al cliente.

También el Bancosorno, ahora el tercer banco privado más grande del país, invertirá un total de US \$1,7 millones en equipamiento para automatizar sus 75 sucursales.

Es necesario destacar además la decisión para modernizar sus sucursales por parte del Banco del Estado, mediante la integración de 43 de estas para alcanzar 129 oficinas de la institución interconectadas.

Tal como ya se mencionó, la competencia entre las instituciones bancarias está poniéndose cada día más ardua. Los bancos que no están en alguna de las redes, están ahora analizando como participarán en la carrera por los clientes, que en un futuro próximo tendrá un ingrediente tecnológico muy importante. Por otro lado, es un hecho que las dos redes comenzarán ahora a disputarse por instalar cajeros automáticos en los centros de venta más importantes del país, como el sector Cantagallo, por ejemplo.

En ese contexto, adquiere gran importancia la instalación de ATM's en lugares neutrales (fuera de sucursales) como es el caso de los minimarkets de Copec. Redbanc proyecta instalar cerca de 20 cajeros automáticos en los minimarkets durante 1989.

La fuerte competencia de los bancos, no solo puede advertirse en la creación de los dos redes de cajeros automáticos, sino también en la apertura de nuevas sucursales. Aunque esta última componente de la estrategia geográfica no parece tan acertada, pues en este sentido es contradictoria con la primera, vale decir, si los bancos están participando en una red de cajeros automáticos. Sin embargo, debe reconocerse que la presencia de una sucursal en un determinado lugar constituye la puerta de entrada para nuevos clientes del banco, los que comienzan con una cuenta corriente y luego pasan a utilizar los demás servicios de la institución.

De acuerdo a antecedentes entregados por la SBIF, el número de sucursales de las instituciones financieras en el país (excluyendo aquellas dependencias que no tienen depósitos, captaciones o colocaciones) son 902, concentrando el Área Metropolitana 390, la V Región 110, la VIII Región 76, la IX Región 64, la VII Región 47 y la VI Región 42, por nombrar solo las mayores. Aún más, existen varias solicitudes adicionales para abrir nuevas dependencias, con lo cual la red financiera del país se incrementará sensiblemente en un futuro cercano.

Cabe recordar que los bancos con mayor cantidad de oficinas en el país son: Estado (179), Chile (94), Crédito (86), Osorno (64) Español-Chile (53), Santiago (50), Concepción (39) y Atlas (37). Ejecutivos del área comercial del sistema indican que, en general, los bancos están tratando de acercar los servicios de las instituciones financieras a los centros residenciales del segmento económico con más recursos del país.

En este sentido, la mira de las instituciones bancarias se esta centrando en las áreas del país con mayor potencial de desarrollo de alguna actividad productiva. Por ejemplo: Arica, Copiapó, Antofagasta, Iquique, Concepción, Chillan, Valdivia, Osorno y Temuco.

A lo anterior se suma una política altamente selectiva que están aplicando los bancos privados nacionales, con el objetivo de mantener solo a los clientes que tengan mayores ingresos y, por ende, sean más rentables para el banco.

Cabe hacer notar que Citibank, banca de personas, en general en Chile, tiene una política de selección estricta de sus clientes desde hace mucho tiempo.

En todo caso, en una medición realizada sistemáticamente por la firma de análisis de mercado Adimark, entre 300 cuenta correntistas jefes de hogar de nivel socio económico medio alto, Citibank se ubica persistentemente entre los bancos más identificados con personas de alto nivel social; mas preferidos; mas solventes y seguros; mas ágiles, innovativos y adelantados en tecnología.

También, en forma importante, aunque en un segundo grupo, se lo califica entre los bancos de mayor importancia y tamaño. Por ejemplo, nuevamente Citibank se ubica primero en las preferencias entre los bancos a los cuales se cambiarían los entrevistados, posición que conserva desde diciembre a la fecha. Sin embargo, su porcentaje de menciones sigue bajando, llegando al 15,2%, mientras que en marzo pasado alcanzó el 17,6% de las preferencias y en diciembre de 1988 tenia el 20%.

En dicha encuesta se identifican los competidores más importantes de Citibank, banca de personas. Entre ellos, como los bancos de primer nivel en bs ítemes mencionados, están los bancos de Crédito, Santiago y Edwards. Un grupo también importante, aunque en un segundo nivel, lo constituyen los bancos Chase y Sudamericano.

Citibank ha logrado esta situación de privilegio en cuanto a imagen del banco, por un lado, en base a la atención que brinda a sus clientes y, por otro lado, mediante el desarrollo de una campaña de promoción sobria y prudente.

La campaña de promoción se realiza a través de radios y prensa escrita, aunque muy poco por TV, la que solo se utiliza en ocasiones especiales como fiestas navideñas, vacaciones de verano, etc. Conscientes del mercado al que desean llegar, la administración de Citibank y de Citicorp, en general, publicita en los medios de comunicación que están dirigidos a la clase social ABC1, como El Mercurio de Santiago y Valparaíso, la revista Economía y Sociedad, Canal 13 de TV, etc. En este sentido aplica el concepto de sinergia, pues también publicita en la revista Mundo Diners.

B.- DINERS CLUB : TARJETAS DE CHILE S.A.

La Corporación, a través de la empresa Tarjetas de Chile S.A., administra la tarjeta de crédito Diners en el país.

En Chile se emiten dos tipos de tarjetas de crédito: las bancarias, emitidas por algún banco; y las T& E (Travel and Entertainment), viajes y entretenimiento. Diners

es de este último tipo, y por este hecho, entre sus características figuran el no tener asociado el límite de consumo al cupo de línea de crédito aprobado, tal como lo tienen las tarjetas de crédito bancarias. En consecuencia, en Diners no hay una conexión entre línea de crédito y límite de gastos. Independientemente del sistema de financiamiento al que uno se acoja, el uso de la tarjeta jamás queda restringido.

Otra de las garantías que tienen los socios de Diners, además de la tradicional línea de crédito rotativa, es el sistema de crédito automático y optativo incorporado a la tarjeta.

A través de este sistema, el cliente puede adquirir productos y servicios a precio contado en 3, 6 o 10 cuotas, pagando solo el interés convencional de acuerdo a las tasas de mercado.

Para conseguir una clara diferenciación de la competencia Diners ha establecido el concepto de "Club". Para Diners, Club implica un conjunto de clientes seleccionados cuidadosamente y para los cuales hay una serie de servicios para satisfacer sus demandas. El segmento del mercado al cual esta dirigido es el ABC1; o sea, el estrato socio-económico cuyo nivel de ingresos es alto, pero que además reúne muchos otros requisitos.

Diners ha querido mantener la idea de ser una tarjeta de presentación, de honorabilidad, y más allá de tener un financiamiento, esta orientada también a ser un aval de credibilidad. Por esto, la empresa es totalmente estricta en el proceso de selección de sus usuarios potenciales. La tarjeta Diners no es masiva y las personas que deseen obtenerla deben postular.

También Diners es selectivo con los establecimientos asociados, solo considera aquellos que estén en la categoría de sus clientes.

El servicio es el elemento diferenciador de Diners Club International. La estrategia de marketing define "un mundo de servicios exclusivos". Según esto, el servicio se entiende como todo aquello que rodea a la tarjeta, para hacerle más grata la vida a los socios. Algunos ejemplos de ello son la elección de la fecha de pago; un servicio de atención telefónica las veinticuatro horas (Call-Free); un Directorio de Establecimientos asociados; seguro de pérdida de la tarjeta, el cual cubre los riesgos desde el momento del aviso que de el cliente; avances en dinero efectivo y el acceso a Redbanc, entre otros.

También existe un beneficio adicional. La premiación por el uso de la tarjeta o por la presentación de socios para la promoción, en base a puntajes abonados en el estado de cuenta mensual, los cuales son canjeables por varios productos de fina calidad, que están descritos en un catálogo.

Hay un hecho digno de ser destacado. La aparición de la revista "Mundo Diners" en diciembre de 1982, marco un hito, al imponer un estándar de calidad, que

obligó a sus congéneres tradicionales (las demás revistas) a recoger el guante y a hacer lo propio. Su aporte, en lo que a diagramación, gráfica y óptimo nivel fotográfico se refiere, indudablemente enriqueció el medio. Sus 64 páginas de un comienzo son ahora 128 y su staff ha crecido casi el doble también. Así Diners Club tiene un canal directo hacia sus socios, una audiencia seleccionada, característica y exigente.

Bancard que administra tres tarjetas: Mastercard, Visa y Magna; y que en total atiende alrededor de 400.000 asociados y opera en forma paralela con 18 bancos y 21 mil establecimientos comerciales en todo el país, lo que en conjunto le da una participación del 88% del mercado, es el principal competidor de Diners en el mercado y la supera en forma apreciable pues esta tiene una participación de mercado del orden del 12% y tiene afiliados alrededor de 16.000 establecimientos comerciales en Chile.

Sin embargo, Diners mantiene el liderazgo en innovaciones desde que entro, primero que sus rivales, al mercado en 1979. Bancard, para sus tarjetas Mastercard y Visa, que se orientan más o menos al mismo mercado que Diners, ha implementado lo que ha hecho Diners, con las variaciones del caso. Por ejemplo, Mastercard también maneja el concepto de Club. Esta enfocado a la familia, y los servicios que da a sus socios, aparte de los básicos, es premiar también el uso de la tarjeta.

Mastercard también edita, pública y entrega gratuitamente una revista, Masterclub, a sus asociados. A través de esta, los socios son invitados a participar en algún evento particular, como obras de teatro, ballet, cine. Los hijos de estos pueden cooperar en la confección de la tarjeta navideña, con el galardón correspondiente para el ganador. Asimismo, son célebres los concursos de pinturas, o de sorteos de viajes para el extranjero.

Por último, desde 1987, Mastercard esta empeñada en una campaña publicitaria, a fin de conferirle a su producto la imagen de que sus socios también son de elite.

Con respecto a Visa, sus ejecutivos en determinado momento se encontraron que estaban muy bien en cuanto a ventas, pero no así en marketing y que la competencia estaba en plena campaña.

Ellos sabían que la tarjeta era líder en el mercado, y que no podían quedarse atrás en la batalla por una mayor participación de mercado, sabiendo que lo que quedaba de explotación de mercado virgen no era muy importante. Tenían que asegurar la lealtad de sus clientes actuales, mejorando o reforzando el nivel de uso de las tarjetas.

A mediados de 1987, Visa inicio una campaña de tres años de duración, que tiene tres fundamentos básicos. El primero, reforzar la idea de que es líder en el mercado; segundo, incentivar el uso de la tarjeta en base a los beneficios adicionales a la misma; por último, mantener el porcentaje de participación de

mercado. Entre las acciones concretas de esta campaña ha estado la introducción de una revista de nombre "VM" para sus asociados y un concurso de fin de año con un premio de compra gratis por toda la vida para el usuario sorteado.

Por su parte American Express destaca en su publicidad el hecho de que por no ser una tarjeta bancaria, el tipo de cambio que se aplica en las compras en el exterior es el mas bajo. Por un mismo consumo, se pueden obtener rebajas de hasta un 15% en los precios que se facturan, y no se cobra comisión alguna por las compras internacionales. Además, el contar con la tarjeta permite inscribirse en el Associate Club, una red exclusiva compuesta por 95 de los mejores clubes de USA, y gozar de todas las franquicias de un socio. Finalmente, la tarjeta tiene un seguro de pérdida válido en cualquier parte del mundo, que permite al socio obtener una nueva en solo 24 horas.

Para hacer frente a la competencia Diners intensificó su campaña publicitaria habitual, destacando los servicios ofrecidos por la tarjeta; ampliando el número de lugares donde sus usuarios pueden utilizar la tarjeta (cajeros automáticos); culminando eventos, tales como, el concurso de presentación de nuevos socios y el programa de premieres cinematográficas, haciendo importantes donaciones de beneficencia, etc.

Las administradoras Bancard y Tarjetas de Chile firmaron un convenio de administración conjunta de la tarjeta Visa emitida por la Financiera Atlas, mediante el cual la primera se encargará de la administración a nivel de establecimientos y la segunda a nivel de usuarios. Se estima que Atlas a fines de septiembre de 1990, alcanzará 50.000 tarjetas emitidas.

C.- FINANCIERA ATLAS

La Corporación Financiera Atlas S.A., es la sociedad financiera más solvente y más rentable de entre las de su tipo.

Atlas permaneció indemne, e incluso fortalecida, a la crisis que debió enfrentar el sistema financiero, a comienzos de los 1980s. De hecho, Atlas ha tenido y tiene un muy buen desempeño financiero, pues obtuvo una rentabilidad sobre el patrimonio de 85,62% en 1987 y de 66,92% en 1988. En cuanto a su participación en el mercado total de colocaciones del sistema de sociedades financieras, esta es de 30,3% en 1988 en comparación a 29,2% en 1987.

En Atlas existe una diferencia importante con el resto de las instituciones en cuanto a la operatoria con respecto a los créditos de consumo, por cuanto se aplica una tasa de interés flotante a estos, por lo que resulta imposible determinar anticipadamente cuanto va a pagar efectivamente la persona que recibe el préstamo.

