

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION**

**Num. 136**

**LA INTERNACIONALIZACION DE LOS BANCOS  
COMO PROBLEMA DE MARKETING**

**PROF. DR. HANS GUNTHER MEISSNER**

**1.988**

Doc 1-A-136

**UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES**

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5900906286

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 136  
DIRECTOR Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

LA INTERNACIONALIZACION DE LOS BANCOS  
COMO PROBLEMA DE MARKETING

PROF. DR. HANS GUNTHER MEISSNER  
UNIVERSIDAD DE DORTMUND



Alcalá de Henares, Enero 1988

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Dolores Marcos Díaz
- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66. Ext.220.

## INDICE

	<u>Pág.</u>
<b>INTERNACIONALIZACION DE LOS BANCOS COMO PROBLEMA DE MARKETING</b>	
<b>I. CONCEPTO DE MARKETING EN LA ACTIVIDAD BANCARIA.....</b>	<b>4</b>
1) Orientación al cliente.....	6
2) Capacidad de solución de problemas.....	6
3) Dimensiones a largo plazo de los procesos de decisión de la banca.....	7
4) Orientación a la innovación.....	8
<b>II. PROCESOS DE INTERNACIONALIZACION.....</b>	<b>8</b>
1) Desarrollo de la economía mundial.....	8
2) Bancos como pioneros de la internacionalización.....	12
3) Oportunidades y riesgos del negocio internacional.....	15
<b>III. ASPECTOS DE MARKETING DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE LA BANCA.....</b>	<b>17</b>
1) Presencia en el mercado.....	17
2) Competencia.....	19
3) Organización y personal.....	20
4) Principios estratégicos.....	21
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>22</b>

## I. EL CONCEPTO DE MARKETING EN EL NEGOCIO BANCARIO

*Prof. Dr. Hans Günther Meissner*

*Universidad de Dortmund (1)*

Los procesos de decisión en los bancos se orientan tradicionalmente a los criterios de liquidez y rentabilidad. En el centro de los procesos de decisión de los bancos se encuentran, por lo tanto, la capacidad de supervivencia y el asegurar a largo plazo la existencia del banco. Desde esta perspectiva, el concepto de marketing empieza a ganar una relativa importancia bastante tarde en el campo del management bancario.

El marketing se entiende como un concepto empresarial básico en cuyo punto central no se encuentra la empresa, sino el cliente y sus necesidades. Lo cual implica una configuración sistemática y planificada del mercado, tanto por lo que afecta a los mercados actuales como a los potenciales. El marketing posee métodos específicos para el análisis, planificación e implementación y control, con el objeto

-----  
1 . Conferencia pronunciada por el Prof.Meissner el 12 de febrero de 1988 en el ciclo de Marketing Bancario organizado por el Banco Hispano Americano en Alcalá de Henares.

de alcanzar los correspondientes objetivos. Liquidez y rentabilidad se convierten en objetivos parciales, que a la larga solamente pueden ser alcanzados cuando los bancos orientan las necesidades de sus clientes y, para ello, tienen que realizar una configuración sistemática del mercado, especialmente por lo que afecta a los mercados potenciales y desarrollar los métodos correspondientes para alcanzar sus objetivos.

El concepto de marketing exige de los bancos que se orienten cada vez de forma más acentuada hacia el exterior, al mercado y al entorno de los mercados. Esta necesidad se encuentra relacionada con el desplazamiento de la posición de poder en los mercados monetarios y crediticios. También en estos mercados se ha producido un cambio de un mercado de vendedores a un mercado de compradores que constituyen las condiciones de partida para las estrategias de marketing.

La competitividad entre los bancos es cada vez mayor, y con la realización del mercado interior comunitario dentro de la Comunidad Europea a partir de 1992 se acentuará, sin duda, esta competencia. Pero, al mismo tiempo, y, en paralelo, se da una competencia creciente entre las diferentes instituciones existentes en el sector financiero, entre Bancos y Cajas de Ahorros, Empresas de Seguros y Empresas de Construcción de viviendas, y otras instituciones de la actividad monetaria y crediticia.

Con la implementación creciente del concepto de marketing, surgen también en la banca, especialmente cuatro nuevas orientaciones adicionales en el negocio bancario:

1) - Orientación al cliente.

