

ESTRUCTURAS EVOLUTIVAS ORGANIZACIONALES ANTE LA INCERTIDUMBRE DE LOS NUEVOS MERCADOS: EL NEGOCIO DEL RIESGO

Miquel Àngel Navarro Brión

ABSTRACT

La identificación de los valores actuales en cuanto a la relación de negocio y supervivencia en función de criterios de riesgo (ya sean propios y/o establecidos legalmente), tanto de ámbito nacional o global, nos lleva a una relación mucho más estrecha con el cliente. "...De lo que se trata es de crear valor gracias a brindar a las personas un espacio de libertad. Eso permite que aflore la iniciativa y que se encuentren soluciones más creativas. En último término, aumenta el sentido de pertenencia a la organización o entidad..."¹

La nueva idea de negocio (que no excluyente) nos define lo siguiente: este afloramiento de corresponsabilidad de las entidades financieras, con respecto al cliente, está basado en la posibilidad de realización de beneficios futuros a cargo de inversiones actuales. Estas inversiones tienen que permitir la creación, desarrollo y consolidación del potencial empresarial de los clientes (actuales y/o potenciales) los cuales representarían los beneficios futuros. "...Bastaría darles un espacio de libertad y apelar a su responsabilidad para que pudieran ser más creativos y emprendedores."²

Existe entonces un compromiso social y abierto de crear a un consumidor "comprometido y activista".³ ¿Dónde podemos realizar una expansión de negocio en base a estas características tan definidas del consumidor-tipo-potencial?

1. INTRODUCCIÓN

En 1976, el Profesor Muhammad Yunus, de la Universidad de Chittagong (segunda capital por importancia de Bangladesh y primera por negocios), Jefe del Programa Económico Rural de la Universidad, ideó un trabajo de investigación de campo con el objetivo de diseñar un sistema de préstamos para facilitar el acceso de los más pobres de las zonas rurales, a dichos servicios bancarios. Dicho trabajo se fundamentaba en la creación de un banco con los siguientes objetivos:

- a) Dar facilidades bancarias a los más pobres, eliminando consecuentemente la explotación de este colectivo, sobretodo por parte de prestamistas.
- b) Creación de oportunidades de auto-empleo en zonas rurales de Bangladesh, con un altísimo nivel de desempleo; destacando rápidamente un segmento/colectivo principal: las mujeres de los hogares más pobres.
- c) Pasar del círculo vicioso: "bajos ingresos, bajos ahorros, baja inversión"; hacia un círculo virtuoso de: "bajos ingresos, inyección de crédito, inversión, mayores ingresos, mayor ahorro, más inversión, mayores ingresos".

Idea básica: "...si los recursos financieros pueden ser puestos al alcance de los pobres en términos y condiciones apropiadas y razonables,...estos millones de personas con sus millones de pequeños emprendimientos se potenciarían para crear la mayor maravilla de desarrollo."⁴

¹ Chorafas, D.N.: Risk Management in Financial Institutions. Butterworths. London, 1990. Pag. 131

² Fainé, I.; Tornabell, R.: Pasión por la Banca. Ed.Deusto, s.a.. Bilbao, 2001. Pag.13,36

³ Op., Pag.164

⁴ www.grameenarg.org.ar/masinfo.htm

Entre 1976 y 1979 el proyecto resultó efectivo primeramente en la localidad de Jobra y luego a otras aldeas de la zona, cercanas a la Universidad. En 1979 el proyecto se extendió a otras zonas próximas a la capital del país. Se contó fundamentalmente con el patrocinio del Banco Central de Bangladesh y posteriormente con el apoyo de otros bancos comerciales nacionalizados en función de otras zonas de expansión. En 1983 se regula por ley la creación del Banco Grameen como entidad independiente, con dos características principales: el 4% pertenece al gobierno, mientras que el 96% restante es de los prestatarios- destinatarios de sus servicios: los pobres de las zonas rurales.

El proyecto-Banco Grameen ha conseguido dos objetivos principales y fundamentales por su importancia:

- *Eliminar la necesidad de la garantía*, sustituyéndola por un sistema de: confianza mutua, responsabilidad, participación y de creatividad.
- Consolidar su producto estrella: *el microcrédito*, contando con respaldo gubernamental a favor de políticas de mejora de las condiciones socioeconómicas de los más pobres, los cuales ya son excluidos de raíz del sistema bancario convencional.