En la práctica, se le otorga al cliente una chequera con el número de cuotas fijas solicitado más dos documentos en blanco. Estos se llenan en su oportunidad por la diferencia que pueda existir en la variabilidad de las tasas vigentes en el mercado en su momento. Si la tasa es a favor del cliente, este no paga más que el número de cuotas fijas solicitadas. Pero si es en contra, puede pagar hasta dos cuotas más del mismo valor de la pactada.

El mercado de las sociedades financieras últimamente se ha tornado mas competitivo y las instituciones han reaccionado innovando mediante la creación de nuevos productos y la ampliación de los antiguos.

Así, a mediados de 1989, la financiera Condell sacó al mercado su tarjeta Giromática, la cual permite a sus clientes tener acceso a un préstamo inmediato, vale decir, sin tener que hacer papeleos ni trámites. Para obtener dicha tarjeta los requisitos son tener un sueldo líquido de \$50.000 y llevar un año de antigüedad en el trabajo.

Rápidamente, Atlas reaccionó lanzando al mercado, junto con una persistente campaña publicitaria, su propia tarjeta, de similares características a la anterior.

De esta manera, Atlas lanzo al mercado, tanto para sus clientes como para el público en general, una nueva línea de crédito automática que no requiere de cuenta corriente. Se trata de Dineromatic, que con el concepto de "dinero siempre a mano" provee a la persona que lo usa un monto permanente de dinero para girar libremente, cada vez que se le presente un gasto extra o cada vez que lo necesite. Con giros desde \$5.000, es una línea de crédito que se utiliza las veces que se desee, hasta el límite del monto de dinero que se ha pactado con Atlas.

Además de lo anterior, Atlas se incorporó a Redbanc como una forma de intensificar su presencia geográfica y entregar un mejor servicio. Fusa, por su parte, se incorporó a Banlíder.

También en septiembre de este año, Atlas comenzará a emitir la tarjeta de crédito Visa, siendo la primera institución del rubro en obtener la licencia Visa Internacional.

El acuerdo se logro principalmente por la importante cartera de clientes de la entidad, que alcanza a 250.000 personas. El volumen de tarjetas a emitir (en un plazo de 5 años) será de 100.000 y de 20.000 en el primer año. Un 60% de los clientes de Atlas serán los que podrán solicitarla en cualquiera de las 36 sucursales conectadas en línea que posee la institución a lo largo del país.

También en forma reciente, Atlas inauguró un Centro de Telemarketing Financiero, el cual permite obtener la aprobación inmediata de préstamos y línea de crédito automática, a través de una llamada telefónica sin costo para el cliente.

Se trata del primer servicio de tales características que opera en el sistema financiero nacional y esta llamado a facilitar la obtención de créditos a través del uso planificado y sistemático del teléfono usando una avanzada tecnología en automatización de equipos de apoyo.

D.- ECOVESA

La Empresa de Cobranzas, Verificaciones y Servicios Afines S.A., Ecovesa, desarrolla para la Corporación una gran cantidad de servicios de apoyo que van desde cobranzas y verificaciones de personas y domicilios hasta el arrendamiento de oficinas.

Así, por ejemplo, Ecovesa presto a Citibank servicios de cobranza por \$10.3 millones a noviembre de 1988. También destaca la prestación de servicios de cobranzas (comisiones) y subarrendamiento de oficinas a financiera Atlas.

Con oficinas en Santiago y Valparaíso, Ecovesa pretende llegar directamente a sus clientes mediante visitas periódicas y no por medio de avisos publicitarios.

La competencia a la que se enfrenta Ecovesa dentro de este mercado es amplia, pues existen más de 23 empresas de este tipo en el país. Generalmente estas sociedades son cerradas y no están sujetas a mayor regulación específica, por lo que es difícil hacer un ranking de estas.

En todo caso, dentro de las empresas importantes están Dun & Bradstreet Ltda, organización internacional, que presta servicios de cobranzas comerciales, prejudiciales y judiciales, en el país y el extranjero. También genera para sus clientes informes comerciales y publicaciones de marketing.

Fisher Price Inc. S.A., al igual que Dun & Bradstreet, también es una organización internacional, que presta básicamente los mismos servicios, además de los de asesoría financiera.

Otras empresas importantes son De Laire & Asociados, con oficinas en todo el país; Orpro S.A. con 21 sucursales de Arica a Punta Arenas; Orsan Ltda; Serproa; Organización Silca, la que además es oficina recaudadora; etc.

LA BANCA DE INVERSIONES

A través de una estrategia agresiva y expansiva, la Banca de Inversiones de la Corporación, que en el país se conoce como Citicorp-Chile, ha llegado ha constituirse en una de las principales entidades del mercado. El conglomerado desarrolla actividades de corredor de bolsa, agente de valores, casa de cambios, administradora de fondos de inversión de capitales extranjeros y administrador de

Fondos Mutuos, a la vez que realiza inversiones a través de Inversiones Citicorp-Chile S.A.

A.- CITICORP CHILE AGENTES DE VALORES Y CICORP CHILE CORREDORES DE BOLSA

En los últimos años, Citicorp Chile Agente de Valores y Cicorp Chile (Capital Investment Corp. Chile S.A.) Corredores de Bolsa y, en general, la división banca de inversiones de la Corporación en conjunto con la división Banca Institucional, han manejado negocios muy importantes.

La legislación chilena, como se indicó anteriormente, no individualiza a la banca de inversiones como un sector determinado en el mercado financiero chileno. En consecuencia, ciertas funciones características de la banca de inversiones son realizadas por agencias de valores y otras por la banca comercial, y minoritariamente, las restantes, por corredores de bolsa.

De esta manera, la Corporación posee claras ventajas con respecto a la mayoría de sus competidores al estar presente en ambos mercados. Sin embargo, en el último tiempo, se ha producido un dinámico proceso de creación de sociedades filiales por parte de la banca, al amparo de la nueva legislación con que cuenta el sector, por lo que ahora Citicorp debe enfrentar nueva y más fuerte competencia.

Citicorp Agente de Valores, desarrolla en la actualidad operaciones de compra y venta de instrumentos financieros (depósitos a plazo, bonos CORA, PDP, letras hipotecarias, debentures, pagarés) y presta asesoría en reestructuración de pasivos, administración de carteras de inversión, compra y venta de empresas, emisiones y colocaciones de títulos de oferta pública (bonos acciones, otros), financiamiento de proyectos y transacciones en mercados a futuro y próximamente en el mercado de opciones para la cobertura de riesgos derivados de variaciones en el valor de monedas extranjeras, tasas de interés y en los precios de los productos.

El hecho de ser uno de los mayores acreedores de algunas de las empresas de los dos más grandes grupos económicos del país, que a raíz de la crisis de 1982-1983 fueron intervenidos por el gobierno, le permitió a la división encargarse de los problemas financieros de esta, ganando así sustanciales ganancias.

En el caso de la Compañía de Petróleos de Chile (Copec), Citicorp ofició como cabeza de negociaciones del grupo de bancos acreedores, teniendo de esta manera una fuerte ingerencia en su manejo, a tal punto que en una de las cláusulas contenidas en el convenio de reprogramación de deudas se establecía que los dueños no podían traspasar o deshacerse de ningún activo, sin contar con la autorización del comité de bancos acreedores.

Citicorp también ha participado en el proceso de Capitalismo Popular que se ha implementado en el país en los últimos años. Es así que Citicorp fue el exitoso colocador de las tres emisiones de acciones que realizó el Banco de Santiago.

Otra operación que no dejó de tener notoriedad fue la compra de un gran paquete de acciones de CSAV y Marinsa por parte de Citicorp por encargo del grupo Claro, lo que le permitió a este último obtener el control de ambas sociedades.

Finalmente, una operación de cierto volumen administrada por Citicorp fue la venta de Salmones Antártica por parte de la Fundación Chile.

La reprivatización de Copec consideró una inyección de capital por parte, principalmente, de nuevos socios de aproximadamente US \$210 millones, US \$161,2 millones de los cuales fueron aportados por el grupo Carter Holt mediante conversión de deuda externa en capital, operación que fue manejada por Citicorp junto con Shearson Lehman Brothers Inc y Stearn & Co Inc.

Las operaciones de rescate de deuda externa, contempladas en los Capítulos XVIII y XIX del Compendio de Normas de Cambios Internacionales, han significado a Citicorp importantes ganancias.

Entre las operaciones de conversión de deuda en capital destacan en 1988, las de Shell en su compañía minera por US \$8,2 millones, las del propio Citicorp en Inversiones Citiminera Ltda. y la de Golden Shamrock en la minera Westfield por US \$5,9 millones. También Citicorp-Citibank asesoró a Mennen en su inversión de US \$2.5 millones (vía Capítulo XIX) en Mennen de Chile en diciembre de 1988.

Una de las características más destacables, en general de las empresas que conforman la división Banca de Inversiones desde su fundación, ha sido el continuo liderazgo en innovación. De hecho, la Corporación fue la primera que introdujo al país el concepto de "Banca de Inversiones".

En esta línea, Citicorp ha creado la Tasa de Interés de Referencia (TIR) y el Tipo de Cambio de Referencia (TCR). Introdujo las operaciones de pactos de retrocompra y retroventa y las opciones en la compraventa de instrumentos financieros. Desarrolló además, lo que se llamó Mercados a Futuros de Dólares y UF, en la cual ofrecía comprar o vender a los interesados en una fecha futura determinada, a un precio fijado en el presente, los instrumentos financieros.

Actualmente Citicorp esta manejando la licitación de las acciones de tres empresas eléctricas de Arica, Antofagasta e Iquique respectivamente, por cuenta de Corfo. También venderá a través de un proceso de licitación privada el 100% de su complejo salmonero situado en la X Región, en Chiloé. Las empresas que conforman el complejo son Pesquera Quellón Ltda., Salmones Quellón Ltda., Pacific Star S.A. y Alimentos Técnicos Ltda. Estas empresas están integradas verticalmente desde la producción de alimento hasta la venta de salmón y trucha, fresca y congelada.

B.- CITICORP-CHILE ADMINISTRADORA DE FONDOS MUTUOS

La administradora, creada por Citicorp en marzo de 1985 fue un factor muy importante en la recuperación de la confianza de los inversionistas para con el sistema, por tratarse seguramente de la Corporación financiera más grande del mundo.

El proyecto de la administradora era el de ampliar el mercado de los fondos mutuos, ganar la confianza del público y llegar a ser líderes, objetivos que ha logrado plenamente en la actualidad.

En marzo de 1985, la Administradora partió con una fuerza de ventas relativamente pequeña y solo dos oficinas, pero con una gran campaña publicitaria, que abarcó diarios, radios y TV en las horas de mayor audiencia.

Actualmente, la campaña publicitaria se ha mantenido, principalmente en el diario El Mercurio de Santiago, en la sección Economía y Negocios, donde constantemente aparece un aviso destacado mostrando las principales características de cada uno de los fondos mutuos de la Administradora.

Junto a El Mercurio de Santiago, la Administradora organizó un concurso para los lectores del diario, basado en el mercado bursátil. Requisito para participar era el obtener una tarjeta de jugador, lo que se regaló junto con un ejemplar del diario en una fecha determinada. Además, la Administradora mandó personalmente una tarjeta a los ejecutivos más importantes del mercado nacional.

Con el concurso se logró, por un lado, que la gente se acercará un poco al mercado bursátil y, por el otro, más importante aún, se logró dar un acercamiento mayor de la Administradora, y de la Corporación en general, hacia el público consumidor.

Orientado básicamente a empresas, los cinco fondos mutuos de la administradora cuentan con un total de 6940 partícipes a fines de marzo de 1989, pese a que la intención de la administración nunca ha sido la de estar orientada hacia un mercado masivo, de manera de no deteriorar la calidad de servicio que se brinda.

Tal como se aprecia en las páginas siguientes, al 31 de marzo de 1989, Citicorp es la segunda AFM más grande del país, manejando un patrimonio de \$26.073 millones, equivalente al 28,5% del sistema, mientras que Banchile, su más tenaz competidor, logró una participación del 33,6% con \$30.739 millones, pero con seis fondos mutuos.

Esta situación se compara desfavorablemente con marzo de 1988, cuando Citicorp con cuatro fondos mutuos y un patrimonio neto de \$28.380 millones era la AFM más importante del país, teniendo el 40,3% del mercado.

En la actualidad, la Administradora cuenta con una fuerza de ventas de más de 100 personas, y cuenta con 15 oficinas (Centros Financieros Citicorp, en los cuales también se brindan servicios de agencia de valores y corredores de bolsa), 9 de ellas en provincias, Iquique, Antofagasta, Valparaíso, Viña del Mar, Rancagua, Concepción (2), Temuco y Punta Arenas.

Los ejecutivos de la Administradora piensan que el crecimiento actual de los fondos mutuos todavía se está logrando a espaldas de las regiones, y recién hace poco más de dos años se les ha dado más importancia, tendencia en la cual la Administradora ha sido un poco pionera. Se espera asimismo, que los fondos mutuos dupliquen su participación en el mercado financiero, lo que se logrará en base al crecimiento en las provincias y en la medida que las buenas condiciones económicas lo permitan.