Los bancos tienen que plantearse un mayor acercamiento a las necesidades y problemas de los clientes, mientras que tradicionalmente, los clientes se tenían que orientar a las posibilidades y a los intereses de los bancos. Ya que muchos de los clientes empresariales de los bancos se encuentran inmersos, de forma creciente en las actividades internacionales, exige que los bancos se planteen una apertura creciente frente a la actividad en el exterior de sus clientes. Orientación al cliente exige, previamente, que los bancos estén informados sobre el sistema de valores y los objetivos perseguidos por los clientes. La orientación al cliente exige, por lo tanto, de los bancos, una investigación de mercado realizada sistemáticamente.

2) - Capacidad para solucionar los problemas.

La posición en el mercado y afianzarse en el mercado, por parte de un banco, depende de manera creciente de su capacidad para poder solucionar los problemas de sus clientes de forma competitiva y profesional, por ejemplo, los problemas que exige su capacidad para asegurar la moneda, para la reestructuración de deuda en terceros países, la predisposición a los créditos de "eurodólares". De esta

capacidad para resolver problemas, por parte de los bancos, se deduce su competencia, la que a su vez es la condición sine qua non para asegurar a largo plazo su posición en los mercados y, con ello, poder, por último, asegurar también nuevamente la liquidez y la rentabilidad de los bancos.

**3) - El largo plazo en los procesos de decisión de los bancos.**

El concepto de marketing exige de los bancos, de forma creciente, una orientación estratégica, esto es, a largo plazo, de su política de negocios. Asegurar la capacidad competitiva, y con ello el crecimiento de las Empresas Bancarias, exige una orientación de los procesos de decisión que va más allá del mero período contable de cierre, especialmente por lo que afecta a las decisiones de tipo trimestral, que son típicas para los bancos americanos.

El management bancario estratégico exige una creciente integración de los entornos políticos y también sociales en los que actúan los bancos, incluyendo la consideración del progreso técnico como motor de futuros desarrollos. La financiación de la investigación y el desarrollo de la innovación tecnológica no puede ser enjuiciada desde la perspectiva de una rentabilidad a corto plazo, sino que debe verse, fundamentalmente, desde la dimensión que corresponde a las tendencias del desarrollo eficiente a largo plazo.

#### **4) - Orientación a la innovación.**

Desde su propia idiosincrasia, la mayoría de los bancos, en todas las instituciones del mundo, son mas bien instituciones orientadas de forma conservadora que ven con un cierto escepticismo las innovaciones. Bajo la primacía del marketing, esto es, la orientación al cliente y a la capacidad de solucionar sus problemas, los bancos tienen que abrirse de forma creciente a los procesos de innovación, especialmente frente a los procesos de innovación en los clientes a los efectos del acompañamiento bancario.

Y, por otro lado, los bancos deben ser en sí mismos, también innovadores, por lo que respecta al desarrollo de nuevas posibilidades de crédito y de instrumentos de financiación (financial innovations) y, por último, por lo que respecta a la organización innovativa y a una política de personal emancipada, especialmente mediante la delegación acentuada de responsabilidad y mediante el fomento de la creatividad del personal.

## **II. LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACION**

### **1) - Desarrollo de la economía mundial.**

Los bancos en todo el mundo, y éste tiene validez, sobre todo, para los bancos americanos y japoneses, aunque

también por lo que respecta a los bancos en Europa, se encuentran sometidos, cada vez de forma más importante, a la influencia de los procesos de internacionalización de la economía mundial que, principalmente, están caracterizando nuestra época. Tales procesos de internacionalización surgen en relación con la aplicación a nivel mundial de cada una de las tecnologías, por ejemplo, de la tecnología de ordenadores o de la biotecnología, que apoyan y desarrollan en base de la internacionalización de los procesos de comunicación a través de los diferentes medios, por ejemplo, por las comunicaciones por satélite y otras formas de los nuevos medios.

Están soportados por los intereses que en conjunto tiene el hombre en este mundo, por ejemplo, por lo que se refiere al peso en el empeoramiento ecológico y al despilfarro en la asignación de recursos.