2. ROMPIENDO EL CÍRCULO VICIOSO DE LA POBREZA

“CAMPEÑO SIN TIERRA CON NECESIDAD DE ACCESO AL CRÉDITO: CÓMO? PARA QUÉ?: PARA SER EMPRENDEDOR, NO IMPORTA LO PEQUEÑO QUE SEA !!!”⁵

La premisa básica subyacente del Banco Grameen se basa que en “la confianza del banquero depende de la voluntad y capacidad de los prestatarios de triunfar en sus emprendimientos”⁶; frente al pensamiento tradicional de que “sin garantía no hay crédito”.⁷

El “modus operandi” siempre es el mismo: se crea una sucursal (con un gerente de sucursal y varios gerentes de centros) que cubre de unas 15 a 22 aldeas. Todos ellos las visitan para inspeccionar, evaluar y calcular el estado socioeconómico e identificar posibles candidatos, explicando el producto a ofrecer y las obligaciones que se contraen (sobre todo los métodos de suscripción y pago). Se forman pequeños grupos voluntarios de cinco personas cada uno, para proveer garantías grupales y moralmente vinculantes en lugar de la garantía requerida por bancos convencionales: En principio, y al comienzo, sólo dos miembros del grupo pueden obtener un préstamo; la obtención del monto solicitado por los otros dos prestatarios del grupo y luego por el quinto, depende del desempeño de reembolso de los primeros en recibir el crédito.

Se controla al grupo durante un mes para comprobar el estado de las devoluciones: los primeros prestatarios devuelven el préstamo más intereses durante las primeras seis semanas, e inmediatamente otros dos miembros pueden recibir préstamos. Se crean unas restricciones que generan una presión grupal para mantener las cuentas individuales claras: la responsabilidad colectiva del grupo sirve como garantía del préstamo.

Se asume que el acceso al crédito fomente la identificación y desarrollo de actividades viables y generadoras de ingresos. Inicialmente se otorgó igual acceso al programa a las mujeres, las cuales no sólo probaron ser prestatarios confiables sino además unas empresarias astutas y por ende elevaron su posicionamiento, redujeron la dependencia de sus maridos y mejoraron sus viviendas, la nutrición y la educación de sus hijos. Actualmente más del 90% de los prestatarios son mujeres.

⁵ Op.

⁶ Op.

⁷ Op.

Actualmente el Banco Grameen es el instituto financiero más grande del país, provee servicios en 38.951 aldeas (más de la mitad de las de Bangladesh). Posee más de 2,3 millones de prestatarios, un 94% de los cuales son mujeres. Tiene 1.160 sucursales repartidas en 38.957 aldeas, con 66.581 centros. El número de miembros creció de menos de 15.000 en 1980, a casi 100.000 hacia mediados de 1984. La tasa de interés para todos los préstamos es del 20%, con un reembolso del 95%, y con un valor promedio de 160 \$ USA. Aunque se apunta a la movilización de ahorros paralelamente a las actividades prestamistas del Banco Grameen, la mayor parte de los fondos prestables se obtienen en términos comerciales del banco central, otras instituciones financieras, el mercado de capitales y de organizaciones de asistencia bilateral y multilateral.

3. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO EN LA LITERATURA

La evolución del análisis de un concepto tan heterogéneo como es el “riesgo” se plantea hasta la fecha desde una perspectiva muy focalizada y especializada, en función de la materia de que se trate. Es ciertamente instructivo y pedagógico ver cómo cada uno de los diferentes estudios se centran única y exclusivamente en su propia área o ámbito, con un desarrollo en cuanto a su tratamiento bastante desigual. Si observamos con atención de una forma agrupada y fuera de contexto las palabras-clave que identifican a toda esa literatura relevante, es evidente que podemos llegar “a priori” a establecer una serie de interesantes: agrupaciones y/o asociaciones de ideas; deducciones en base a los planteamientos establecidos; sinónimos en su comparativa con los diferentes y novedosos estudios y tratamientos del concepto “riesgo”, ... que nos ayudarán y a establecer y justificar a lo largo del presente trabajo de investigación, las hipótesis iniciales que estableceremos a continuación.

“La confianza del banquero depende de la voluntad y capacidad de los prestatarios de triunfar en sus emprendimientos”⁸.