C.- INVERSIONES CITICORP CHILE S.A.

La actual década, y fundamentalmente 1987 y 1988, han sido testigos de un fuerte crecimiento y diversificación de las actividades de Citicorp en nuestro país. Solo el año pasado, cuando el presidente de la Corporación John Reed, visitó Chile, se informó que la entidad iba a invertir cerca de US \$500 millones en el marco de su plan de capitalizaciones en nuestro país.

Entre 1980 y 1986, Citicorp se expandió fuertemente en Chile en el rubro financiero. Sin embargo, en los últimos meses, la Corporación ha desarrollado una serie de inversiones en áreas distintas a ese campo.

Lo anterior, como ya se mencionó, se enmarca en la estrategia global de capitalización que la Corporación ha implementado frente a las deudas que Latinoamérica tiene con ella. Los planes de la entidad son capitalizar cerca de US \$5.000 millones en toda la región.

Según Dreyfuss, la política de la Corporación es hacerlo en aquellas empresas productivas, acciones o nuevos proyectos en áreas donde Chile tenga ventajas comparativas, vale decir, los sectores agrícola, forestal, pesquero y minero. Siempre como socio minoritario, ya que la legislación americana le impide dirigir la gestión de otras empresas.

En 1989, Citicorp planea invertir US \$110 millones en Chile utilizando mecanismos de conversión de deuda externa en capital, los que se agregarían a los US \$126 millones ya invertidos por la entidad hasta 1988.

En Chile, las inversiones que se han efectuado en el sector no financiero, Citicorp las realiza mediante su empresa Inversiones Citicorp Chile S.A.

Las operaciones más destacadas del Citicorp en el último tiempo han sido aquellas en las cuales ha tenido una fuerte asociación con la empresa Shell. Esta sociedad se inició con la compra de la mina de oro y plata de Choquelimpie, ubicada en la I región, que hiciera Shell Chile en conjunto con la empresa minera canadiense Westfield y Citicorp, con una participación minoritaria del 23%, vale decir, US \$14 millones ya que dicha operación involucró cerca de US \$46 millones. Se estima, asimismo, que en Choquelimpie se extraerá cerca de un millón de toneladas anuales, que se destinarán íntegramente a los mercados internacionales, generando US \$48 millones anualmente.

Poco después, Citicorp a través de Inversiones Citibosques Ltda. e Inversiones Citiforestal Ltda., compró el 45% de la participación accionaria de las tres empresas del grupo Copihue, en la que Shell posee el 55% restante.

Estas empresas son Aserraderos Copihue, Transportes Loanco y Bosques de Chile, que en conjunto, representaron una inversión de US \$27 millones para Citicorp vía Capítulo XIX y generarán exportaciones por US \$15.4 millones al año.

Recientemente se confirmó oficialmente que los capitales sociales de Inversiones Citibosques y Citiforestal ascienden a \$3.691,1 millones y \$3.318,1 millones, respectivamente.

Posteriormente, la Corporación vuelve a asociarse a Shell en la "Sociedad Comercial e Industrial Santa Fe", esta vez junto a la empresa norteamericana Scott Worldwide, para participar exitosamente en la licitación de la planta Nacimiento de Papeles Sudamérica, realizada el 17 de marzo de 1988. Los tres socios ofrecieron US \$121 millones, a los cuales deberán agregar otros varios millones más de inversión adicional hasta completar US \$425 millones, a fin de lograr que la planta produzca las 140 mil toneladas de celulosa seca para lo cual fue diseñada. Citicorp invirtió US \$67 millones.

Finalmente, una de las últimas operaciones que se conocen y que involucró a la Corporación, fue la compra del 25% del capital accionario de Masisa en US \$18 millones, en la cual la Corporación es socio con Pathfinder, del grupo Bin Mahfouz.

Masisa y su filial Laminadora de Maderas constituyen dos plantas, una en Concepción y otra en Valdivia, un aserradero y 32 mil hectáreas forestadas de pino y eucaliptos. El 20% de la producción del complejo se destinará al extranjero generando US \$39 millones al año.

Por otro lado, Citicorp creó Inversiones Citiminera Ltda. mediante una operación de conversión de deuda externa, vía el Capítulo XIX del Compendio de Normas de Cambios Internacionales, vale decir del mismo modo que invirtió en Citiforestal y Citibosques. La operación, que involucró un monto de US \$13,5 millones, al parecer esta orientada para asociarse a Peckten Oil, filial de Shell, quienes han

manifestado su interés en efectuar exploraciones petroleras en la zona colindante al Salar de Atacama.

Recientemente, Citicorp y la firma internacional Sodexo inauguraron la subsidiaria Cheque Restaurant Chile S.A., consistente en un servicio de colación para el personal de empresas a través de una red de restaurantes afiliados.

Las instituciones que demanden este servicio tendrán ventajas tributarias, pues recibirán una factura de la Compañía la cual les permitirá descontar el IVA, si están sujetas a dicha disposición.

El sistema consiste en la emisión del cheque-restaurant por parte de la subsidiaria recién formada a petición de las instituciones clientes, al menos una vez al mes. Luego, serán entregados a los trabajadores por parte de la institución cliente como asignación de colación o beneficio de alimentación. Estos los podrán utilizar como medio de pago en cualquier establecimiento asociado a la red.

D.- ADMINISTRADORA DE FONDOS DE INVERSION DE CAPITAL EXTRANJERO

Citicorp Chile Administradora de Fondos de Inversión de Capital Extranjero fue creada en marzo de 1988 con un capital de \$120 millones del cual se encuentra pagado casi la mitad. El saldo se enterará en dinero efectivo dentro de un plazo de tres años.

La AFICE operará de acuerdo a las normas del DL 600, es decir, no se aprovechan los beneficios del Capítulo XIX en cuanto a conversión de deuda. Es dinero fresco que llega al país, por lo que será más difícil captarlo.

Los fondos de los inversionistas extranjeros llegarán al país a través de una entidad que se creó en Las Bahamas. La labor de la AFICE así como de dicho agente en Las Bahamas, será buscar inversionistas que estén dispuestos a invertir en Chile, dada la situación económica actual y los atractivos a futuro que ofrece la economía chilena.

Según la AFICE tanto a los inversionistas como al país, les conviene que este sistema funcione sobre la base de las disposiciones del D.L. 600. No obstante, si los clientes muestran interés en otros mecanismos, como el Capítulo XIX, la AFICE reaccionará de inmediato ante esas necesidades.

La AFICE espera un crecimiento rápido en virtud de los múltiples atractivos que exhibe el país, especialmente por el manejo de su economía y por sus perspectivas futuras.

Dentro de la estrategia de la Corporación, que consulta una inversión global de US \$5000 millones en América latina y US \$500 millones en Chile, Citibank tiene

una red de dos o tres empleados a tiempo completo en cada país importante, cuya tarea es identificar y desarrollar buenas ideas para realizar operaciones de conversión.

Citicorp puede ganar así sustanciales comisiones ayudando a otros inversionistas a cambiar deuda por capital. El problema era, hasta antes de la creación de los FICE, encontrar oportunidades de inversión en los países endeudados en los que se pudiera aprovechar el mecanismo de conversión, sin mayor castigo, o por lo menos con un menor castigo del que provoca vender deuda en el mercado internacional. Se espera que con esta red de estudios y contactos se solucione dicho problema.

Citibank, junto con otros grandes bancos comerciales como el Chase, que tiene la segunda red más grande de contactos en Latino América, en cuanto al mercado de la deuda, tienen dos claras ventajas. Primero, tienen muchos papeles de deuda, lo que les da la alternativa de invertir directamente o simplemente venderlos. Segundo, tienen muchos contactos en la región para buscar proyectos de conversión de deuda. Vale decir, tienen posición (mucho papel) y presencia (muchos agentes en la región).

De esta manera, Citicorp podría atraer a aquellos inversionistas extranjeros, principalmente bancos regionales e inversionistas menores, los cuales no tiene el conocimiento ni la capacidad de contar en Chile, con representantes que manejen estas inversiones. Que, en cambio, estarían dispuestos a participar en una empresa colectiva con otros inversionistas con mayor conocimiento de las posibilidades de inversión en nuestro medio.

Con respecto a los negocios potenciales en Chile, estos son bastante atractivos pues, en el caso de la bolsa se pueden adquirir acciones de empresas muy sólidas, con una relación P/E sustancialmente menor a la que se acostumbra en los mercados internacionales.

El otro gran grupo competidor en este mercado es el de los bancos de inversión propiamente tales como Salomon Brothers, Dear Stearns & Co, Shearson Lehman Brothers y Merrill Lynch & Co.

Cuando empezó la crisis de la deuda, estas empresas no tenían posición ni presencia. Sin embargo, ahora empresas como Shearson con un staff importante alrededor del mundo, hacen su presencia comparable a la de los bancos comerciales más grandes. Merrill Lynch por su parte esta desarrollando esta red. Otras se han dedicado solo a vender y comprar papeles.

En agosto de 1988, la SVS aprobó la operación en Chile del FICE denominado Citicorp Chile Investment Trust Series Fund A, el cual será administrado en Chile por Citicorp.

Los ejecutivos de la AFICE comenzaron en octubre de 1988 la captación de recursos en el exterior, principalmente entre inversionistas institucionales de USA, Europa y eventualmente Japón.

Aun quedaban algunos detalles por perfeccionar, tales como los documentos que se entregarán a los inversionistas en el exterior y clarificar totalmente el tratamiento tributario que tendrán los fondos en USA, materia en la que ha habido algunas modificaciones últimamente.

El FICE tendrá una duración que expira el 1 de agosto de 1997 y se propone ingresar al país, la suma máxima de US \$100 millones.

A pesar de que el FICE fue autorizado el año pasado, recién ahora comenzará a operar con su primer millón de dólares. El problema principal ha sido que el capital no tiene liquidez antes del quinto año. En general, los inversionistas prefieren hacer una inversión a un plazo mas corto.

El FICE apunta a inversionistas institucionales y también a personas naturales. La inversión mínima inicial es de US \$100.000 y luego se pueden hacer aportes en múltiplos de US \$10.000.

Por otra parte, a fines de julio de este año, la SVS aprobó la creación de dos nuevos FICE a Citicorp.

Los capitales, que ingresarán al país a través del mecanismo del DL 600, estarán orientados a pequeños inversionistas, estimándose que cada FICE será de aproximadamente US \$4 millones.

La idea de Citicorp es manejar varios FICE de tamaño pequeño. Este sistema resulta muy adecuado, se dice, debido a que cada inversionista podrá diseñar sus propias inversiones y no tendrá la obligación de ir asociado con otros, que es lo que sucede con los grandes montos de capital.

Estos dos nuevos FICE podrían entrar en operaciones a fines del presente año. Para esto será necesario terminar con ciertos trámites reglamentarios indispensables para su puesta en marcha. Al respecto falta la aprobación del BC y del Comité de Inversiones Extranjeras.

E.- CITICORP-CHILE CASA DE CAMBIOS

Citicorp, a través de Citicorp-Chile Casa de Cambios S.A., desarrolla en Chile operaciones de cambios internacionales, complementando de esta manera las operaciones realizadas por el área banca de empresas y individual.

Considerando su objetivo principal, la casa de cambios de Citicorp tiene ubicada sus dependencias junto a la oficina principal de Citicorp en Ahumada 48, oficina 301, y no tiene sucursales.

A mediados de 1988 se informó que esta casa de cambios elevó su capital social de \$37 millones a \$46 millones, aumento que quedó suscrito y pagado íntegramente en dicha oportunidad.

A pesar de que Citicorp creó la casa de cambios principalmente para aprovechar los negocios de cambio de monedas que se deriva de la operatoria de conversión de pagarés de la deuda externa, se piensa que a futuro esta UEN podría expandirse para servir a los clientes que operan en otras áreas. De ser así Citicorp enfrentaría cierta competencia.

Actualmente, en el mercado nacional existen 18 casas de cambios. Gran parte de las cuales realiza las operaciones típicas de cambios internacionales (tales como, cambios, compra y venta de monedas extranjeras, arbitrajes y travellers checks) y de agentes de viajes.

Dado que todas estas son sociedades cerradas es imposible hacer un ranking en términos de ventas o ingresos. En todo caso, entre las casas de cambio más importantes están, la Casa de Cambios Inter Ltda., con oficina principal en Viña del Mar y 7 sucursales en las ciudades de Santiago, Valparaíso y Los Andes; la Casa de Cambios Afex Ltda., con oficina principal en Santiago y 3 sucursales en Santiago y Viña del Mar; la Casa de Cambios Airtur Ltda, con oficina principal en Santiago y 2 sucursales; Exprinter, organización mundial de viajes y cambios; Cambios Alfa Ltda; etc.

F.- CITICORP CORREDORES DE SEGUROS

Próximamente iniciará sus actividades en el mercado de los seguros del país la sociedad "Citicorp Corredores de Seguros Limitada". La empresa es el resultado de un "joint venture" entre Citicorp Insurance Brokers Limited, subsidiaria de Citicorp de Londres y la empresa chilena Edmundo Claro y Cía. S.A.