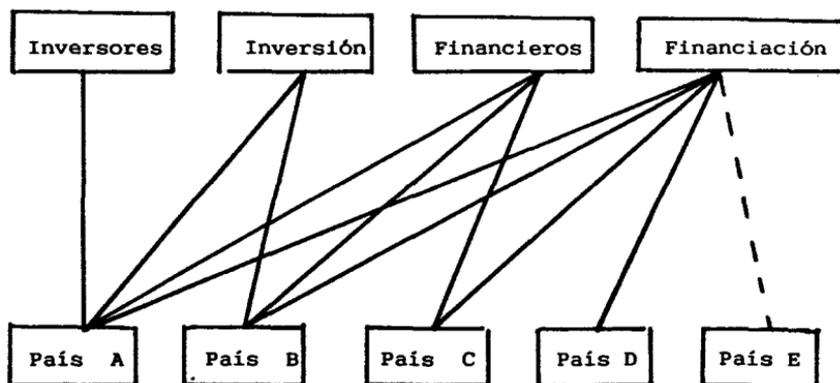
Especialmente en la "Triade", que se compone de las relaciones económicas y comerciales entre los Estados Unidos, Japón y Europa, se puede apreciar una intensificación de la actividad de comercio exterior y de las inversiones extranjeras. El crecimiento del comercio internacional exige por parte de los bancos una ampliación y desarrollo adecuado a las funciones de financiación internacional.

Los instrumentos clásicos de la financiación del comercio exterior, por ejemplo, el negocio de exportación contra documentos, se han desarrollado entretanto de forma adecuada.

Por el contrario se ha producido una situación difícil para los bancos en cuanto a la concesión de créditos internacionales a países del tercer mundo, en Latinoamérica y Africa así como en la Europa Oriental. Aquí se ha llegado a tal situación de exceso de endeudamiento de muchos países que éstos ya no se encuentran en situación de poder responder a sus obligaciones para devolver los préstamos y pagar sus intereses de acuerdo con las normas contractuales acordadas. Y puesto que aquí se trata, en su conjunto, de países, tales como Brasil, Perú, o la República Popular de Polonia, se politiza el negocio internacional de los bancos de una manera permanente. Tales politizaciones de la actividad bancaria se han dado, sin duda, también en periodos anteriores, pero obliga a que se dedique cada vez una mayor atención a este tema de forma intensiva. Lo cual exige especialmente una coordinación creciente a nivel internacional entre los propios bancos, además de una coordinación internacional, por ejemplo, dentro del marco del Fondo Monetario Internacional o del Banco de Pagos Internacional de Basilea y también a los niveles de los propios ministros de Economía de los siete grandes países industriales (Acuerdo de Louvre).

Los bancos se convierten, por lo tanto, en agentes del proceso de internacionalización. Además de la financiación del comercio exterior, posee una importancia significativa la financiación de las inversiones en el extranjero. A lo que debe añadirse que los grandes bancos internacionales han desarrollado una especie de "financial engineering", a los efectos de poder desarrollar la financiación de inversiones internacionales.

La complejidad de tales financiaciones puede apreciarse en el cuadro siguiente:



Un inversor del país A realiza una inversión en el país A y B. El financiero de esta inversión proviene de los países A, B y C y la financiación encuentra su origen en los países A, B, C y D, existiendo en determinadas circunstancias incluso la necesidad de interferir con el país E (2).

-----  
 2. Ver Hess, Stefan W., Grundsätze zur Investitionsfinanzierung im Ausland, en: Deutsche Bank (editor), Internationale Investitionsfinanzierungen, p. 35.

La situación actual en Europa exige, también una orientación de los bancos tanto en interés de los clientes como en su propio interés a los propios desarrollos en los países europeos. La estrategia de internacionalización de la banca se ve, incluso, influida por la realización del mercado interior comunitario hasta 1992. Se trata especialmente de grandes empresas internacionales que tienen que exigir, por lo tanto, de sus bancos que mantengan el paso en la europeización del negocio. Cuando los bancos no quieren hacer ésto o no pueden hacerlo, tienen que asumir las consecuencias de que tales bancos quedan limitados en cuanto a su importancia a dimensiones regionales, y que a la larga pierden toda su capacidad competitiva internacional.