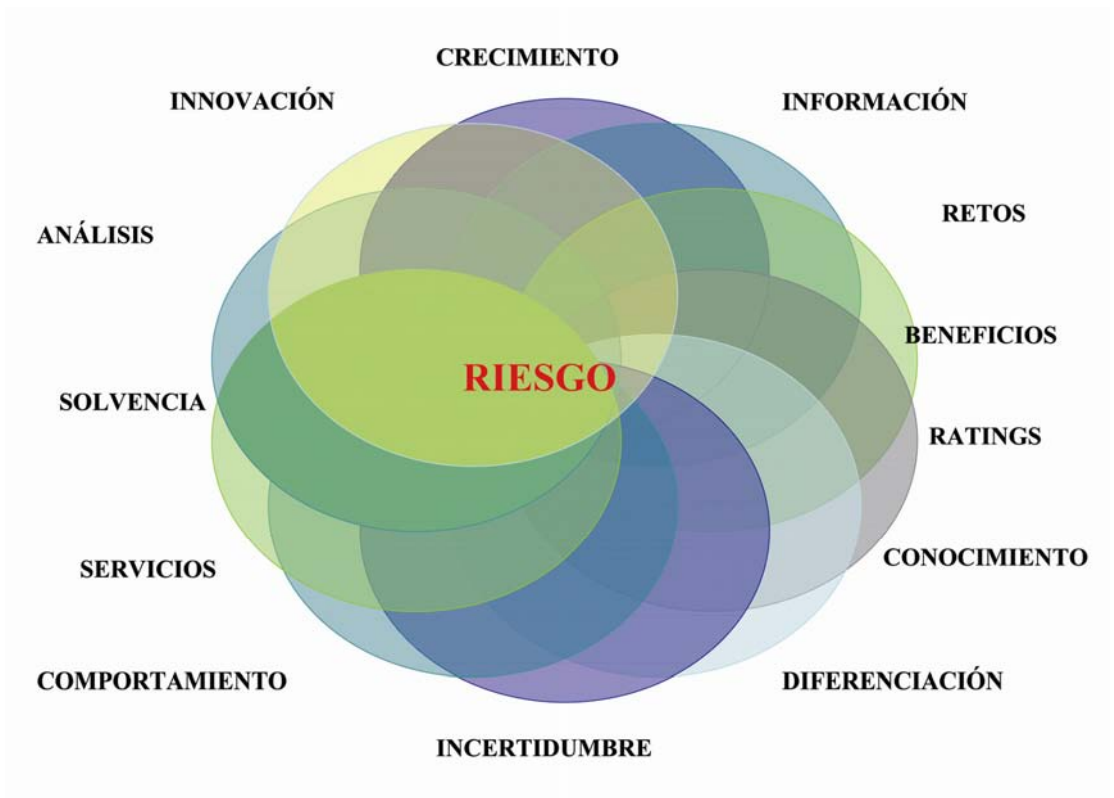
Nos planteamos inicialmente ciertas cuestiones esenciales: ¿De qué depende esa confianza? ¿Dónde se hallan los parámetros y/o informaciones que conforman dicho criterio? ¿Existe un proceso de toma de decisiones y minimización de los riesgos, estandarizado?

No nos vamos a centrar en el desarrollo del concepto del microcrédito, ni de sus características intrínsecas, si no más bien en el proceso de toma de decisiones por parte de quien le corresponda, y en la capacidad de afrontar los riesgos; éstos, derivados de la incertidumbre de los cambios que se producen constantemente en los mercados, además de intentar determinar en todo momento cuanto riesgo somos capaces de administrar en tiempo real. Nos vamos a centrar primordialmente en lo que Dimitris N. Chorafas define como “...respecto a la dirección del cambio”⁹, o lo que Charles S. Tapiero constata en la necesidad con respecto a éste, que en la “...incertidumbre con respecto a los eventos futuros y sus consecuencias, éstos deben ser asesorados, con predicciones hechas y decisiones tomadas.”¹⁰

⁸ Op.