Todavía no se tiene mayor información de la empresa, pero se supone que esta estará orientada a los clientes corporativos y que eventualmente responderá a la satisfacción de las necesidades de los clientes individuales.

La competencia que enfrentará Citicorp es muy fuerte, ya que en la actualidad existe un gran número de corredores de seguros, tanto personas jurídicas como naturales, alcanzando ninguno de ellos alcanzando una participación de mercado superior al 5%.

Sin embargo, Edmundo Claro y Cía., socio de Citicorp en esta iniciativa empresarial, es uno de los corredores de seguros líderes, lo que representa una fortaleza para la Corporación.

Edmundo Claro y Cía., realiza intermediación en cuatro categorías de seguros (cifras en millones) : incendio, en el cual se considera incendio propiamente tal y terremoto, (\$2672 en 1988 y \$1584 en 1987); vehículos motorizados, en los cuales se consideran tanto los daños físicos a todo tipo de vehículos como la responsabilidad civil, (\$300 en 1988 y \$217 en 1987); transporte, en el cual se incluye el total de transporte marítimo, aéreo y terrestre, (\$273 en 1988 y \$193 en 1987); y, otros, en el cual se incluyen los seguros que cubren todos los riesgos no especificados en las categorías anteriores, (\$8638 en 1988 y \$883 en 1987).

CAPITULO 7

LA ESTRATEGIA DE CITICORP EN CHILE UN INTENTO DE INVESTIGACIÓN (EXTRACTO)

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

A.- ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- ? La orientación de la política económica del actual gobierno que favorece el desenvolvimiento de la empresa privada como motor del desarrollo económico. Esta, en todo caso, podría verse eventualmente atenuada o reemplazada por el futuro nuevo gobierno, el cual asumirá el 11 de marzo de 1990.
- ? Los mecanismos de conversión de deuda externa en capital establecidos en los capítulos XVIII y XIX del Compendio de Normas de Cambios Internacionales del Banco Central y el DL 600 que regula la inversión extranjera en Chile, dan forma a un mercado altamente atractivo.
- ? El gran desarrollo del sector exportador, principalmente en las áreas de pesca, fruticultura, forestal y minera, así como la decidida voluntad de las autoridades económicas de seguir apoyando este sector, hacen de estas áreas un campo propicio, por un lado, para invertir y, por otro lado, para servir sus necesidades financieras.
- ? El hecho de que las autoridades económicas tengan como uno de sus objetivos centrales el desarrollo del mercado de capitales, podría interpretarse como una amplitud de criterio a que nuevos instrumentos financieros ingresen al mercado, con lo que se beneficiarían fuertemente las instituciones financieras más solventes e innovativas. Mas aún, esta afirmación se ve respaldada al considerar la nueva legislación del sector la que, por una parte, permite el desarrollo de nuevos negocios y, por otra, estimula la competencia en el mercado. De esta manera, las instituciones ya descritas se beneficiarían en desmedro de las restantes.
- ? El fortalecimiento general del sector empresarial chileno junto con la gran liquidez de los inversionistas institucionales, tales como AFP, compañías de seguros y fondos mutuos, hace que estos acudan a un mercado, concentrado geográficamente, en demanda de nuevos instrumentos que reporten mayor retorno y liquidez para un nivel dado de riesgo, y que asimismo, se ajusten a sus necesidades particulares, brinda amplias oportunidades de beneficios para las instituciones que deseen servirlos.
- ? El mercado gubernamental se presenta bastante interesante, principalmente por la decisión de las autoridades económicas de continuar con su política de privatización de empresas públicas, entre otras vías, a través de capitalismo popular o de remates directos en bolsa. Además, la Constitución Política de 1980 obliga al Estado y sus ramas administrativas, al igual que a sus

- empresas, a no recurrir al Banco Central por financiamiento, sino que directamente al mercado de capitales por él.
- ? Durante años ha habido una deferencia especial para las instituciones financieras. Si la política económica actual continua, es lo más lógico pensar que ésta seguirá produciéndose. A pesar de que esta pareciera beneficiar en un mayor grado a las empresas nacionales las instituciones extranjeras se ven favorecidas de las medidas generales para el sector.
 - ? Todavía numerosas instituciones financieras tienen comprometidas sus utilidades para recomprar la cartera vendida al Banco Central, lo que presenta una debilidad para ellas y una oportunidad para las restantes. Sin embargo, se ha demostrado que la facilidad de obtener capital por parte de tales instituciones, para crear nuevos negocios y mantenerse competitivos, no es muy limitada dado el mejoramiento general de la economía y el ingreso de firmas multinacionales como socios de estas.
 - ? Existen numerosas oportunidades de buenos negocios en el área de la banca de inversión, sobre todo en la satisfacción de necesidades hasta ahora virtualmente desatendidas, tales como capital de riesgo, mercado en el cual no existe una empresa que financie la totalidad de un nuevo proyecto, o en el negocio bursátil y de valores, donde pueden ser securitizados con éxito diversos instrumentos.
 - ? Existen oportunidades de buenos negocios en el área de banca institucional, a pesar de la competencia, en la medida que las instituciones financieras se concentren en los clientes más importantes y se especialicen en las líneas de negocios más rentables, como el trading, el leasing y los préstamos corporativos selectivos.
 - ? Existen numerosas posibilidades de buenos negocios en el área de banca individual sobre todo al considerar la existencia de un grupo socioeconómico medio-alto, relativamente reducido y concentrado geográficamente, demandante de servicios financieros ágiles e innovativos, aunque las demás instituciones financieras así también lo perciben.
 - ? La apertura económica del país presenta oportunidades tangibles de beneficio para las instituciones más ágiles, mediante la guía y el apoyo a los agentes económicos nacionales en este proceso, al brindarles los servicios disponibles en los mercados internacionales.
 - ? La existencia de cierta legislación favorable, que permite optimizar las funciones de las instituciones financieras. Por ejemplo, la legislación referente a donaciones a instituciones de educación a cambio de ventajas fiscales, y la referente a la posibilidad de asociación con otras entidades del sector para rebajar costos en materia de comunicaciones y transferencias electrónicas.
 - ? La inminente promulgación de legislación que liberaliza las operaciones de cambios internacionales realizadas por chilenos (Promulgación de la Ley del BC).

PELIGROS

- ? La existencia de un cambio de gobierno en marzo de 1990, con la posibilidad de un cambio radical de política económica. A pesar de que, en todo caso, pareciera que la institucionalidad vigente asegura una evolución económica, política y social sin grandes fluctuaciones.
- ? Existe un cierto sentimiento antiimperialista y nacionalista en algunos sectores de la vida nacional, el que sumado a las dificultades de la renegociación de la deuda externa, pueden generar ciertos problemas en un futuro cercano a las instituciones multinacionales involucradas en este proceso.
- ? Existe, no tan solo en Chile sino también en el exterior, un proceso de desintermediación financiera donde las grandes empresas y los gobiernos, se financian sin la necesidad de acudir a intermediarios financieros. Tales instituciones, acuden directamente al mercado emitiendo gran diversidad de instrumentos financieros, logrando de esta manera un menor costo por los fondos así obtenidos. Tal situación ha empujado a las instituciones financieras a poner un mayor énfasis en la banca de personas en la actualidad y a creer que la banca de inversiones será la fuente de ganancias más importante en el mediano plazo.
- ? La relativa facilidad con que pueden ingresar competidores a cada uno de los mercados del sector, especialmente en áreas como la banca de inversiones, donde no hay mayores barreras de entrada ni salida.
- ? La apertura de la economía chilena al exterior ha permitido por un lado que las instituciones financieras en particular, y los agentes económicos en general, incorporen rápidamente las últimas ventajas tecnológicas que aparecen en el mercado, sobretodo en materia de comunicaciones, y que, diversifiquen sus operaciones, estableciéndose incluso fuera de los límites del mercado nacional. Por otro lado, esto también ha permitido que nuevas corporaciones multinacionales lleguen al país, trayendo consigo sus recursos y conocimientos. Todo lo anterior significa una pérdida de ciertos rasgos competitivos diferenciadores que poseían las instituciones multinacionales que ya operaban en el país, específicamente, se pierde en cierto modo la exclusividad de los servicios de comercio exterior y de la canalización de flujos de ahorro externo al país.
- ? La existencia de nuevos agentes en el mercado financiero hace que aumente la competencia en este, sobre todo en la medida que estos cuentan con mayores recursos materiales y humanos, logrados mediante capitalización y fusiones.
- ? La existencia de varias instituciones financieras que operan en el país mediante la incorporación creciente de nuevas líneas de negocios y productos, pretendiendo de esta manera satisfacer la mayor cantidad de necesidades financieras de la comunidad. Esto obliga al resto de las instituciones financieras a entregar más y mejores servicios en todos los ámbitos o a concentrarse solo en los servicios en los que poseen mayores ventajas competitivas.

- ? La existencia de numerosas instituciones concentrándose en los sectores más rentables de la banca individual con el objetivo de optimizar sus operaciones. Esto hace aumentar la competencia y bajar la rentabilidad.

B.- ANALISIS INTERNO

FORTALEZAS

- ? Ser una de las instituciones financieras más grandes del mundo, lo que implica contar con una gran cantidad de recursos materiales y humanos para desarrollar las operaciones. Mas aún, ser el banco con mayores utilidades en el mundo, da una gran libertad de movimientos.
- ? La habilidad y experiencia de operar en el extranjero. Quizás este sea uno de sus activos más relevantes. Es mundial y comprende la amplia gama de servicios financieros. A su vez, consiste en un conjunto de talentos, experiencias y contactos en el que pocos se le pueden comparar.
- ? Ser un banco a nivel mundial y de hecho uno de los más grandes, permite tener valiosas experiencias de todo tipo, pero por sobre todo con respecto a las nuevas tendencias de los mercados internacionales de servicios financieros, así como de las nuevas tecnologías aplicables a este campo.
- ? Aun más importante, la dirección tiene la voluntad y la capacidad de cambio y adaptación en respuesta a los desafíos que plantea el entorno.
- ? La estructura organizativa (por medio de áreas de negocios en base a los clientes) es muy moderna y flexible, lo que permite una administración eficiente y eficaz.
- ? La experiencia de tratar con una amplia gama de clientes que van desde gobiernos, pasando por empresas y hasta las personas.
- ? La habilidad de comercialización en el campo de vender a los clientes servicios financieros integrales. Aunque debe reconocerse que la experiencia en áreas distintas a esta es limitada.
- ? La capacidad para actuar de modo conservador pero innovativo en las tendencias que están probadas. Esto permite lograr una actuación solvente y segura, a la vez que permite proyectar una imagen de una institución segura pero moderna.
- ? El nombre y reputación de la Corporación están asociados, en Chile, a una institución de alta calidad, buen servicio, clara solvencia y seguridad, cuya orientación son los segmentos socioeconómicos altos y las grandes corporaciones. Aunque este activo es muy importante, variará mucho dependiendo del tipo de nuevo negocio que se este considerando, ya que generalmente se le asocia solo con el negocio de servicios financieros.
- ? El personal de la Corporación es uno de los más capaces y preparados del sector, seguramente debido a la política de remuneraciones, alta para el promedio del país y por el prestigio en general de la institución. Esto es una gran fortaleza sobre todo cuando se deben enfrentar grandes desafíos, tales como penetrar a nuevos negocios.

- ? Estar presentes en los centros urbanos geográfica y socio económicamente mas importantes del país, lo que le permite tener acceso a los mercados nacionales mas rentables.

DEBILIDADES

- ? Tener una proporción importante de colocaciones en el Tercer Mundo, con grandes posibilidades de recuperar solo en parte. A pesar de que últimamente se han hecho provisiones para cubrir las perdidas y se han dado los pasos necesarios para que estas no dañen a la Corporación.
- ? El hecho de que el resultado de las renegociaciones de la deuda externa repercuta en las operaciones de la Corporación en Chile. Esto provoca un cierto descontento en determinados sectores de la vida nacional, especialmente en las clases más altas, al cual esta orientada la banca de individuos de la Corporación, que son por definición más informadas y con mayores valores éticos.
- ? La aparente poca preocupación por atender mercados latentes tales como, una tarjeta de crédito para el mercado de rentas superiores a \$100.000, o la creación de un fondo mutuo orientado a clientes individuos con depósitos superiores a \$200.000, etc.

LA MISION DE LA CORPORACION

A.- FILOSOFIA

El objetivo a largo plazo de la administración de Citicorp es mantener a la organización como el principal proveedor mundial de servicios financieros, para lo cual la red de operaciones de Citicorp se expandirá tanto dentro como fuera de USA. Sin embargo, es necesario hacerlo con prudencia y cautela. Es un peligro hacer demasiadas cosas muy rápido.

La administración dividirá sus operaciones en las tres áreas principales de servicios financieros, a saber, banca institucional, banca individual y banca de inversiones. Operando esta última en forma autónoma.