## 2) - Los bancos como pioneros de la internacionalización.

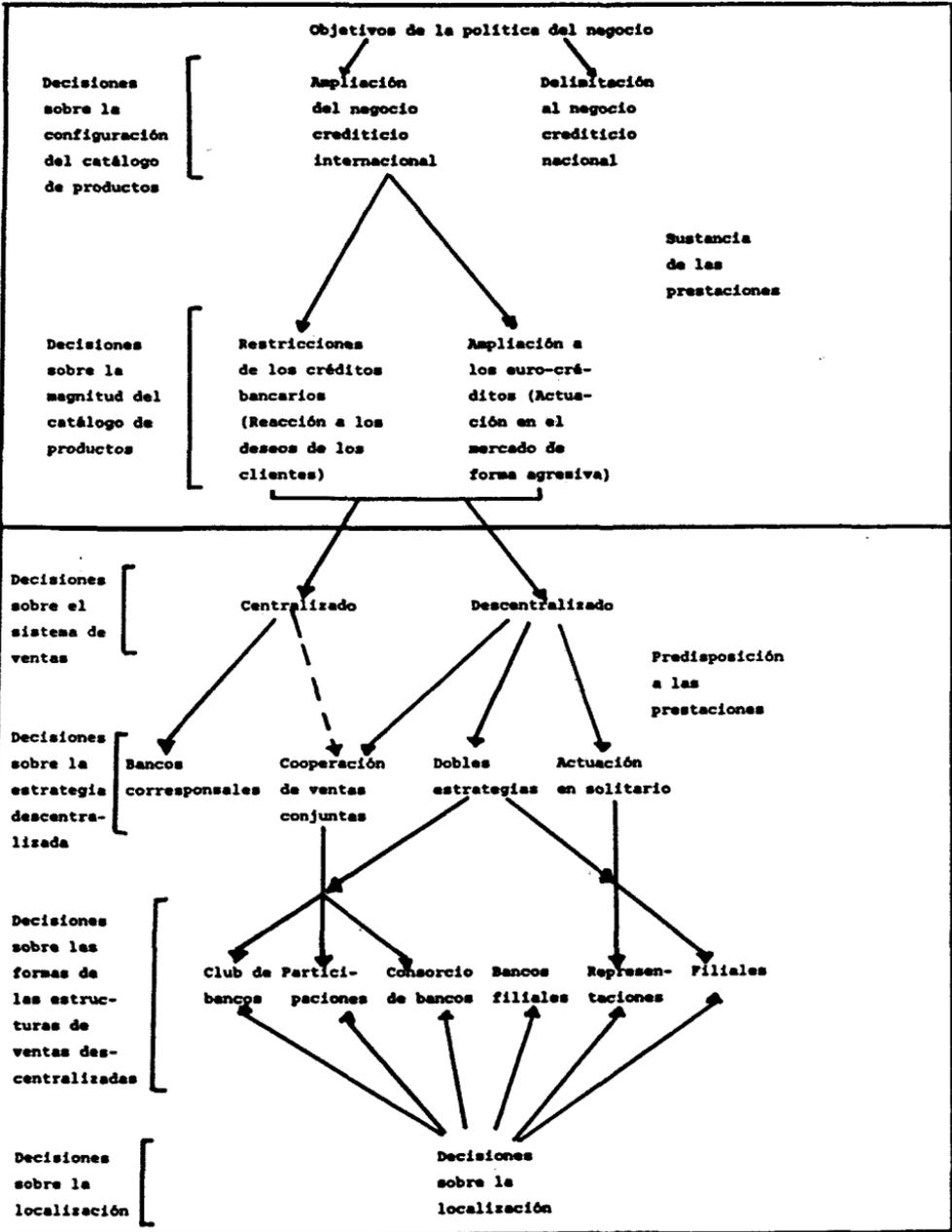
Los bancos no solamente siguen, sin embargo, a las empresas industriales y comerciales en sus esfuerzos por su internacionalización y en su actividad, sino que también ellos mismos fomentan su estrategia activa en la internacionalización.

Tales estrategias de internacionalización dependen, además de la concreción en instalaciones de filiales en el extranjero, o en una colaboración cooperativa con bancos extranjeros dentro de un conglomerado bancario internacional. A ello debe además añadirse la importancia del desarrollo creciente de instrumentos de financiación internacionales, tales como por ejemplo los swaps monetarios o el "revolving

underwriting facilities" (RUF), con las posibilidades de la financiación en "euro-dólares" .

Las estrategias de internacionalización de la banca, presentan por lo que se refiere a las prestaciones y a la predisposición a las prestaciones dentro de la siguiente estructura de decisión:

Fig.1 Decisiones sobre las estrategias de internacionalización .(1)



(1). Kramer, Michel, Das internationale Kreditgeschäft der Banken, Wiesbaden 1981.