⁹ Chorafas, D. N.: Risk Management in Financial Institutions; pag.vii. London ,1990

¹⁰ Tapiero, Ch. S.: Risk and Financial Management. Mathematical and Computational Methods. Pag. 3. Ed. Wiley. England,



Observemos gráficamente e algunas de las anteriores expresiones de las palabras clave halladas, ligadas al concepto “riesgo” :

Vamos a demostrar que experiencias como las del Banco Grameen y otras más que analizaremos, no son casos aislados producidos en territorios y mercados lejanos al nuestro; si no más bien lo contrario: son la punta de lanza de un nuevo iceberg. Las **hipótesis** sobre las cuales vamos entonces a fundamentarnos son las siguientes:

- I. Se están produciendo cambios que afectan a las estructuras organizacionales empresariales, las cuales se están adaptando por igual (interna y externamente) en base a nuevos criterios de captación, tratamiento y asimilación de la información.
- II. La propia permanencia en los mercados tradicionales, pasa por una estrategia de crecimiento del negocio que maximice el beneficio esperado; ello plantea nuevos retos de eficiencia y nuevas relaciones tanto con: proveedores, procesos, productos y clientes.
- III. Los nuevos mercados se hallan en los no-mercados: El riesgo es negocio.
- IV. La Teoría de la Utilidad Esperada y las aportaciones de Basilea II están ayudando a racionalizar la toma de decisiones en la Incertidumbre, mejorando el tratamiento y el análisis de la valoración de los riesgos conjuntos.

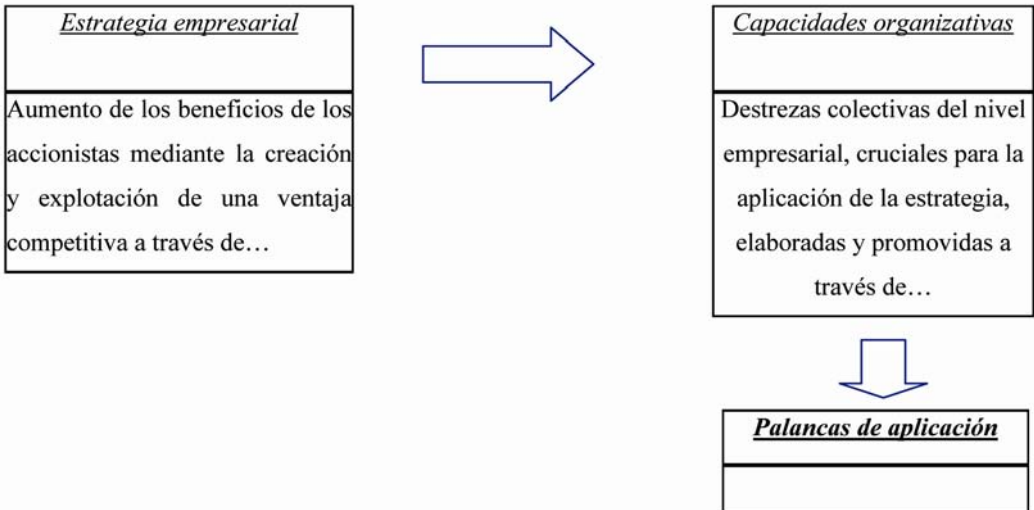
El avance tecnológico, la complejidad y especialización del consumidor, ..., la necesaria adaptación a los cambios constantes ha modificado el posicionamiento emprendedor de la oferta: **Se asumen riesgos y amenazas frente a beneficios y oportunidades.** Esta adaptación no sólo afecta a la

estructura y organización de la empresa, si no también a la consecución de sus fines y objetivos a través estrategias que favorezcan un mejor aprovechamiento de sus ventajas competitivas, “...las empresas que tradicionalmente fijaban su atención en el cómo, están fijándose cada vez más en el qué...”¹¹.

Se están produciendo muchos cambios y tal como Charles S. Tapiero comenta: “... la dificultad de los problemas ha aumentado con la aparición de diversas fuentes de información, la adaptación en tiempo real a los cambios, las asimetrías de información y los mercados que no siempre se comportan competitivamente...”¹². Para Glenn Keller, el Risk Management “... comprende el arte y la ciencia del análisis de la toma de decisiones; ... no hace falta ser un gurú de estadística ya que la Asesoría de Riesgos puede ser aplicada a todo y para todo. Es un proceso (consideraciones técnicas son secundarias) y puede ser explicado e implementado mediante planificación, terminología y conceptualización.”¹³

Las dos “R”: rentabilidad / riesgo.

“No son las especies más fuertes las que sobreviven si no las más inteligentes. Aquellas que son más adaptables al cambio.” (Charles Darwin; “La evolución de las especies”).¹⁴



11 Bechler, K.,...: Outsourcing: una clave competitiva. Eurocen, logística y producción; Grupo Alta Gestión. 1998. Pag.9.
12 Op, pag.xiv.
13 Koller, G.: Risk Assessment and Decisión Making in Business and Industry. A Practical Guide. CRC Press (Library of Congress Cataloging-in-Publication Data). Boca Raton, Florida, 1999
14 Darwin, Ch.; La evolución de las especies.