Aunque el área de negocios banca institucional, ha constituido tradicionalmente el fuerte de las actividades de la Corporación, ahora tal área presenta síntomas de madurez y se ha vuelto más volátil. Por lo tanto, Citicorp ha estado poniendo en los últimos años, sus mejores esfuerzos en desarrollar el área de negocios banca de individuos, lo cual se ha logrado satisfactoriamente, aunque todavía queda mucho por hacer y conquistar. Sin embargo, la administración de Citicorp ve como el próximo campo de expansión de la banca el área de negocios banca de inversiones por lo que, como se hizo una década atrás con la banca de individuos, la Corporación pondrá sus mayores esfuerzos en desarrollar tal área.

La Corporación pretende que estas tres áreas actúen de manera que sean más que tres unidades independientes, esto es, se pretende obtener resultados sinérgicos.

La administración de Citicorp valora en alto grado el servicio al cliente, en este sentido el cliente es el soberano, siempre que pague por ello. Es necesario reconocer que los servicios financieros a los consumidores son vendidos, no comprados. La batalla se ganará con servicios y no con precios bajos, por lo tanto, se ha invertido y se invertirá fuertemente en mejorar la calidad de las relaciones con los clientes. Sin embargo, es necesario hacer un esfuerzo para mantener los costos bajos. En consecuencia, se ve como el único camino darle mucha importancia a la automatización.

La administración tiene el objetivo de lograr una rentabilidad del 20% sobre el capital (Ingreso neto a Capital de los accionistas comunes), después de impuestos.

Puesto que Citicorp tiene poca experiencia en áreas distintas a las de servicios financieros, se asociará con participación minoritaria en dichas áreas, cuando los negocios y los socios así lo ameriten.

Citicorp pretende establecer una relación de largo plazo con el país que beneficie a ambas partes. En este sentido debe primar la sinergia de la reciprocidad. Citicorp cooperará con las actividades del país siempre que existan beneficios mutuos.

Así, la situación política interesa a la Corporación en lo que se refiere a la manutención de un esquema económico que permita trabajar libremente dentro de las normas establecidas.

B.- RESPONSABILIDADES SOCIALES

- ? Ser un banco necesario para Chile en el sentido de canalizar ahorro externo al país.
- ? Introducir nuevas tecnologías e innovaciones en el sector financiero del país.
- ? Contribuir al desarrollo del país al generar empleo, pagar impuestos y ayudar a elevar el nivel de la administración de empresas mediante la adecuada y continua capacitación de sus empleados.
- ? Contribuir al bienestar de la población de Chile al compartir con ella parte de los ingresos de la Corporación, mediante la donación de implementos y útiles necesarios para la satisfacción de las necesidades más urgentes de los sectores sociales de bajos recursos.
- ? Respetar la dignidad y los derechos de los individuos y de la competencia.

- ? Brindar al cliente el mejor servicio posible, dentro de una relación benéfica recíprocamente.
- ? Hacer lo posible, dentro de lo razonable, para que Chile vuelva a los mercados mundiales voluntarios de crédito.
- ? Apoyar el desarrollo del sector exportador del país, invirtiendo en él y prestándole amplios servicios financieros.

LA TAREA DE LA CORPORACION

OBJETIVO 1000: Lograr para el Holding en Chile una RRP² de un 1000³-89% en 1989, 1000-90% en 1990 y 1000-91% en 1991.

Políticas:

- ? Estando atento a los nuevos cambios en la legislación que permitan la creación de nuevas áreas de negocios.
- ? Concentrándose en la obtención de comisiones mas que en los procesos que involucren la necesidad de aportes de capital de la Corporación.
- ? Dando gran importancia al desarrollo de la banca de inversiones.
- ? Manteniendo el ímpetu en la banca de individuos.
- ? Concentrándose en los sectores más rentables del banco institucional.
- ? Ampliando la red de operaciones de la Corporación, pero con cautela.
- ? Dando un alto grado de importancia al servicio del cliente pero manteniendo bajos los costos.
- ? Introduciendo adelantos tecnológicos tanto como sea posible para disminuir los costos.
- ? Proyectando una imagen de una institución que brinda un servicio eficiente y eficaz, necesario para el desarrollo del país.
- ? Logrando los objetivos mediante un aumento de los negocios reales y no por vía de reducción de personal y/o sueldos.
- ? Manteniendo una estructura de remuneraciones elevadas y altamente satisfactorias, de manera de atraer al personal más idóneo a la Corporación.
- ? Dando énfasis a la participación y a la capacitación de los empleados como una forma de motivación a la actuación orientada a la excelencia en el servicio.
- ? Implementando en Chile procedimientos probados y exitosos en los mercados de otros países.
- ? Concentrando a la administración de las divisiones en aquellas actividades que signifique un aumento como un todo (economías de escala) de la división

² RRP : Rentabilidad real sobre recursos propios, vale decir, utilidad después de impuestos a capital y reservas correspondientes.

³ Las X's, Y's y Z's son tasas que dependen de varios factores, entre ellos están : las preferencias de los directivos, en cuanto a en que división y UEN pondrán más énfasis; la importancia relativa de la UEN con respecto a las restantes; las posibilidades de crecimiento del segmento en que participa la UEN; la necesidad de recursos así como los flujos de caja proyectados; etc.

(coordinación de actividades, publicidad conjunta, cumplimiento de objetivos globales, etc.)

- ? Desconcentrando la Corporación en UEN, de manera de obtener una administración mas transparente, eficiente y eficaz.

Planes de Acción:

- ? Lograr para la división banca institucional una RRP de un X1100% en 1989, Y1100% en 1990 y Z1100% en 1991.
- ? Lograr para la división banca individual una RRP de un X1200% en 1989, Y1200% en 1990 y Z1200% en 1991.
- ? Lograr para la división banca de inversiones una RRP de un X1300% en 1989, Y1300% en 1990 y Z1300% en 1991.
- ? Lograr, en el cuarto trimestre de 1989, una respuesta afirmativa del 50% en una encuesta de opinión pública, en relación a la consideración de Citicorp como una institución necesaria para el país.
- ? Lograr, en el cuarto trimestre de 1989, una respuesta afirmativa en un 75% en una encuesta interna en relación a la motivación y realización de los empleados.
- ? Lograr, en el cuarto trimestre de 1989, una respuesta afirmativa de un 20% en una encuesta de opinión pública con respecto a la consideración del Citicorp como la institución que brinda el mejor servicio a sus clientes.
- ? Lograr, en el cuarto trimestre de 1989, una administración descentralizada en base a Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) autónomas, en las cuales el Holding es un inversionista agresivo.
- ? Lograr, en el cuarto trimestre de 1989, un escenario calificado como favorable para el desarrollo de los negocios de Citicorp.

LA TAREA DE LA ADMINISTRACION CENTRAL

OBJETIVO 1100: Lograr para la división banca institucional una RRP de un X1100% en 1989, Y1100% en 1990 y Z1100% en 1991.

Políticas:

- ? Concentrándose en los clientes corporativos y de gobierno mas rentables e importantes.
- ? Poniendo énfasis en actividades que promuevan el comercio exterior y en los procedimientos necesarios para hacerlo más operativo.
- ? Convenciendo a la autoridad para que permita y norme la participación de los chilenos en los mercados internacionales de capital.
- ? Participando en las negociaciones de la deuda externa chilena, en lo que corresponda, según lo determinen las políticas de la casa matriz.

Planes de Acción:

- ? Lograr para la Banca de Empresas una RRP de X1103% en 1989, Y1103% en 1990 y Z1103% en 1991.
- ? Lograr para la Banca de Instituciones Financieras y de Gobierno una RRP de X1102% en 1989, Y1102% en 1990 y Z1102% en 1991.
- ? Lograr para Cititrading una RRP de X1101% en 1989, Y1101.% en 1990 y Z1101% en 1991.
- ? Lograr para la Sociedad Comercial Leasing una RRP de X1104% en 1989, Y1104% en 1990 y Z1104% en 1991.

OBJETIVO 1200: Lograr para la división banca individual una RRP de un X1200% en 1989, Y1200% en 1990 y Z1200% en 1991.

Políticas:

- ? Concentrándose en las personas naturales con alto nivel de ingresos.
- ? Asociándose con otras entidades para crear instituciones por medio de las cuales se pueda optimizar el servicio a los clientes de la Corporación alcanzándose a la vez una mayor rentabilidad.
- ? Desarrollando una estrategia geográfica para estar presentes en los mayores centros urbanos del país y en los cuales la tasa de ahorro sea superior a la tasa promedio del país.
- ? Incorporando de alguna manera la tecnología de cajeros automáticos y, en general, cualquier nueva tecnología para hacer más eficientes y efectivas las operaciones de la Corporación.

Planes de Acción:

- ? Lograr para la Banca de Personas una RRP de un X1201% en 1989, Y1201% en 1990 y Z1201% en 1991.
- ? Lograr para Diners Club una RRP de un X1202% en 1989, Y1202% en 1990 y Z1202% en 1991.
- ? Lograr para la Financiera Atlas una RRP de un X1203% en 1989, Y1203% en 1990 y Z1203% en 1991.
- ? Lograr para Ecovesa una RRP de un X1204% en 1989, Y1204% en 1990 y Z1204% en 1991.

OBJETIVO 1300: Lograr para la división banca de inversiones una RRP de un X1300% en 1989, Y1300% en 1990 y Z1300% en 1991.

Políticas:

- ? Concentrándose en los clientes corporativos y de Gobierno mas importantes y rentables.

- ? Expandiéndose fuertemente a nuevas áreas de negocios para crear nuevas fuentes de ingreso.
- ? Desarrollando una estrategia geográfica para estar presentes en los mayores centros urbanos del país y en los cuales la tasa de ahorro sea superior a la tasa promedio del país.
- ? Entregando en los centros financieros información lo más relevante posible para que los clientes puedan decidir cual es la mejor opción de inversión para ellos.
- ? Coordinando la apertura y funcionamiento de los centros financieros de manera de optimizar su funcionamiento beneficiando a todas y cada una de las UEN que los utilizan.
- ? Realizando una campaña de publicidad que de a conocer y recalcar el carácter de servicio integral que prestan los Centros Financieros Citicorp.

Planes de Acción:

- ? Lograr para Inversiones Citicorp Chile una RRP de un X1301% en 1989, Y1301% en 1990 y Z1301% en 1991.
- ? Lograr para Citicorp Chile Agente de Valores una RRP de un X1302% en 1989, Y1302% en 1990 y Z1302% en 1991.
- ? Lograr para Cicorp Chile Corredor de Bolsa una RRP de un X1303% en 1989, Y1303% en 1990 y Z1303% en 1991.
- ? Lograr para Citicorp Chile Administradora de Fondos Mutuos una RRP de un X1304% en 1989, Y1304% en 1990 y Z1304% en 1991.
- ? Lograr para Citicorp Chile Administradora de Fondos de Inversión de Capital Extranjero una RRP de un X1305% en 1989, Y1305% en 1990 y Z1305% en 1991.
- ? Lograr para Citicorp Chile Casa de Cambios una RRP de un X1306% en 1989, Y1306% en 1990 y Z1306% en 1991.
- ? Lograr para Citicorp Chile Corredor de Seguros una RRP de un X1307% en 1989, Y1307% en 1990 y Z1307% en 1991.
- ? Fundar, el cuarto trimestre de 1989, Citicorp Chile Capital de Riesgo, obteniendo una RRP de X1308% en 1989, Y1308% en 1990 y Z1308% en 1991.
- ? Fundar, el cuarto trimestre de 1989, Citicorp Chile Corredor de Bienes Raíces e Inversiones Mobiliarias, obteniendo una RRP de X1309% en 1989, Y1309% en 1990 y Z1309% en 1991.

OBJETIVO 1400: Lograr, el cuarto trimestre de 1989, una respuesta afirmativa del 50% en una encuesta de opinión pública en relación a la consideración del Citicorp como una institución necesaria para el país.

Políticas:

- ? Siendo evaluados por una empresa especializada en encuestas de opinión y totalmente independiente de la Corporación, idealmente por medio de la Asociación de Bancos (ANB).
- ? Implementando una campaña sistemática de promoción que deberá abarcar los principales medios de comunicación.
- ? Asociando a la Corporación con la cultura y el progreso de Chile, operando a través de la Fundación Citicorp para el Desarrollo y mediante el auspicio de eventos y actividades en este sentido, siempre y cuando estas tengan gran difusión.
- ? Resaltando el deseo de Citicorp de que Chile alcance finalmente los mercados voluntarios de crédito.
- ? Estableciendo que la posición de la Corporación se entrega solamente mediante declaraciones oficiales a los medios de comunicación en conferencia de prensa (los ejecutivos deben ser consecuentes con esta política).
- ? Ubicando personal de la Corporación en puestos claves de instituciones que tengan alguna influencia en organismos de interés para la misma, como por ejemplo, la ANB, el IEBGS, etc.

