

Retos de la Banca Comercial en el financiamiento del Desarrollo Económico de la República Dominicana.

Propuestas para su modernización.

Exposición presentada por Roberto Payano Bonilla, en el 1er. Expo Seminario de Servicios Bancarios

Introducción

Creemos un acto de justicia iniciar nuestra exposición agradeciendo a la Fundación Ciencia y Arte y al Centro de Estudio Bancarios y Financiero, promotores y organizadores de este seminario, la oportunidad que nos ofrecen de expresar algunas de nuestras consideraciones sobre un tema tan importante como el de los retos de la banca en el desarrollo económico de la República Dominicana.

Nuestra deuda de gratitud es mayor por cuanto el escenario que se nos ofrece para la ocasión es un acontecimiento que no solo marca un hito dentro de los eventos destinados a promover las actividades de las instituciones bancarias y financieras del país, por su carácter de primacía, sino por su contenido, en cuanto al alcance de los temas a tratar, elementos a difundirse, y lo que es más importante, su selecto auditorium.

Si nuestras reflexiones contribuyen a llenar algunas de las expectativas de los promotores y los participantes en el evento, podremos considerar saldada una parte de esa deuda.

La Banca de los 90.

El entorno general

En los inicios de la presente década la economía dominicana experimentó un conjunto de transformaciones. Luego de recibir los efectos del proceso inflacionario más agudo de su historia, y una significativa contracción de las actividades productivas en 1990, en el año 1991 se produjeron indicios claros

de recuperación, los que finalmente se verificaron en los años subsiguientes.

En los últimos años de la década de los 80 en el país se aplicó una política macroeconómica expansiva caracterizada por grandes déficits del sector público, financiados con emisiones del Banco Central, con su secuela natural: una inflación creciente.

Como una forma de contrarrestar los principales desequilibrios de nuestra economía, el gobierno luego a mediados del año 1991 a un acuerdo con el F.M.I. que conllevaba la aplicación de un riguroso programa de ajuste y estabilización, a partir de ese acuerdo se logró estabilizar la economía, reduciéndose los déficits del sector público, los niveles de inflación y las distorsiones de la tasa de cambio.

Entre 1992 y 1997 la economía dominicana creció a una tasa promedio anual de casi un 6%, y dentro de ese periodo en los años que el crecimiento económico no ha superado ese valor ha sido en los que se han producido desviaciones en las políticas macroeconómicas relativas al control del déficit fiscal y de los medios de pagos.

Las actividades económicas que han sus-

tentado principalmente el crecimiento registrado por el PIB han sido la minería, zonas francas, construcción, comercio, el turismo y las comunicaciones.

El crecimiento de los sectores turísticos y zonas francas se ha debido, entre otros factores, a las ventajas comparativas que tiene la República Dominicana en los mercados internacionales, lo cual ha contribuido a una reorientación de la actividad económica del país. En cuanto a las comunicaciones, su crecimiento se ha debido, básicamente, a la introducción al mercado de numerosos productos con los más avanzados adelantos tecnológicos, tales como los teléfonos celulares, los "beepers", telecable, etc.

El sector construcción ha tenido un crecimiento muy satisfactorio por los efectos de las obras públicas ejecutadas por el Gobierno y el desarrollo de la construcción privada, ante la estabilidad en la tasa de interés de los úl-

“Las actividades económicas que han sustentado principalmente el crecimiento registrado por el PIB han sido la minería, zonas francas, construcción, comercio, el turismo y las comunicaciones.”

timos años, lo que ha permitido la reaparición de los préstamos a largo plazo, para el financiamiento de las viviendas familiares.

Por otra parte, una serie de sectores han tenido tasas de crecimiento sumamente bajas, que no llegan a compensar el crecimiento de la producción. Entre estos se encuentra el sector financiero, que se vió en la necesidad de reducir personal para reducir costos y tratar de bajar el margen de intermediación.