El desarrollo de ciertas capacidades empresariales exige también "...la manipulación de una serie de *palancas* de aplicación", tales como:

1. *Capital Humano*: intangibles de capacidades, esfuerzo y tiempo empleado por los trabajadores en sus tareas.
2. *Estructura organizativa*: relaciones entre departamentos/áreas/individuos en la empresa.
3. *Procesos laborales*: todo lo que proporciona bienes y servicios.
4. *Tecnología*: uso y empleo de medios mecánicos, TI,... de realización de funciones y tratamiento de la información.

La justificación y base de la comercialización de una vía de desarrollo del aprovechamiento de las capacidades organizativas empresariales ha sido plasmado en lo que hoy en día se denomina como Outsourcing. Se presenta principalmente como una corriente de mayor aprovechamiento de la empresa, pero con una manera constante de rediseñamiento más agresivo y de cambio radical del concepto tradicional de entender el negocio. Aporta ciertas respuestas al hecho de que: cómo será la empresa del futuro?

"Los estudiosos de los problemas de la empresa intentan servirse de todas aquellas técnicas que son susceptibles de permitir una mejor captación de los fenómenos que la vida diaria plantea en toda su complejidad, con objeto de poder formalizarlos y así actuar sobre ellos" (Prof. Dr. Jaime Gil Aluja).¹⁵

Glenn Koller, en su obra "Risk Assessment and Decisión Making in Business and Industry" nos habla de las ventajas acerca del Asesoramiento de los Riesgos. Porque? Ciertamente, según dice, por el simple hecho de considerar todo tipo de posibilidades; establece primordialmente una oposición entre los contenidos y la definición de los siguientes conceptos:

"Deterministic" ≠ "Probabilistic"

Entendido este último como "...en concordancia al rango de posibles valores asociados con las respuestas, ya que un resultado *probabilístico* concede una posibilidad de que los valores dados en rango, puedan ocurrir"¹⁶. En este sentido es importante la opinión del Catedrático Jaime Gil Aluja cuando afirma que "...los instrumentos utilizados tradicionalmente, basados en un estricto mecanismo, no logran captar unas realidades llenas de matices"¹⁷. La necesidad de información, tanto interna como externa, requiere de instrumentos adaptables a las necesidades de cada momento; o, dicho de otro modo, los *matices* experimentan una mayor importancia, ya que "...cada vez con mayor frecuencia aparece la incertidumbre, que es recogida de manera subjetiva asociándola a hechos no probabilizables, como el concepto de sensación y la noción de valuación, tanto uno como otra de carácter fundamentalmente subjetivo."¹⁸

Tres pilares fundamentales, y relacionados entre si:

1. El concepto de *riesgo*, en sí mismo, con las implicaciones actuales que conlleva en los mercados, pero desde un punto de vista adaptado a las necesidades mercantiles. Dicho de otra

¹⁵ GIL ALUJA, Jaime: Introducción de la Teoría de la Incertidumbre en la Gestión de Empresas. Editorial Milladoiro. Vigo, 2002. Pag. 15

¹⁶ KOLLER, Glenn: Risk Assessment and Decisión Making in Business and Industry. A Practical Guide. CRC Pres . Boca Raton, Florida, 1999. Pag.1

¹⁷ GIL ALUJA, Jaime: Introducción de la Teoría de la Incertidumbre en la Gestión de Empresas. Editorial Milladoriro. Vigo, 2002. Pag.7

¹⁸ Op.

manera, el análisis del concepto “riesgo” como un objetivo económico del cual se puede obtener un lucro empresarial. ¿Somos capaces de rentabilizarlo? ¿Existen aproximaciones al respecto?

2. El estudio del diseño organizativo y de la estrategia empresarial por parte de aquellas entidades que tradicionalmente y en función de su objeto social han tratado este concepto: las entidades financieras o aquellas indirectamente involucradas en la prestación de servicios financieros, las cuales frente a la incertidumbre de los mercados económicos han creado, gestionado, desarrollado y sobretodo adaptado mecanismos de control de riesgos (análisis de control de gestión). ¿Es posible plantear que su Risk Management pueda ser una receta a externalizar como una parte más añadida a su oferta de servicios y comercial?