### 3) - Oportunidades y riesgos del negocio internacional.

La internacionalización de la actividad bancaria conduce o lleva, tanto a través de los clientes como por el propio banco, a presentar una serie de nuevas oportunidades, pero también de nuevos riesgos adicionales. En el centro del marketing bancario internacional se plantea, por lo tanto, de forma creciente el riesgo por países, aquí principalmente el riesgo de la incapacidad de pagos de un país. La incapacidad de pagos es el resultado de múltiples factores; abarca desde los económicos a los técnicos y políticos que coinciden en cada uno de los países. Dentro del marco del Índice BERI (Business Environment Risk Index) se plantea la posibilidad de representar tales factores a los efectos de su determinación y su representación cuantitativa. Muchos bancos han desarrollado incluso sus propios sistemas para enjuiciar los riesgos por países.

La estructura básica para determinar la capacidad de pago de un país se puede deducir de la siguiente estructura de cálculo: (3)

-----  
3. Ver a este respecto : Kramer, Michael. "Das internationale Kreditgeschäft der Banken", Wiesbaden 1980, p. 121.

**Pagos por importación**

- + Servicio de deuda del período de créditos anteriores (públicos y privados)
- + Nuevas necesidades de crédito como consecuencia de insuficiente creación de capital en el país

- 
- = Necesidades de medios financieros del extranjero
  - Ingresos por exportaciones del período
  - Disponibilidad de nuevo crédito bancario
  - Utilización de las facilidades del Fondo Monetario Internacional
  - Créditos bilaterales de otros estados
- 
- = Superávit/déficit de las necesidades de medios del extranjero.

Precisamente en el ambiente internacional surge el problema de que las decisiones de los bancos tienen que estar orientadas a largo plazo, por ejemplo, el enjuiciamiento de las oportunidades de los países latinoamericanos y el que los bancos tienen que fomentar su internacionalización, en el sentido de una estrategia de portafolio: los riesgos internacionales no pueden acumularse en un sólo país o en varios países, si no que tienen que considerarse las diferentes oportunidades económicas, políticas y sociales que se dan en múltiples países. Una estrategia de portafolio consecuente se viene practicando, entre tanto, por los grandes bancos del mundo y exige, en su conjunto, una creciente cooperación internacional por parte de todos los bancos.

Precisamente, las oportunidades y riesgos del negocio internacional, no solamente tienen que enjuiciarse a corto plazo bajo criterios de controlling, sino que exige una orientación estratégica a largo plazo de la actividad bancaria.

A la larga, se plantean la necesidad no sólo de asegurar la liquidez y la rentabilidad de los bancos, cuando los bancos, acentúan este negocio internacional y quieren actuar sobre el de formas determinadas.

### III. ASPECTOS DE MARKETING DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE LOS BANCOS

#### 1) - Presencia en el mercado.

La internacionalización de los clientes, como de los propios bancos, exige, por parte de los mismos, una mayor presencia en los mercados. Los negocios en Corea o en Perú no pueden ser desarrollados desde Frankfurt, Madrid o desde Tokio, sino que exige la presencia en el lugar. El proceso de internacionalización acentúa, por lo tanto, la necesidad de una orientación internacional de los bancos incrementando su presencia en el extranjero. Los bancos alemanes han apreciado de forma muy clara este proceso en los últimos años.

La internacionalización de la banca lleva, por lo tanto, a que el negocio en el extranjero esté situado en el futuro dentro de tres tipos básicos de bancos:

- Bancos multinacionales. Se tratará a nivel mundial de 20/25 instituciones, que a ser posible están representados en todos los centros financieros del mundo, con una amplia gama de prestaciones bancarias en el negocio internacional.
- Bancos que actúan a nivel internacional y, que de forma complementaria a su negocio nacional, se han especializado en determinados países o en determinadas áreas del negocio en el exterior, ya que consideran estas actividades como las más beneficiosas para el banco y las más importantes para sus clientes. Esta es la posición en la que se encuentran la mayoría de los grandes bancos en Europa. Tanto la presión de los clientes como la presión de la competencia lleva necesariamente, a que los grandes bancos europeos tengan que verse comprometidos, de forma creciente, en la internacionalización de sus actividades de manera mucho más importante que lo que ha sido en el pasado reciente.
- Bancos, por último, que actúan en el plano de los negocios en el exterior sólo como actuación defensiva, a los efectos de los intereses de cada uno de los clientes. Tales bancos solamente tendrán en su futuro un área restringida de actividad a nivel regional o, en el mejor de

los casos, nacional, tropezando con dificultades para poder mantener su independencia a la larga. Aquí es donde se llegará a fusiones bancarias a los efectos de hacer posible en el grupo fusionado un banco con capacidad de actuación internacional.