En cuanto al sector industrial, las repercusiones que ha tenido la política de apertura económica, vía la reducción del arancel, así como a la crisis energética y otros factores que interfieren la producción, lo han mantenido en un total estancamiento durante los últimos cinco años, el cual de continuar podría cuestionar el futuro de este importante sector. La realidad es que el sector industrial ha perdido todo el dinamismo que lo caracterizó en décadas pasadas. Para poder salir de esta situación se requirió corregir todas las deficiencias externas que obstaculizan su crecimiento (electricidad, costo del combustible, altos aranceles sobre las materias primas y los bienes de capital, etc.).

En lo referente al sector externo la característica en los últimos años ha sido la continuación del ensanchamiento de la brecha existente entre las importaciones y las exportaciones de bienes, exhibiéndose un saldo negativo en este sentido, el cual supera los 2 mil millones de dólares anuales. Este déficit, sin embargo ha sido compensado con el supera-

“A finales de la década de 1980 y principio de la de los años 90 se produjo en el país una gran crisis en el sector financiero, que trajo como consecuencia el cierre y liquidación de una gran cantidad de instituciones, incluyendo bancos comerciales, bancos hipotecarios, bancos de desarrollo y financieras.”

vit del renglón de servicios, ante los considerables ingresos de divisas generados en las actividades de turismo y zona franca y los volúmenes de remesas provenientes de los dominicanos ausentes.

Se concluye, en consecuencia, que en lo sucesivo el dinamismo de la economía dominicana, estará dado, en gran parte, por la capacidad de crecimiento que sigan manifestando el turismo, las zonas francas y las remesas, así como las inversiones extranjeras.

La Reforma Financiera

Las actividades destinadas a la producción de bienes y servicios en el país en los últimos años han tenido como marco de referencia la implementación de un conjunto de reformas económicas, sociales e institucionales, las cuales en su mayoría han sido como consecuencia directa de factores exógenos a nuestra economía y que responden a la necesidad de que la República Dominicana adecue su estructura institucional y marco jurídico a las exigencias del nuevo orden económico mun-

dial, con predominio de la apertura comercial y la liberalización de todo tipo de mercado.

Entre esas reformas se incluyen el nuevo Código Tributario, puesto en marcha mediante la Ley 11-92 de marzo de 1992, el cual estableció un nuevo régimen impositivo en el país, en el que se eliminaron la mayoría de incentivos fiscales que existían a la fecha, la reforma laboral, la nueva ley de inversión extranjera, y más reciente la ley de Reforma de la Empresa Pública, para la promoción de la capitalización y privatización de las empresas del estado.

A finales de la década de 1980 y principio de la de los años 90 se produjo en el país una gran crisis en el sector financiero, que trajo como consecuencia el cierre y liquidación de una gran cantidad de instituciones, incluyendo bancos comerciales, bancos hipotecarios, bancos de desarrollo y financieras.

Esta crisis se produjo como consecuencia de la inestabilidad en la tasa cambiaria y el aumento en la tasa de inflación, debido a que estos elementos se tradujeron en grandes presiones sobre las tasas activas y pasivas en el mercado financiero, provocando una gran demanda de dinero. Esta demanda de liquidez no pudo ser respondida por un conjunto de instituciones financieras, las cuales se caracterizaban por la existencia de un alto grado de activos improductivos.

La existencia de activos improductivos obedecía fundamentalmente a la concentración de cartera e inversiones en actividades especulativas en la mayoría de los casos en proyectos y empresas vinculadas a funcionarios y accionistas de estas instituciones.

En todo caso se evidenció en las entidades financieras con problemas la ausencia de mecanismos y esquemas de organización y administración basado en el control preventivo de riesgos, como debía ser dada la naturaleza y origen de los fondos que manejan las entidades financieras, esto es, recursos de público.

La mala calidad de la cartera y las inversiones provocó, en consecuencia, una situación de iliquidez, que llevó a una cesación de pagos, hasta finalmente provocar la insolvencia y cierre de esas instituciones financieras.