4. LA BOTELLA: ¿MEDIO LLENA O MEDIO VACÍA? LA FUNDACIÓN FIARE: INVERSIÓN Y AHORRO RESPONSABLE

En febrero del 2003, un grupo de 52 asociaciones y organizaciones sociales del País Vasco se unen para constituir una fundación sin ánimo de lucro denominada *fiare*. Con un objeto social de participación abierta, la justificación de la misma se basa en dos premisas fundamentales:

- Existencia de unas “necesidades financieras” de la economía social.
- Respuesta frente a una demanda creciente de ahorro e inversión según “criterios éticamente exigentes” y con rigor profesional.

Esta acción culminaba toda una serie de contactos que ya se estaban produciendo desde el 2001, por parte de estas organizaciones, y cuyo tema central giraba en torno a la acuñación de un nuevo concepto social-financiero denominado: la banca ética.

Estas nuevas entidades perseguirían unos objetivos fundamentales de obligado cumplimiento como pilar de su objeto social y definición por sí mismas, entre los cuales destacamos los siguientes:

- *Financiación* de actividades económicas que tuvieran un impacto social positivo: atención de las necesidades financieras de aquellos *sectores* económico-sociales *más desfavorecidos* y con difícil o nulo acceso al crédito.
- *Viabilidad económica* que permita una autosuficiencia e independencia en cuanto a la toma de decisiones de la organización/entidad, basándose siempre en los criterios fundacionales de carácter social como principal objetivo e impulso asociativo en general para todas aquellas personas/entidades afines.

Todas las atribuciones definidas por su objeto social y en el marco estatutario y fundacional que rige la ley, quedan repartidas en una serie de comisiones delegadas de trabajo, de las cuales destacamos por su importancia y significación para el presente estudio, las siguientes:

- ▶ **Comisión de Actividades Financieras.** Su cometido: el diseño, ejecución y seguimiento de los servicios y productos financieros de la Fundación.
- ▶ **Comisión de Control.** Se ocupa de la verificación del cumplimiento de los procedimientos de la Fundación, en sus aspectos económicos, laborales, organizativos y financieros.¹⁹

¹⁹ www.fiare.org

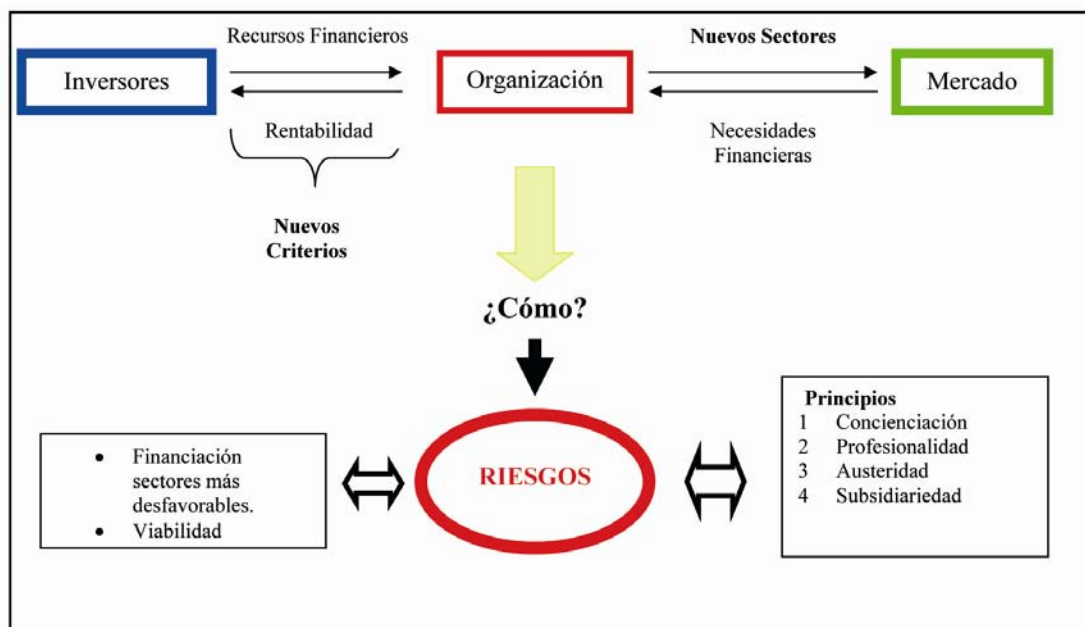
5. SOLIDARIDAD MÁS FINANZAS: UNA ESTRUCTURA COMPLEJA?