La presencia en el mercado significa también, que la empresa tiene que realizar de forma mucho más clara una actuación orientada internacionalmente, lo mismo que toda su presencia en los medios públicos. Los nuevos desarrollos de bancos en el mundo, por ejemplo, las corporaciones bancarias de Shanghai-Hongkong o Lloyds Bank de Londres son un ejemplo de como estos bancos emiten señales muy visibles sobre su creciente internacionalización.

## 2) - Competencia.

Los bancos tienen que ir conquistando una elevada competencia para la internacionalización de sus negocios. Competencia en el sentido de profesionalidad se aprecia, sobre todo, en todas las actividades que conciernen en las áreas de las grandes empresas de seguros internacionales que actúan como competidores indirectos en los mercados de capitales. La competencia internacional exige una política de personal muy mejorada y abierta. Estos cursos del Banco Hispano Americano en la Universidad de Alcalá de Henares son un ejemplo representativo para una política de personal poco convencional y que puede ampliar la competencia necesaria de los bancos en los mercados internacionales.

### 3) - Organización y política de personal.

La internacionalización de los bancos exige una adecuada adaptación organizativa. Especialmente tiene que perseguirse el principio de una creciente delegación. Esta delegación puede lograrse solamente en base a un tipo de personal muy bien formado y altamente motivado.

Solamente a través de la delegación se puede lograr una creciente presencia en los mercados, en cada uno de los lugares en los que se produce el acontecer de la economía mundial. En la política de personal debe también considerarse la necesidad de formación de los directivos como una de las condiciones básicas para la reincorporación de su personal en el extranjero en la propia matriz. Para los bancos alemanes constituye ésta, sin duda, una de las funciones más importantes pero también de las más complicadas.

La motivación del personal, para aceptar puestos en el extranjero depende, de manera creciente, de que se le aseguren unas adecuadas posibilidades de realizar carrera en la propia casa matriz.

#### 4) - Principios estratégicos.

Para el marketing de la banca orientado al futuro se pueden establecer cuatro principios estratégicos básicos:

- una creciente proximidad al mercado en sus procesos de decisión,
- mayor apertura para necesidades y deseos de los clientes,
- mayor calidad en el asesoramiento y en la implementación de los negocios crediticios,
- creciente delegación en el personal.

Estos principios estratégicos solamente pueden ser realizados desde las dimensiones de una mejora e intensificación de los sistemas de información del mercado para la banca. Los bancos necesitan, además de sus contactos normales y habituales que se deducen de la actividad bancaria ordinaria, informaciones adicionales objetivas sobre los desarrollos económicos, técnicos y políticos en el mundo. Lo cual constituye, sin duda, una tarea típica de los departamentos staff, teniendo que ocuparse el management de los bancos internacionales, cada vez más, de estos problemas en los próximos años.

La competencia ha hecho hasta ahora imposible el que en el sector bancario se pueda llegar a un tipo de evidencia internacional y de investigación de mercado. La creciente

cooperación internacional de los bancos tendrá efecto, sin duda, positivo, en la configuración del necesario sistema de información de mercados.

**BIBLIOGRAFIA :**

Büschgen, Hans E., Bankunternehmensführung, Frankfurt/M 1981.

Büschgen, Hans E., Bankbetriebslehre, Stuttgart y New York 1979.

Capell, Jürgen, Swinne, Axel, Internationales Kreditmanagement, Frankfurt/M 1981.

Ellermeier, Christian, Markorientierte Bankorganisation, Darmstadt 1975.

Herrhausen, Alfred, Internationale Investitionsfinanzierung in der Zukunft: Eine Herausforderung, en: ZfB 57. Año 1987, número 10, p. 966 ss.

Krümmel, H.J., Rudolf, B. (ed.), Bankmanagement für neue Märkte, Frankfurt 1987.

Meissner, Hans Günther, Internationalisierung als Herausforderung für deutsche Unternehmen, en: International Bankersforum e.V. (ed.), Frankfurt 1987.

Meissner, Hans Günther, Strategisches Internationales Marketing, Heidelberg et. alia. 1987. (en castellano: Estrategia de Marketing Internacional - en imprenta)

Murfeld, Martin, Strategien im internationalen kommerziellen Geschäft, en: Die Bank, número 4, 1987, p. 176 ss.

"Bankenstützpunkte im Ausland", en: Die Bank, número 10, 1987, p. 570 ss.