Como un elemento importante de la reforma financiera, se introdujo al Congreso Nacional el Proyecto del Nuevo Código Monetario y Financiero. El mismo reposa desde 1994 en el Senado de República.

Las entidades que continuaron en operación, a su vez presentaban como características, en su conjunto-

- BAJO NIVEL DE RENTABILIDAD, BAJO NIVEL DE PROVISION POR DEUDAS DE DUDOSO COBRO Y UN ALTO NIVEL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS.
- DESCONOCIMIENTO DE LA SITUACION REAL DE LA CARTERA (AUSENCIA DE CLASIFICACION DE RIESGOS).
- CAPITAL BAJO LA FORMA DE DEPOSITOS, LO QUE CONSTITUIA UNA AMENAZA A LA ESTABILIDAD PATRIMONIAL.
- LAS RELACIONES DE ACTIVOS DE RIESGO/PATRIMONIO NO TOMABAN EN CUENTA LA CONSIDERACION DE LAS OBLIGACIONES CONTINGENTES.
- COSTOS FINANCIEROS DESPROPORCIONADOS (ENCAJE LEGAL, PATENTE).

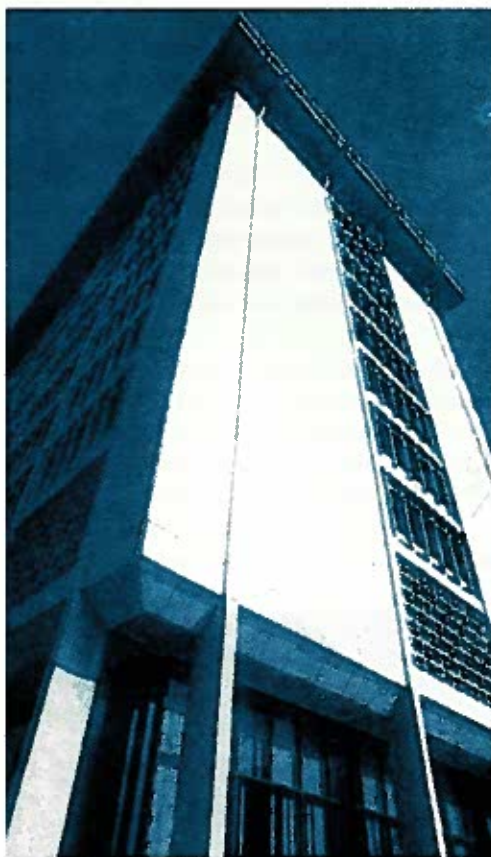
La necesidad de superar los problemas derivados de la crisis financiera y de evitar la repetición de la misma, así como el requerimiento de adecuación del marco legal y estructural del sistema financiero dominicano a la nueva realidad de la economía, tanto en el plano interno como en el externo, llevaron a las autoridades monetarias a promover y ejecutar un proceso de reforma financiera.

El proceso de reforma financiera persigue, entre otros objetivos, elevar los niveles de solvencia y fortaleza patrimonial de las instituciones financieras, aumentar sus niveles de rentabilidad y eficiencia operativa, lograr una mayor transparencia, fortalecer los niveles de supervisión y control sobre las entidades financieras y aumentar el grado de apertura y competitividad en el sector.

Con estos propósitos se elaboró un proyecto de Código Monetario y Financiero, mediante el cual se introducen modificaciones importantes a la leyes y disposiciones que rigen las operaciones de todo el sector financiero nacional, incluyendo las leyes relativas al Banco Central y la Junta Monetaria, la Superintendencia de Bancos, la Ley general de Bancos y todo el conjunto de leyes especiales y otras disposiciones concernientes.

El proyecto de Código Monetario y Financiero se encuentra en el Congreso Nacional desde 1994.

Mientras tanto las autoridades monetarias han estado aplicando por resoluciones de la Junta Monetaria una parte importante del nuevo Código Monetario y Financiero, sobre todo los aspectos relativos a la banca de servicios múltiple, las normas sobre solvencia y capitalización, y la evaluación y calificación de los activos de las instituciones financieras,



incluyendo la implementación de un nuevo sistema de provisión de riesgos, según las características de los activos.