En el punto anterior, hemos expuesto un ejemplo real y actual de una estructura organizativa de carácter fundacional, basada en unos principios sociales y solidarios, pero bajo una perspectiva en todo momento de viabilidad económica.

Si leemos entre líneas y generalizamos de forma abstracta la definición y composición de la organización anteriormente citada, podemos hallar de forma inequívoca una serie de pautas que, a lo largo de todo el presente estudio, vamos a ir identificando y desarrollando. Tal como veremos, no será el azar o la voluntad asociativa de un grupo a través de sus consideraciones fundacionales en pos de un objetivo común lo que nos ha manifestado una serie de condicionantes organizacionales, si no que analizaremos con el máximo rigor científico lo que vamos a considerar un avance que ya se está produciendo en la constante adaptación de las organizaciones con respecto a su entorno; o sea, el nuevo desarrollo del mercado.

Este desarrollo o adaptación organizacional se está produciendo en base a una viabilidad económica centrada principalmente en lo que, más radicalmente definía Ch. S. Tapiero como "...acciones de riesgo...equivalentes a una lucha de gladiadores por la supervivencia."²⁰

Gráficamente, podemos expresar las características del modelo anterior, de la siguiente manera:



Tal y como se han expuesto públicamente en los documentos fundacionales, dichos principios se desarrollan de la siguiente manera:

- 1 **Concienciación.** Tanto de los inversores en cuanto a su objeto social más amplio, cómo a las políticas de rentabilidad en base a nuevos criterios “ético-financieros”.

²⁰ Tapiero, Ch. S.: Risk and Financial Management. Mathematical and Computational Methods. Ed. Wiley. England, 2004. Pag. xiv

- 2 **Profesionalidad.** De los Gestores, en cuanto a especialización en su ámbito de actuación, tanto de procesos como de productos si nos dirigimos a “nuevos” sectores con particularidades muy diferenciadas.
- 3 **Austeridad.** Por parte de los Gestores-Administradores, la cual se basa en una idea muy estricta y principal que desarrollaremos más adelante: mayor eficacia en la gestión de los recursos, y sus repercusiones en la estructura de producción.
- 4 **Subsidiariedad.** En la parte quizás más importante de asignación de responsabilidades a todos los niveles de la organización (interna y externa).

Nos hallamos frente a una organización con una razón social evolutiva en cuanto a sus ideales, pero con el mismo principio básico de supervivencia que rige en los mercados; quizás no en función de un análisis de la competencia, si tenemos en cuenta el carácter fundacional, pero si en cuanto a la propia autonomía económica.

En el caso de que estuviéramos frente a una entidad de financiación de corte clásico podríamos decir entonces que “si los servicios son fundamentales, es necesario medir los resultados por el número de clientes de cada banco”²¹ lo cual no sería del todo aplicable al caso expuesto anteriormente; bien por el contrario, “es un hecho probado que para adaptarse a los cambios de cada mercado es necesario diseñar una determinada estructura organizativa... Las empresas que tienen éxito adaptan la estructura de su organización para que tenga coherencia con las estrategias que persiguen para dar respuestas eficientes a esos cambios.”²² Hay dos aspectos clave a destacar en el esquema anterior que van completamente ligados el uno con el otro:

- ⇒ Identificación de una Demanda no satisfecha del mercado financiero con respecto ciertos sectores de la sociedad: realización de una segmentación particularizada con una casuística determinada y pormenorizada para ese público objetivo al cual se piensa incidir, con unas pautas y características intrínsecas.
- ⇒ Esta orientación de negocio, no por fundamento si no por autonomía y viabilidad (¿A quién me voy a dirigir?), conlleva de base unas nuevas relaciones en dos vertientes:
 - **Interna.** Con respecto a los nuevos requisitos del concepto de *rentabilidad* en función de la estructura de costes establecida y las capacidades de obtención de economías de escala.
 - **Externa.** Se instaura una nueva comunicación con los inversores en base a los objetivos prioritarios de carácter social, pero sin descuidar el volumen y eficiencia del propio capital: “Ganancias económicas frente a márgenes brutos”²³.