Planes de Acción:

- ? Lograr, el cuarto trimestre de 1989, que la ANB o las Cámaras Bilaterales de Comercio acuerden realizar una encuesta sobre la necesidad de las empresas multinacionales en el desarrollo del país.
- ? Lograr, en 1989, que un representante de Citicorp sea elegido miembro de la directiva de la Asociación Nacional de Bancos.
- ? Auspiciar, en 1989, la temporada del Ballet del Teatro Municipal de Santiago.
- ? Confeccionar, el cuarto trimestre de 1989, un documento que haga ver los beneficios de la presencia de la banca extranjera, y en especial de Citicorp, en Chile.
- ? Confeccionar, en 1989, un documento (balance social) que detalle todos los aportes que hace Citicorp a la comunidad (sueldos pagados, número de empleados, monto de impuestos pagados, inversiones en Chile, inversión extranjera traída por Citicorp, etc) y una pequeña descripción de las operaciones de cada una de las UEN de la Corporación en Chile.
- ? Realizar, en diciembre de 1989, un encuentro con la prensa en la cual se de a conocer la posición de Citicorp con respecto a diversas materias y entregar los premios ya mencionados a los periodistas.
- ? Mandar, el primer trimestre de 1990, dos periodistas del área económica financiera a hacer un curso en Nueva York.

OBJETIVO 1500: Lograr, en el cuarto trimestre de 1989, una respuesta afirmativa en un 75% en una encuesta interna en relación a la motivación y realización de los empleados.

Políticas:

- ? Siendo evaluada por el departamento de Administración de la Corporación en Chile y considerando la evaluación de cada división y UEN.
- ? Pensando que el personal es b mas importante dentro de una industria de servicios como es la de la banca.
- ? Partiendo de la base de que es la remuneración monetaria y el clima organizacional de la compañía una de las cosas que más motiva a la gente.
- ? Haciendo de la participación de los empleados la clave de los factores intangibles de la motivación y la realización.
- ? Estableciendo las bases para un esquema de motivación que verdaderamente inste a los empleados a su superación y al alcance de los logros por parte de estos.
- ? Teniendo en cuenta en la formación de personal que eventualmente este pueda ser ascendido a puestos superiores o mandados a otras sucursales de la Corporación.
- ? Desarrollando continuos planes de capacitación, externos o internos, para los empleados.
- ? Introduciendo y estableciendo el espíritu empresarial en los empleados para la concepción y desarrollo de nuevos servicios del banco.
- ? Aprovechando las ventajas tributarias de las donaciones a instituciones de educación y la capacidad instalada de estas, por una parte, para ofrecer mas y mejores oportunidades de capacitación a los empleados a una menor precio y, por otra parte, para lograr estudios o investigaciones concretos en materia de banca, legislación y tecnología bancaria.
- ? Realizar, el cuarto trimestre de 1989, una prueba que sirva para seleccionar eventual personal idóneo para la Corporación.

Planes de Acción:

- ? Establecer, el cuarto trimestre de 1989, un sistema de sugerencias remunerado para los empleados.
- ? Entregar, el cuarto trimestre de 1989, a cada empleado un folleto con los principios que mueven a Citicorp (su filosofía).
- ? Realizar, en el cuarto trimestre de 1989, un "Taller de excelencia en el servicio a los clientes" para todos los empleados de la Corporación en Chile.
- ? Implementar, en el cuarto trimestre de 1989, un sistema de premios por cumplimiento de objetivos de rentabilidad, uno para la Corporación en conjunto, otro para la división y otro para la propia UEN, mediante una escala de excelencia.
- ? Lograr, en 1989, que los costos de capacitación de los empleados se reduzcan en un 30% con respecto a 1988, al aprovechar los beneficios del 5rédito fiscal

por concepto de donaciones, mediante un convenio con el IEBGS y las universidades más importantes del país.

- ? Aprovechar, el cuarto trimestre de 1989, el 30% ahorrado en costos de capacitación en la dictación de seminarios específicos para el personal de la Corporación.
- ? Confeccionar, el cuarto trimestre de 1989, una prueba estándar que permita medir las cualidades necesarias que debe tener un empleado de la Corporación.

OBJETIVO 1600: Lograr, el cuarto trimestre de 1989, una respuesta afirmativa del 20% en una encuesta trimestral de opinión pública, con respecto a la consideración del Citicorp como la institución que brinda el mejor servicio a sus clientes.

Políticas:

- ? Siendo evaluada por una empresa especializada en encuestas de opinión y totalmente independiente de la Corporación.
- ? Considerando la evaluación de cada división y UEN.
- ? Aprovechando la experiencia de una UEN por parte de las restantes.
- ? Contratando sólo personal idóneo, para lo cual se debe incrementar la dificultad del proceso de selección, contratación y preparación previa al desempeño del cargo.
- ? Estando todo el personal administrativo uniformado y presentable en toda ocasión. También con un distintivo de la Corporación y su nombre.
- ? Implementando mecanismos de sugerencias de parte de los clientes con respecto al funcionamiento operativo de la Corporación en la atención al público.
- ? Visitando continuamente (una vez cada semestre, el Gerente General de cada división y, por lo menos una vez al trimestre, el gerente de cada UEN) a los clientes más importantes, aunque no exista necesidad aparente, de manera de conocer sus intereses, perspectivas y necesidades financieras presentes y futuras.
- ? Estando el Agente de Sucursal o Centro Financiero fácilmente a disposición de los clientes.
- ? Brindando servicios extras en ocasiones especiales como atención en la tarde para el pago de impuestos en abril de cada año, etc.
- ? Mandando en las festividades especiales (navidad, cumpleaños, aniversarios de las empresas) un pequeño presente a los ejecutivos más importantes de los clientes principales de cada UEN.
- ? Teniendo todo el personal una actitud amable en todo momento y solícito a entregar información pertinente a los clientes que lo solicitan.
- ? Involucrando a todo el personal de la sucursal en el proceso de venta de servicios a los clientes mediante el cumplimiento de su adecuado papel (mentalidad de trabajo orientada al cliente).

Planes de Acción:

- ? Implementar, en el cuarto trimestre de 1989, una campaña de capacitación que permita a los empleados detectar las necesidades de los clientes y remitirlos a las UEN correspondientes.
- ? Confeccionar, en el cuarto trimestre de 1989, que cada UEN tenga un folleto de información con respecto a las operaciones de las otras UEN para facilitárselos al público.
- ? Lograr, en el cuarto trimestre de 1989, una base de datos que contenga información relevante (contactos claves, ejecutivos, necesidades financieras presentes y futuras, etc.) de todos los clientes importantes de cada UEN de la Corporación en todo el país, según su volumen actual y potencial de operaciones financieras.
- ? Implementar, en el cuarto trimestre de 1989, una sección de informaciones en todos los locales de atención de la Corporación.
- ? Implementar, en el cuarto trimestre de 1989, un sistema de organización de ventas que imposibilite que a un mismo cliente se le entreguen dos precios distintos por un mismo producto.
- ? Programar, en el cuarto trimestre de 1989, una serie de pequeñas atenciones a los clientes con la intención de demostrar una atención personalizada.

OBJETIVO 1700: Lograr, en el cuarto trimestre de 1989, una administración descentralizada en base a Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) autónomas, en las cuales el Holding es un inversionista agresivo.

Políticas:

- ? Debiendo la descentralización ser efectiva y eficiente, pero con un estricto control financiero.
- ? Aprovechando las operaciones relacionadas si ello beneficia al Holding. En todo caso, tales operaciones deben contabilizarse a precio de mercado. Además, una UEN debe tener siempre la posibilidad de adquirir fuera lo que necesite.
- ? Realizando libremente cada UEN la publicidad que estime conveniente de acuerdo con los recursos que cuente. Tal publicidad debe tener en cuenta claramente el mercado objetivo al que aspira.
- ? Debiendo la publicidad debe tener en cuenta los conceptos Citicorp-Citibank, ya que el público asocia dichos nombres al conglomerado como un todo.
- ? Debiendo la administración central realizar un rol subsidiario, vale decir, realizar aquellas funciones que cada división o UEN no pueda o no quiera realizar, y aquellas que benefician al Holding como un todo.
- ? Debiendo la contratación de personal ser hecha, en una primera fase, por el departamento de Administración. Este seleccionará una terna que se presentará a la UEN respectiva, la que decidirá la contratación.

- ? Teniendo cada UEN debe tener objetivos de negocios individuales precisos y dinámicos, de manera de establecer claramente que se espera de ella en cada momento.
- ? Estableciendo una reunión semanal, otra mensual y otra trimestral entre la administración central, las divisiones y las UEN para analizar la marcha de estas.
- ? Debiendo presentar las UEN informes financieros pertinentes en forma mensual a la administración central.
- ? Manteniendo la propiedad y administración de las sucursales en una sola UEN que cobre a las demás por arriendo.

Planes de Acción:

- ? Crear, en el cuarto trimestre de 1989, un Consejo Directivo formado por los ejecutivos máximos de la Corporación en Chile, los jefes de las divisiones y los gerentes generales de las UEN.
- ? Realizar, en 1989, un proceso de planificación estratégica para toda la Corporación, sus divisiones y UEN, en el cual deberán estar involucrados todos y cada uno de los responsables.
- ? Crear, el primer trimestre de 1989, un manual de procedimientos simplificado que regule las relaciones entre el Holding y cada UEN, y entre las propias UEN (precios de transferencia, actividades compartidas, departamentos de servicios, etc.).
- ? Identificar, en el cuarto trimestre de 1989, para cada UEN, su mercado objetivo y potencial, sus oportunidades, peligros, fortalezas y debilidades, y desarrollar una estrategia acorde con ello.
- ? Entregar, el primer trimestre de 1990, para cada UEN, un plan financiero operativo (que incluya presupuestos y análisis de flujos de caja) necesario para llevar su propia estrategia a la práctica.

OBJETIVO 1800: Lograr, en el cuarto trimestre de 1989, un escenario para el desarrollo de los negocios de la Corporación calificado como "Bueno" por los integrantes del Consejo Directivo.

Políticas:

- ? Realizando una encuesta mensual que tenga como categorías "Excelente, bueno, suficiente, regular, malo".
- ? Fijando criterios de evaluación en forma clara que una determinada situación sea calificada en cierta categoría.
- ? Debiendo considerar los criterios de evaluación aspectos políticos, económicos, legales y sociales.
- ? Influyendo sobre instituciones de opinión pública, tales como, la ANB y el IEBGS, para que se logren los escenarios deseados.

Planes de Acción:

- ? Determinar, el cuarto trimestre de 1989, los criterios de evaluación para los distintos escenarios.
- ? Crear, el cuarto trimestre de 1989, una estrategia para lograr un escenario calificado como "Excelente" o "Bueno".

LA TAREA DE LA BANCA INSTITUCIONAL

OBJETIVO 1101: Lograr para la Banca de Empresas una RRP de X1101% en 1989, Y1101% en 1990 y Z1101% en 1991.

Políticas:

- ? Centrándose preferentemente en los clientes multinacionales y en las grandes corporaciones, aunque sirviendo también las necesidades mas rentables de la pequeña y mediana empresa.
- ? Dando énfasis a las operaciones de comercio exterior y de conversión de deuda externa.
- ? Centrándose en aquellas operaciones que generen comisiones más que aquellas que requieran recursos inmovilizados. En consecuencia poner énfasis en el concepto de securitización.
- ? Generando nuevos y mejores productos, tales como pago de dividendos de S.A., cuentas del tipo cash management account (CMA), etc.
- ? Implementando una campaña de promoción que deje explícita la gran experiencia del Citicorp en esta área (grandes préstamos, operaciones de conversión de deuda, etc.)
- ? Aprovechando la amplia red mundial de la Corporación.

Planes de Acción:

- ? Asociarse, en 1989, con Cititrading para poner a disposición de los exportadores chilenos medianos y pequeños que actuen en conjunto mediante asociaciones al efecto o de otro tipo, la operatoria de trading.
- ? Contar, en 1989, con un archivo de oportunidades comerciales para los chilenos en el extranjero.
- ? Hacer, en el primer trimestre de 1989, una campaña de promoción para aquellos clientes que vayan a realizar operaciones de conversión de deuda externa, para que las realicen con la Corporación.
- ? Desarrollar, el primer trimestre de 1989, en conjunto con las otras UEN de la Corporación, un proyecto de CMA.

OBJETIVO 1102: Lograr para la Banca de Instituciones Financieras y de Gobierno una RRP de X1102% en 1989, Y1102% en 1990 y Z1102% en 1991.

Políticas:

- ? Compatibilizando las negociaciones de deuda externa con las operaciones del Holding en Chile.
- ? Convenciendo a las autoridades para que se permita la operación de chilenos en los mercados internacionales de capital en forma más amplia.
- ? Trabajando coordinadamente con la UEN Banca de Empresas en lo que se refiere a mercados internacionales.
- ? Haciendo una campaña promocional sobre los beneficios tangibles que tendría para el país la participación de agentes económicos chilenos en los mercados financieros internacionales.

Planes de Acción:

- ? Planificar e implementar, el cuarto trimestre de 1989, un servicio para operar en los mercados internacionales de futuros financieros en tasas de interés y cambio de monedas.
- ? Lograr, antes de fines de 1989, que las autoridades normen y permitan la participación de chilenos en los mercados internacionales de opciones.
- ? Planificar e implementar, en 1989, un servicio de opciones financieras.
- ? Hacer, el cuarto trimestre de 1989, una lista de todos los clientes que son usuarios actuales y potenciales en los mercados de futuros y opciones.
- ? Hacer, el cuarto trimestre de 1989, un seminario sobre las ventajas que tienen los agentes económicos al participar en los mercados internacionales de futuros, de opciones y otros.
- ? Preparar, en 1989, paquetes concretos de reestructuración de pasivos de las empresas de gobierno e instituciones financieras más endeudadas con el exterior.