La Banca actual

Al 31 de dic. De 1997 los activos totales de los catorce bancos comerciales y de servicios múltiples superaban los \$72 mil 400 millones, representando más del 70% de los activos del sistema financiero dominicano. La expansión en los activos de la banca en los últimos cinco años ha sido a una tasa promedio anual de casi un 20%.

A cinco años de la puesta en práctica de la reforma financiera, fundamentalmente en lo referente a la creación de la banca de servicios múltiple, la liberalización de las tasas de interés, el establecimiento del régimen de clasificación de activos de riesgos y los requerimientos de capitalización y niveles mínimos de solvencia, la banca comercial y de servicio múltiple presenta algunos indicadores que evidencian los efectos del proceso y la necesidad de producir cambios significativos en sus esquemas operativos y políticas comerciales.

El riesgo crediticio ha ido mejorando substancialmente: de un 7.9% en la primera etapa de evaluación, en junio de 1993 a un 5.48% a dic. 5.48% a dic. de 1996, con una clara tendencia decreciente desde el 9.58% correspondiente a la cuarta etapa en dic. 94. Eviden-

ciando una mejoría en la calidad de la cartera y un mejor manejo de la administración de riesgos por parte de los bancos.

Llama la atención lo ocurrido con el margen operacional bruto, esto es la relación entre los ingresos netos de intereses y el total de ingresos de intereses, el cual se ha incrementado en los últimos tres años, pasando de un 48.2% en 1995, a un 62.1% en 1997. Esta tendencia es contraria a la que se verifica en toda la banca mundial, incluyendo los países latinoamericano, en donde se produce una reducción continua del margen operacional en los bancos. En nuestro país existe una brecha notable entre los tipos de interés activos y pasivos.

Los costos operativos, esto es, la relación entre los gastos generados y administrativos, en 1995 alcanzaban un 37.3%, llegando a un 38.5% en 1997. Con respecto a los activos totales los costos de operación eran en 1995 de un 5.3%, manteniéndose en esos niveles, cuando en 1997 fue de un 5.4%.

Este indicador refleja que la banca dominicana presenta en la actualidad altos costos operativos, los cuales deberán ser reducidos con una aumento en la eficiencia operativa para compensar los menores márgenes que resultarían de una mayor competencia.

En los Estados Unidos este indicador era en 1995 de un 3.7%. Sin embargo es importante destacar que comparada con la región, esto es la banca latinoamericana, la banca dominicana presenta una mejor situación que varios países (Brasil, Colombia y Perú) cuyos promedios en este renglón superan el 6%, aunque México, Chile y Argentina exhiben niveles de gastos operativos sobre activos de cerca de un 4%.

En lo referente a la rentabilidad sobre el patrimonio, esta se había mantenido en un 25.5% como promedio entre 1995 y 1996 ascendiendo a casi un 30% en 1997, para una rentabilidad real sobre un 20%. Es lógico concluir que contrario a lo que se pudiera pensar de que los costos por las reformas iban a afectar la rentabilidad del sector bancario, estos no han restado productividad a las instituciones bancarias, las cuales han resultado más eficientes luego de la implementación de las medidas, lo que era uno de los objetivos a lograr.

La productividad de los activos acusa el mismo comportamiento: de un 1.8% en 1996 a un 2% en 1997.

No debemos olvidar que los objetivos del sector financiero son básicamente la maximización del ahorro y la canalización de los recursos a las alternativas de inversión de mayor rentabilidad económica, para formar un

caudal importante de dinero y financiar las inversiones que aumenten la capacidad productiva de la economía y, por consiguiente, el ingreso nacional, lo que requiere que exista una efectiva competencia en el mercado financiero, con libertad de tasa de interés y un adecuado nivel de información.

Es importante evaluar el impacto de la banca comercial en la economía, independientemente de los indicadores y resultados de las variables operativas para la evaluación de sector en sí mismo, como fue presentado en las cifras precedentes.

Uno de los indicadores más utilizados para evaluar el impacto de la banca en la economía es la "Penetración" bancaria, ya que existe una correlación entre el nivel o grado de desarrollo de un país y el nivel de penetración

como base la relación préstamos PIS total. En 1993 la penetración de la banca era de un 16.0%- 16.4% en 1994- 16.6% para 1996- en 1996 sube a un 16.4% y en 1997 fue de un 19.7%.

En los países de la región que comentamos anteriormente este indicador supera el 30% como promedio, incluyendo a Chile con casi un 60%, para ser la banca de mayor penetración dentro de las economías latinoamericanas.

Aún cuando en los últimos años se ha producido un aumento en el grado de penetración de la banca dominicana, todavía se encuentra en niveles que evidencian un bajo nivel de penetración, lo que supone la existencia de una gran cantidad de sectores vinculados a la generación del PIS y que no poseen



de la banca.

Es común la utilización de tres razones para describir la penetración, préstamos a PIS, depósitos a PIS y el MC ampliado a PIS. Con respecto a estos indicadores en algunos casos se prefiere trabajar con el denominado "PIB bancable", lo cual conlleva efectuar ciertos ajustes a las cifras del PBI, sobre todo aquellas relativas al PBI generado en el porcentaje de la población mas pobre que no tiene acceso a la banca y la población más pobre del área rural, por las mismas razones.

En nuestro caso por razones de brevedad de la exposición y dado el alcance de la misma, nos limitaremos a comentar el grado de penetración de la banca dominicana tomando

relación con la actividad bancaria, existiendo un amplio mercado potencial para la banca a la vez de expresar la existencia de un considerable porcentaje de actividad económica ávida de servicios financieros.

Los retos entre un siglo y otro

La banca comercial dominicana tiene grandes retos y oportunidades de cara al final del presente siglo e inicio del próximo, para el logro de sus objetivos empresariales y ser un efectivo catalizador del proceso de desarrollo y crecimiento de la economía dominicana.

Los retos implican la adopción de un con-

“ En lo referente a los retos, sin lugar a dudas que los más importantes son los relativos al ámbito de la competencia y eficiencia operativa.”

junto de medidas en el plano interno así como el impulso de cambios que permitan un marco de acción más claro, equivalente y competitivo, con miras a una mayor eficiencia operativa.

Las oportunidades demandan de cambios y acciones en las estrategias de negocios que se verificarán en mayores niveles de penetración, potencial de crecimiento y rentabilidad y desarrollo sostenido.

En lo referente a los retos sin lugar a dudas que los más importantes son los relativos al ámbito de la competencia y eficiencia operativa.

Los procesos de reformas y apertura actuales, incluyendo las políticas integracionistas, requieren de una banca con mayor capacidad de enfrentar la entrada de otros competidores de la misma naturaleza y de caracter diferente a la banca comercial. Las barreras de entradas son cada vez más reducidas, por lo que es de esperarse en los próximos años una mayor oferta de servicios financieros por parte de otras instituciones.

La reducción de los costos operativos es una condición indispensable para enfrentar exitosamente una mayor competencia.

Un elemento que tendría impacto en los costos operativos es la necesidad de adecuar los sistemas de información y procesamiento de datos al cambio de "fecha" por el nuevo milenio, lo que requerirá un volumen importante de inversiones. Entendemos que este ha sido uno de los tópicos de este evento.

Al mismo tiempo la banca dominicana tie-

“ La reducción de los costos operativos es una condición indispensable para enfrentar exitosamente una mayor competencia.”

ne que operar en un marco similar al de los bancos que enfrentaría en competencia. Todavía existen elementos de diferenciación que afectan el marco operativo de la banca local, como es una alta tasa de encaje legal y un sistema de contabilidad que se no se corresponde con los principios de contabilidad universalmente aceptados, a pesar de existir un régimen de reservas para activos de riesgo.

Pero los retos lucen enanos frente a las grandes oportunidades que se presentan a la banca para su expansión y su contribución al desarrollo nacional.