OBJETIVO 1103: Lograr para Cititrading una RRP de X1103% en 1989, Y1103% en 1990 y Z1103% en 1991.

Políticas:

- ? Concentrándose en aquellos clientes corporativos cuyas operaciones internacionales superen cierto límite.
- ? Creando paquetes de productos financieros que se adapten a las necesidades del medio nacional.
- ? Estudiando posibles negocios que satisfagan las necesidades de bienes de capital de las grandes empresas chilenas, mediante su importación desde los países productores.

- ? Trabajando en forma conjunta con los clientes actuales para lograr soluciones concretas a sus necesidades en estas áreas.

Planes de Acción:

- ? Crear, el primer trimestre de 1990, una red de bases de datos que permita tener la información al día de los precios internacionales de distintos activos de importancia.
- ? Confeccionar, el primer trimestre de 1990, un archivo con todos los clientes que usen o que potencialmente puedan usar los servicios de esta UEN.
- ? Organizar, el cuarto trimestre de 1990, un seminario para mostrar los beneficios que pueden obtener los clientes al operar con esta UEN.
- ? Lograr, en 1989, sistematizar un conjunto de operaciones de trading en las áreas de pesca, agricultura, forestal y minera para ponerla a disposición de empresas de esas áreas.
- ? Lograr, antes de fines de 1990, contactos concretos de negocios en mercados en los que Chile aun no penetra y que presentan sólidos beneficios potenciales.
- ? Establecer, en 1989, en conjunto con Cititrading y Citicorp Leasing las necesidades concretas de bienes de capital extranjeros para el futuro cercano de las treinta empresas más importantes del país.

OBJETIVO 1104: Lograr para la Sociedad Comercial Leasing una RRP de X1104% en 1989, Y1104% en 1990 y Z1104% en 1991.

Políticas:

- ? Colaborando con ACHEL para la amplia difusión del negocio en Chile.
- ? Concentrándose preferentemente en los clientes institucionales.
- ? Aumentando las actividades de difusión de la UEN posicionándola como una empresa que brinde servicio eficiente y efectivo.
- ? Desarrollando una estrategia geográfica expansiva que abarque las regiones V y VIII.

Planes de Acción:

- ? Lograr, en 1989, en conjunto con una empresa vendedora de bienes de capital, implementar el leasing en la venta de estos.
- ? Emitir, el cuarto trimestre de 1989, bonos como una forma de reducir el costo de capital.
- ? Implementar, el cuarto trimestre de 1989, una campaña sistemática de contacto y desarrollo de proyectos de financiamiento con los clientes actuales y potenciales.
- ? Hacer y entregar, el cuarto trimestre de 1989, un folleto informativo de las ventajas del leasing con respecto a las restantes formas de financiamiento.

- ? Preparar, en 1989, paquetes concretos de financiamiento utilizando la modalidad leasing, para las empresas más importantes del país, recalcando las ventajas del leasing con respecto a otras formas de financiamiento.
- ? Abrir, en 1989, una sucursal de ventas en la ciudad de Valparaíso logrando un X11041% en 1989, Y11041% en 1990 y Z11041% en 1991.
- ? Abrir, en 1989, una sucursal de ventas en la ciudad de Concepción, logrando un X11042% en 1989, Y11042% en 1990 y Z11042% en 1991.

LA TAREA DE LA BANCA INDIVIDUAL

OBJETIVO 1201: Lograr para la Banca de Personas una RRP de un X1201% en 1989, Y1201% en 1989 y Z1201% en 1990.

Políticas:

- ? Iniciando una campaña que signifique la remodelación de las sucursales actuales, para dar una imagen expedita, moderna, solvente y elegante.
- ? Haciendo altamente selectivo la instalación de cajeros automáticos y la apertura de nuevas sucursales.
- ? Asociándose con otras instituciones financieras para abaratar costos en actividades en que esto sea factible.
- ? Realizando una campaña de publicidad continua, aunque no necesariamente intensiva, en radio y prensa escrita, para mostrar las ventajas de ser cliente de la banca de personas de la institución.
- ? Utilizando la base de datos existente de las empresas, para ir haciendo de sus ejecutivos nuevos clientes.
- ? Desarrollando nuevos productos en base a las necesidades de los clientes de más altos ingresos (administración de portfolio, CMA, planificación de situación tributaria, etc.)

Planes de Acción:

- ? Implementar, el cuarto trimestre de 1989, los servicios del banco en casa, tales como respuesta por teléfono, pago de cuentas de servicios públicos, etc.
- ? Crear, en 1990, una sucursal en la ciudad de Rancagua o la de Curicó, logrando una RRP de Y12011% en 1990 y Z12011% en 1991.
- ? Crear, en 1990, una sucursal en la ciudad de Iquique o Antofagasta, logrando una RRP de Y12012% en 1990 y Z12012% en 1991.
- ? Desarrollar, en 1989, en conjunto con otras UEN de la Corporación, un producto tipo cash management account (CMA).
- ? Crear e implementar, en 1989, productos financieros que se adapten a las necesidades de ciertos grupos de clientes de la institución (profesionales, comerciantes, jefes de familia, etc.).

OBJETIVO 1202: Lograr para Diners Club una RRP de un X1202% en 1989, Y1202% en 1990 y Z1202% en 1991.

Políticas:

- ? Ampliando en forma horizontal el mercado con la creación de nuevas tarjetas de crédito que mantengan las mismas características de Diners (Club, exclusividad, alto patrón de gastos, etc.).
- ? Pensando que la experiencia chilena puede ser exportada a otros países de niveles de renta similares, especialmente latinoamericanos.
- ? Utilizando como principal canal de comunicación con los clientes la revista Mundo Diners y el sistema Call-Free.
- ? Tratando de aumentar el patrón de gastos de los clientes actuales, dando especial énfasis a campañas al efecto en fechas determinadas, tales como, Navidad, gastos escolares, etc.
- ? Adaptando servicios de la tarjeta para ir captando más clientes corporativos, o si es necesario crear una tarjeta para tal efecto.

Planes de Acción:

- ? Crear, el segundo trimestre de 1990, una nueva tarjeta de crédito, administrada por Citibank, para el mercado de aquellos clientes con ingresos superiores a \$100.000.
- ? Crear, el primer trimestre de 1990, una nueva tarjeta de crédito administrada por la Financiera Atlas, para el mercado de aquellos clientes con ingresos superiores a \$60.000.
- ? Implementar, el cuarto trimestre de 1989, una campaña para atraer nuevos socios mediante concursos, logrando un aumento de 1% en la participación de mercado.
- ? Implementar, el cuarto trimestre de 1989, una campaña que aumente un 5% el patrón de consumo global actual de los socios, mediante un concurso que otorgue puntos por aumentos en el consumo.
- ? Lograr, el cuarto trimestre de 1989, un informe que evalúe la implementación de un sistema que contemple cobrar distintas tasas de interés a clientes distintos (más o menos riesgosos) las que luego se puedan separar en tarjetas de crédito distintas.

OBJETIVO 1203: Lograr para la Financiera Atlas una RRP de un X1203% en 1989, Y1203% en 1990 y Z1203% en 1991.

Políticas:

- ? Asociándose con otras instituciones financieras para abaratar costos en actividades en que esta sea factible.

- ? Aumentando la participación de mercado en la Región Metropolitana, mediante la realización de campañas promocionales.
- ? Reaccionando prontamente a las iniciativas de los rivales, para no perder el liderazgo actual.
- ? Realizando una campaña de publicidad continua, aunque no necesariamente intensiva, en radio y prensa escrita, para mostrar las ventajas del servicio de la Financiera.
- ? Generando nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Planes de Acción:

- ? Firmar, el primer trimestre de 1990, un contrato con instituciones determinadas, para que sus empleados se hagan clientes de la Financiera, mediante préstamos reembolsados con descuentos por planilla.
- ? Crear, en 1989, productos específicos para determinadas épocas del año, tales como créditos de Navidad mediante ahorro sistemático anual, crédito escolar, créditos de vacaciones, etc.
- ? Realizar, el cuarto trimestre de 1989, una campaña de promoción en la Región Metropolitana, para aumentar la participación de la UEN en 2% en el mercado de las financieras.

OBJETIVO 1204: Lograr para Ecovesa una RRP de un X1204% en 1989, Y1204% en 1990 y Z1204% en 1991.

Políticas:

- ? Entrando en el negocio de la información de negocios, principalmente orientada a clientes institucionales.
- ? Asociándose con otras UEN de la Corporación y, en general, aprovechando la experiencia y capacidad instalada de esta.
- ? Implementando estrategias de comercialización más agresivas.

Planes de Acción:

- ? Asociarse, el primer trimestre de 1990, con una empresa de telecomunicaciones que provea los servicios técnicos necesarios para crear bases de datos públicas.
- ? Crear, en 1989, en colaboración con otras UEN de la Corporación, una o más bases de datos que satisfagan las necesidades de información de los clientes institucionales de la Corporación.
- ? Implementar, el cuarto trimestre de 1989, una secuencia de visitas comerciales para los vendedores.
- ? Crear, en 1989, una red interconectada de sucursales que permita operar en todo el país.

OBJETIVO 1205: Fundar, antes de fines del primer semestre de 1989, Citicorp Chile Corredor de Bienes Raíces e Inversiones Mobiliarias, obteniendo una RRP de X1309% en 1989, Y1309% en 1990 y de Z1309% en 1991.

Políticas:

- ? Utilizando los Centros Financieros para la estrategia geográfica de la UEN.
- ? Centrándose en una primera etapa en las ciudades de Santiago y Viña del Mar.
- ? Evaluando la participación de la Corporación como coordinador y financiador de proyectos de urbanización de sectores residenciales de ingresos medios y altos.

Planes de Acción:

- ? Iniciar, en el cuarto trimestre de 1989, una campaña de promoción en conjunto con la casa de cambios y la agencia de viajes, haciendo incapie en que la Corporación satisface la mayoría de las necesidades de sus clientes.
- ? Crear, el cuarto trimestre de 1989, un equipo de evaluación de oportunidades de inversión en el sector de bienes raíces.
- ? Contratar, el cuarto trimestre de 1989, el personal idóneo necesario para el óptimo funcionamiento de la UEN.

OBJETIVO 1206: Fundar, el cuarto trimestre de 1989, Citicorp Chile Administradora de mutuos hipotecarios, obteniendo 1206-89% en 1989, 1206-90% en 1990, 1206-91% en 1991.

Políticas:

- ? Concentrándose en aquellas personas naturales con necesidad de viviendas de un monto superior a UF 1500.
- ? Operando en forma coordinada con las restantes UEN de manera de aprovechar las economías de escala.
- ? Trabajando en una primera etapa en la Región Metropolitana y V Regio, para después, en una segunda etapa, cubrir la VIII Región.

LA TAREA DE LA BANCA DE INVERSIONES

OBJETIVO 1301: Lograr para Inversiones Citicorp Chile una RRP de un 1301-89% en 1989, 1301-90% en 1990 y 1301-91% en 1991.

Políticas:

- ? Concentrándose en las áreas del sector exportador con mayor potencial de crecimiento (minero, agrícola, forestal y pesquero), en proyectos nuevos.
- ? Invirtiendo en Chile US \$500 en los próximos 5 años a contar de 1987, inclusive.
- ? Invirtiendo en un portfolío equilibrado de acciones comunes en sociedades anónimas abiertas.
- ? Manteniéndose como accionista minoritario en aquellos campos en que la Corporación no tenga mayores fortalezas.
- ? Centrándose preferentemente en las franquicias del DL 600, y cuando ello no sea posible hacerlo mediante las franquicias del Capítulo XIX, aunque esto dependerá del descuento castigado.
- ? Capitalizando las UEN de la Corporación en Chile.

Planes de Acción:

- ? Crear, en el cuarto trimestre de 1989, un equipo de trabajo para ubicar y evaluar inversiones rentables en Chile para la Corporación y sus clientes extranjeros.
- ? Generar, el primer trimestre de 1990, un informe que evalúe el eventual ingreso de la Corporación al mercado de las AFP y de las compañías de seguros.

OBJETIVO 1302: Lograr para Citicorp Chile Agente de Valores una RRP de un 1302-89% en 1989, 1302-90% en 1990 y 1302-91% en 1991.

Políticas:

- ? Centrándose en los clientes corporativos mas rentables e importantes y en los individuales que transen montos similares.
- ? Dando apoyo continuo al desarrollo de la Bolsa de Valores de la Asociación de Agentes de Valores como una forma de ampliar el mercado y participando activamente en ella.

- ? Manteniéndose innovativos en la creación de nuevos instrumentos financieros.
- ? Introduciendo al mercado cuanta securitization sea posible al igual que el concepto de swaps, etc.
- ? Trabajando en estrecha asociación con la UEN Corredora de Bolsa.