Estas oportunidades comprenden nuevas áreas de negocios y sectores lo cual exige cambios en las estrategias de crecimiento y políticas comerciales.

A modo de ejemplo citaremos algunos campos de acción que se presentan como potenciales fuentes de recursos y áreas de operación con nuevos productos y servicios financieros.

a) Nuevos clientes: existe una clara tendencia de reducción en el grado de intermediación de la banca. Los grandes negocios corporativos, el sueño de cualquier "oficial de crédito", cada vez recurren a otros intermediarios para obtener fondos más barato. La emisión y colocación de sus títulos (papeles comerciales) ha devenido en su fuente primaria de recursos.

El sector de la micro, pequeñas y medianas empresas, el cual fue dimensionado en una exposición anterior, es hoy uno de los de mayor dinamismo y es la base del desarrollo industrial de cualquier país. No obstante, con escasa y honrosas excepciones, la banca dominicana brilla por su ausencia dentro del esquema de financiamiento, y servicios financieros que demanda este estratégico sector.

El desarrollo de productos y servicios para la banca de consumo o banca personal ofrece otro enorme potencial de crecimiento para el negocio bancario.

b) La Privatización: la privatización es hoy uno de los fenómenos económicos más relevantes de la economía mundial. Su grado de desarrollo comprende prácticamente todas las áreas del planeta.

Los procesos de privatización han ido progresivamente moviéndose desde los sectores típicamente industriales hacia diversas áreas de infraestructura y más recientemente, hacia los sectores sociales, incluyendo el área de la seguridad social.

En América Latina prácticamente todos los países han iniciado algún tipo de reforma tendientes al logro de una mayor participación y apertura para el capital privado. Argentina, Chile, México, Perú, Bolivia, Venezuela son

economías que han implementado programas más intenso de privatizaciones. El éxito de estos procesos impulsa hoy su expansión hacia otros países y otros sectores de la actividad económica.

Solo en el año de 1997 se ejecutaron privatizaciones por más de treinta mil millones de dólares, con grandes impactos sobre las cuentas fiscales, la inversión extranjera, el desarrollo de los mercados de capitales y, más importante aún, sobre la eficiencia y productividad de las empresas y sectores privatizados.

En el pasado año entró en vigencia la Ley para la Reforma de las Empresas del Estado. Esta ley es una oportunidad para ampliar el área de acción de la banca comercial.

Como parte del proceso de privatización, muy frecuentemente las empresas públicas han sido sometidas a procesos previos de reestructuración financiera en los cuales típicamente una parte de los pasivos de esas empresas ha sido transferido al gobierno central y otra porción de la deuda ha sido dejada en cabeza de las mismas empresas para ser hon-

mercado de capitales es extremadamente reducido y débil, por lo que precisamente la privatización de las empresas públicas podría ser una extraordinaria herramienta para promover su desarrollo. La banca comercial pudiera jugar un papel muy importante en ese proceso, actuando como agente de distribución primaria de los paquetes accionarios contemplados en la ley, que no irán a manos de los inversionistas estratégicos.

c) Fusiones: El fenómeno de las fusiones bancarias ha sido de una magnitud impresionante en la presente década en todas las regiones del mundo. En los Estados Unidos solo en 1995 se produjeron 389 fusiones bancarias por \$51 mil millones de dólares. esta cifra fue superada con creces en los años de 1996 y 1997 en donde las megafusiones estuvieron a la orden del día.

El mercado bancario norteamericano se ha reducido a la mitad, en término de número de instituciones, en la presente década, esperándose algo similar para los próximos 10 años.

En Europa el detonante fue el mercado



rada por los nuevos inversionistas. El rol de la banca dominicana puede ser vital en este proceso, ya sea como promotor, agente financiero, prestamista o cualquier otro papel. En todo caso estará significando una nueva relación comercial, con un alto potencial de desarrollo de nuevos clientes y mercados.

Pero la privatización ofrece a la vez la oportunidad de desarrollar otro estamento financiero de primer orden para el desarrollo: el mercado de capitales. En nuestro país, el

único en 1992. En 1995 las fusiones de bancos europeos crecieron en un 45%, continuando la misma tendencia en los dos últimos años, produciéndose fusiones y adquisiciones importantes en España, Suiza, Inglaterra, Finlandia, Francia, Suecia, Portugal e Italia.

En Asia el proceso adquiere las mismas características efectuándose grandes fusiones entre los bancos japoneses (Mitsubishi y Bank of Tokio; Mitsu y el Taijo-Sukura; Dai-ichi y el Nipon). En Filipinas y otros países



actitud de enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades, el desarrollo y crecimiento de nuestro país así lo requiere, a ellos corresponde pues dar los pasos y los pesos necesarios.

asiáticos se han producido otras tantas fusiones bancarias importante.

En América Latina en 1994 se produjeron 68 fusiones y adquisiciones de bancos, este número aumentó significativamente entre 1995 y 1996.

Aunque existen diferentes razones para los procesos de fusión en América Latina como han sido las crisis bancarias, las privatizaciones y los procesos de integración de los sistemas financieros, sin lugar a dudas que los elementos básicos que han impulsados estos procesos han sido la necesidad de dar una adecuada respuesta a los cada vez mas competitivos mercados y como un vía de aprovechamiento de las economías de escalas que se producen con estas integraciones comerciales.

Otros aspectos relevantes de las fusiones bancarias son las reacciones competitivas, la reducción y diversificación de los riesgos; los beneficios legales y fiscales, el acceso a nuevas tecnologías o procesos y las sinergias en mercadeo, finanzas operaciones y en los recursos humanos

Las fusiones y adquisiciones se presentan en el horizonte inmediato para la banca dominicana, por lo que la consideración de estos movimientos estratégicos es de primer orden para quienes conducen hoy estas entidades.

d) Alianzas Estratégicas: Las alianzas estratégicas constituyen otro de los instrumentos de expansión, consolidación y dominios de los mercados, para la banca comercial.

Las alianzas estratégicas se fundamentan en muchos casos en asociaciones de diferentes entidades dentro del sector financiero, para poder complementarse en aquellos casos

en que las legislaciones limitan determinados tipos de negocios o productos y servicios, como en varios países los de banca y seguros, o con el propósito de aprovechar economías de escala, por compartir costos operativos, o por transferencia de tecnología.

Algunos ejemplos de alianzas estratégicas en la región incluyen:

- Swiss Bank (Suiza) y Banamex (México) en productos derivados.
- Nation Bank (E.U.A) y Bancomer en Factoraje
- Invermé y USCO (México) Almacenaje
- Total System Service (E.U.A) y varios bancos mexicanos en procesamiento de Tarjetas de Crédito.

En la República Dominicana operan dos redes para el servicio de cajeros automáticos y procesamientos de tarjetas de débitos y créditos, integradas por varios bancos comerciales y otras entidades financieras y de servicios y recientemente se publicó una alianza estratégica entre un importante banco comercial y una compañía aseguradora, así como la conformación de un consorcio integrado por los principales grupos financieros del país, para participar en los procesos de licitación abiertos para la privatización de la CDE.

Estos tres ejemplos nos dicen que el fenómeno de las alianzas estratégicas, por fortuna, no forma parte de la ciencia ficción bancaria nacional, como ocurre con otros elementos de cara a una nueva realidad económica.

Los retos y las oportunidades están ahí, afortunadamente tenemos una banca que se ha estado profesionalizando cada vez más, dirigida por banqueros con la preparación y la

Aunque existen diferentes razones par los procesos de fusión en América Latina como han sido las crisis bancarias, las privatizaciones y los procesos de integración de los sistemas financieros, sin lugar a dudas que los elementos básicos que han impulsados estos procesos han sido la necesidad de dar una adecuada respuesta a los cada vez mas competitivos mercados y como un vía de aprovechamiento de las economías de escalas que se producen con estas integraciones comerciales.