Planes de Acción:

- ? Confeccionar, el cuarto trimestre de 1989, un archivo de todas las operaciones futuras de capitalismo popular que se estén planificando por parte del Gobierno u otras entidades, con la intención de participar con éxito en dichas licitaciones.
- ? Lograr, el cuarto trimestre de 1989, la apertura de la Bolsa de Agentes de Valores.
- ? Implementar, el primer trimestre de 1990, la venta de participaciones de varios portfolios que incluyan determinados bonos y acciones según el tipo de clientes (más o menos riesgoso).
- ? Vender, el primer trimestre de 1990, participaciones de portfolios de acciones y bonos determinados (securitizados).
- ? Implementar, el primer trimestre de 1990, los servicios de merchant bank de la Corporación, estableciéndose que esta se reserva el derecho de vender o mantener su participación en la firma.

OBJETIVO 1303: Lograr para Citicorp Chile Corredor de Bolsa una RRP de un 1303-89% en 1989, 1303-90% en 1990 y 1303-91% en 1991.

Políticas:

- ? Concentrándose en los clientes corporativos más rentables e importantes y en los individuales que transen montos similares.
- ? Convenciendo a las autoridades de la Bolsa de Comercio para que se mantengan innovativos en lo que respecta a la introducción de nuevos instrumentos al mercado.
- ? Manteniéndose a la expectativa del desarrollo futuro de la Bolsa de Valores de Valparaíso para ingresar, en el momento oportuno, como corredor.
- ? Trabajando en estrecha asociación con la UEN Agente de Valores.

Planes de Acción:

- ? Lograr, el cuarto trimestre de 1989, el funcionamiento definitivo del mercado de opciones en la Bolsa de Comercio.
- ? Implementar, el cuarto trimestre de 1989, una campaña promocional (llamados telefónicos, envío de folletos, etc.) a los clientes más importantes en el último año, para ofrecerles la administración de su portfolio.
- ? Vender, el primer trimestre de 1990, participaciones de portfolios de acciones y bonos determinados (securitizados).

- ? Hacer, el cuarto trimestre de 1989, un estudio para evaluar la implementación del concepto de retrocompra y retroventa en las operaciones en acciones.
- ? Comprar, en el cuarto trimestre de 1989, una participación en la propiedad de la Cámara de Compensación creada por la Bolsa de Comercio de Santiago.

OBJETIVO 1304: Lograr para Citicorp Chile Administradora de Fondos Mutuos una RRP de un 1304-89% en 1989, 1304-90% en 1990 y 1304-91% en 1991.

Políticas:

- ? Concentrándose en los clientes corporativos mas rentables e importantes y en los individuales que transen montos similares.
- ? Tratando de implementar fondos mutuos, principalmente de renta fija de corto plazo, cada vez más líquidos y rentables.
- ? Implementando campañas publicitarias relativamente constantes en medios de comunicación comprobados, tales como la sección Economía y Negocios de El Mercurio de Santiago.

Planes de Acción:

- ? Confeccionar, el cuarto trimestre de 1989, una base de datos de todos los clientes actuales y potenciales.
- ? Crear, el primer trimestre de 1990, un fondo mutuo de renta fija para el mercado individual cuya inversión sea superior a \$150.000, o sea equivalente a US \$500 y que tenga una comisión un poco más alta para solventar los mayores gastos de administración.
- ? Crear, el primer trimestre de 1990, un servicio de información, en el cual se oriente a los clientes sobre las mejores formas de invertir su dinero en los negocios de las UEN de la Corporación.

OBJETIVO 1305: Lograr para Citicorp Chile Administradora de Fondos de Inversión de Capital Extranjero una RRP de un 1305-89% en 1989, 1305-90% en 1990 y 1305-91% en 1991.

Políticas:

- ? Concentrándose en clientes corporativos e individuales extranjeros (principalmente USA, Japón y Europa).
- ? Concentrándose en realizar operaciones vía DL 600 más que vía Capítulo XX, porque de esta manera se benefician más los inversionistas como el país.
- ? Desarrollando una experiencia adecuada en las áreas del sector exportador chileno más relevantes.

- ? Coordinando las actividades con la casa matriz para que esta realice una serie de seminarios sobre conversión de deuda externa en América Latina y en especial en Chile.
- ? Obviando los problemas de liquidez que tienen los FICE mediante su inscripción en los mercados internacionales de valores.

Planes de Acción:

- ? Efectuar, el cuarto trimestre de 1989, un análisis de todos los clientes potenciales del FICE y mandarles información relevante.
- ? Crear, el cuarto trimestre de 1989, un equipo que estudie constantemente nuevos proyectos que potencialmente podrían interesar a inversionistas extranjeros.
- ? Desarrollando una red de contactos por América Latina que permita la mejor información para los inversionistas extranjeros.
- ? Inscribir, el primer trimestre de 1990, el FICE A en la Bolsa de Valores de Nueva York con el objeto de darle liquidez.
- ? Crear, el primer trimestre de 1990, un nuevo FICE, el FICE B, esta vez bajo la normativa del Capítulo XIX, de manera de aprovechar las economías de escala.

OBJETIVO 1306: Lograr para Citicorp Chile Casa de Cambios una RRP de un 1306-89% en 1989, 1306-90% en 1990 y 1306-91% en 1991.

Políticas:

- ? Concentrándose en los clientes corporativos mas rentables e importantes y en los individuales que transen montos similares.
- ? Ampliando las operaciones de las UEN, utilizando los Centros Financieros para su estrategia geográfica y brindando además servicios de agencia de turismo.
- ? Aprovechando y haciendo hincapié en la publicidad, la red mundial de la Corporación.
- ? Centrándose principalmente en las operaciones de cambios internacionales derivadas de la operatoria con pagarés de deuda externa realizadas por la Corporación.

Planes de Acción:

- ? Iniciar, en el cuarto trimestre de 1989, una campaña de promoción dando a conocer este nuevo servicio de la Corporación.
- ? Firmar, el cuarto trimestre de 1989, un convenio con las líneas aéreas y servicios de turismo.
- ? Implementar, el cuarto trimestre de 1989, la operación de esta UEN mediante la utilización de los Centros Financieros.

OBJETIVO 1307: Lograr para Citicorp Chile Corredor de Seguros una RRP de 1307-89% en 1989, 1307-90% en 1990 y 1307-91% en 1991.

Políticas:

- ? Centrándose principalmente en los clientes institucionales mas rentables e importantes y en los individuales de similares características.
- ? Concentrándose en una primera etapa en los seguros que generan las distintas UEN de la Corporación. Para, después ofrecer seguros a los clientes como un servicio.
- ? Aprovechando la capacidad instalada de los Centros Financieros.

Planes de Acción:

- ? Contratar, el cuarto trimestre de 1989, un equipo de ventas idóneo para satisfacer las necesidades del mercado.
- ? Firmar, el cuarto trimestre de 1989, contratos de intermediación con diferentes compañías de seguros.
- ? Realizar, el cuarto trimestre de 1989, una campaña de publicidad que de a conocer los servicios de la UEN.

OBJETIVO 1308: Fundar, el primer trimestre de 1990, Citicorp Chile Capital de Riesgo, obteniendo una RRP de 1308-90% en 1990 y 1308-91% en 1991.

Políticas:

- ? Concentrándose en aquellos inversionistas, corporativos o individuales, con proyectos de negocios en el área de proyectos del área exportadora y que implique capitales superiores a US \$5000.
- ? Estableciendo que la participación del Fondo debe ser minoritaria en la mayoría de los casos, aunque pueden haber excepciones.
- ? Utilizando la infraestructura existente (sucursales bancarias) para desarrollar una red de captación de proyectos.

Planes de Acción:

- ? Contratar, el primer trimestre de 1990, el personal idóneo necesario para el óptimo funcionamiento de la UEN.
- ? Realizar, el primer trimestre de 1990, un concurso de proyectos cuyos primeros premios sean la financiación de los proyectos en cuestión.
- ? Imprimir, el primer trimestre de 1990, folletos para su distribución en las sucursales bancarias de la Corporación.

- ? Organizar, el primer trimestre de 1990, una secuencia de visitas de funcionarios del Fondo, a cada una de las sucursales bancarias de la Corporación, para responder a consultas de los interesados.

OBJETIVO 1309: Fundar, el primer trimestre de 1990, Citicorp Chile Sociedad Inmobiliaria, obteniendo una RRP de 1310-89% en 1989, 1310-90% en 1990 y 1310-91% en 1991.

Políticas:

- ? Concentrándose preferentemente en los clientes corporativos más rentables e importantes y subsidiariamente en los clientes personas naturales de acuerdo a lo que se acuerde con la UEN Citibank AMH.
- ? Trabajando coordinadamente con las respectivas UEN de la Corporación para aprovechar las economías de escala.
- ? Participando como coordinador y financiador de proyectos inmobiliarios.
- ? Concentrándose en una primera etapa en las regiones Metropolitana y Quinta.

Planes de Acción:

- ? Crear, el cuarto trimestre de 1989, un equipo idóneo de trabajo para el óptimo funcionamiento de la UEN.
- ? Lograr, el primer trimestre de 1990, un estudio con las necesidades concretas más rentables e importantes de los clientes corporativos potenciales.
- ? Realizar, el primer trimestre de 1990, una campaña de promoción que muestre los nuevos servicios de la Corporación.

OBJETIVO 1310: Fundar, el primer trimestre de 1990, Citicorp Chile Asesorías Financieras y Administrativas, obteniendo 1310-90% en 1990 y 1310-91% en 1991.

Políticas:

- ? Concentrándose en los clientes corporativos más rentables e importantes.
- ? Entregando soluciones que permitan a los clientes un manejo más adecuado de sus pasivos financieros.
- ? Entregando soluciones que permitan a los clientes orientar sus negocios en la senda correcta (comercialización y administración).
- ? Trabajando coordinadamente con las respectivas UEN de la Corporación para aprovechar las economías de escala.

Planes de acción:

- ? Crear, el cuarto trimestre de 1989, un equipo idóneo de trabajo para el óptimo funcionamiento de la UEN.
- ? Lograr, el primer trimestre de 1990, un informe que explique las principales necesidades financiero-administrativas de los clientes institucionales mas grandes de la Corporación.
- ? Organizar, el primer trimestre de 1990, un equipo de trabajo que visite a dichos clientes para ofrecerles alternativas concretas de solución a sus problemas.

OBJETIVO 1311: Fundar, el cuarto trimestre de 1989, una empresa que preste servicios de Custodia Nacional de Valores, obteniendo 1311-89% en 1989, 1311-90% en 1990 y 1311-91% en 1991.

Políticas:

- ? Concentrándose en los inversionistas institucionales, bancos, bolsas de valores, intermediarios de valores, el Banco Central y la Tesorería.
- ? Asociándose con la Bolsa de Comercio de Santiago para la fundación de la sociedad.
- ? Satisfaciendo las necesidades de guarda y transferencia de títulos de valores, así como la compensación y liquidación de operaciones que se efectúen con esos instrumentos.
- ? Haciendo la compensación física y financiera de las transacciones enteramente por medios electrónicos.

Planes de acción:

- ? Acordar, en el cuarto trimestre de 1989, un precontrato de constitución de la sociedad con la Bolsa de Comercio de Santiago.
- ? Lograr, en el cuarto trimestre de 1989, la aprobación de la Ley de entidades privadas de depósitos de valores.
- ? Desarrollar, el cuarto trimestre de 1989, en conjunto con la Bolsa de Comercio, una estrategia comercial para la nueva sociedad.
- ? Implementar, el primer trimestre de 1990, una campaña de publicidad que tenga por objetivo mostrar al mercado potencial, la conveniencia de la Custodia Nacional de Valores en la que participa la Corporación.

OBJETIVO 1312: Fundar, el cuarto trimestre de 1989, Citicorp Chile Administradora de Fondos de Inversión, obteniendo una RRP de 1312-89% en 1989, 1312-90% en 1990, 1312-91% en 1991.

Políticas:

- ? Concentrándose en los clientes corporativos (especialmente inversionistas institucionales) mas rentables e importantes y en los individuales que transen montos similares.
- ? Trabajando, en una primera etapa, con fondos de inversión mobiliarios. En una segunda etapa, con fondos de inversión inmobiliarios y en una tercera con fondos de capital de riesgo.
- ? Operando en forma conjunta con las demás UEN de la Corporación para aprovechar las economías de escala.
- ? Canalizando parte de los recursos de inversión de la Corporación en los fondos de la AFI.

Planes de acción:

- ? Hacer, el cuarto trimestre de 1989, un estudio que evalúe la alternativa, desde el punto de vista de la Corporación, de crear un fondo de inversión inmobiliario o una sociedad inmobiliaria, o ambas; y, una sociedad de capital de riesgo o un fondo de inversión de capital de riesgo.
- ? Crear, el cuarto trimestre de 1989, un equipo idóneo de trabajo para el óptimo funcionamiento de la UEN.
- ? Crear, el primer trimestre de 1990, un fondo de inversión inmobiliario, invirtiendo un cierto capital de la Corporación de manera de mostrar la potencialidad en términos de rentabilidad de la AFI.