En cualquier organización, “para que los valores sean eficaces deben de ser compartidos –estudiados y discutidos- por todos”²⁴. En función de un nuevo concepto de “banco ético”, dicha *ética* “...debe estar presente en todas las decisiones, en todos los niveles, y es necesario que la pongan en práctica todas las personas de la empresa. ... Dirigir éticamente supone dirigir *de otra manera*... se persiguen otros fines y se producen otras consecuencias, más allá de la consecución de los objetivos de ventas, de la cuota de mercado o de la motivación de sus vendedores. ... Debe concebirse como un ingrediente principal”²⁵ aunque no exclusivo ni excluyente.

²¹ Fainé, I.; Tornabell, R.: Pasión por la Banca. Ediciones Deusto, s.a.. Bilbao, 2001 (pag. 27)

²² Op., pag. 35

²³ Parhalad, C. K.: La Fortuna en la Base de la Pirámide. Ediciones Granica, s.a.. Barcelona, 2005 (pág.88)

²⁴ Argandoña, A.: ¿Por qué el Marketing debe tener en cuenta la ética?. Harvard Deusto, Marketing & Ventas. Ediciones Deusto . Número 62, Mayo/Junio 2004. Pag. 78

²⁵ Op.

6. UN MODELO EMPRESARIAL VOLCADO EN LOS CLIENTES: LA BANCA DE LA EXCELENCIA

“El valor de un cliente es mucho más que un concepto, una herramienta o una medición. Es una forma de pensar, y su implementación requiere un cambio cultural en el seno de la organización complementado por los consiguientes cambios en la estructura.”²⁶

Uno de los ejemplos más ilustrativos de lo que representa un bien económico en sí mismo, es el dinero: los recursos monetarios a menudo son escasos y, sobretodo, susceptibles de usos alternativos. Dichos recursos monetarios, por ello, también disponen de sus propios mercados de oferta y de demanda en donde se llegan a precios de equilibrio (interés). Tradicionalmente las entidades de crédito han sido el intermediario entre los ahorradores y los consumidores de recursos monetarios, siendo además multiplicadores de negocio y de generación de riqueza para la economía en general, al obtener determinados márgenes en función de las operaciones de intermediación realizadas.

En un contexto de descentralización y traspaso de las competencias del Gobierno Central del Estado al resto de Comunidades Autónomas, éstas a su vez, se hallan representadas a través de los diferentes Consejos de Administración tanto de las Cajas de Ahorros como de las Cooperativas de Crédito que estén afectas en sede social, a su zona geográfica.

Las entidades de crédito, también denominadas por el Banco de España como “entidades delegadas”, ofertan bienes y servicios financieros que por sus características desde un punto de vista puramente económico, pueden ser considerados como “bienes públicos”, en función de que:

- ⇒ Las transacciones operan dentro de un mercado.
- ⇒ Las compañías “producen” para diferentes segmentos de público objetivo del mercado, en función de la oferta propia.

Permiten la circulación y fluidez del sistema financiero, al operar con “dinero”: un bien destinado al uso público sobre el que el Estado ejerce de administrador, como medio de intercambio autorizado y adaptado en la economía doméstica y que se incluye además como medida de cuentas en unidades monetarias. Además es necesario que se cuente con el beneplácito y/o reconocimiento de otras naciones o entidades supragubernamentales.

Estas entidades, también están sujetas a los vaivenes del mercado no sólo por parte del público (real y potencial) si no también a través de la Competencia, ya sea directa o indirecta (en cuanto a determinados servicios financieros particularizados se refiere, por ejemplo). Es por ello que la banca de la excelencia se define por: “hacer rentables los capitales invertidos, con riesgos de liquidez y solvencia mínimos.”²⁷ Y todo ello en un contexto de mercado y entorno en continua evolución con lo que es necesario al análisis de “...cuestiones que han de permitir a bancos y cajas reinvertirse, alcanzar nuevas formas de relación con los clientes, los de hoy y los de mañana. “²⁸ comprometiéndose en la búsqueda de procesos de mejora de toda índole, de una forma activa y constante. O, tal como define D. N. Chorafas para las instituciones financieras de éxito:

- ⇒ Desarrollar estrategias específicas en función de los objetivos definidos.
- ⇒ Decrementar los ratios de gastos.
- ⇒ Explorar y desarrollar los beneficios en función de las propias ventajas competitivas.
- ⇒ **Saber cómo calcular los propios riesgos.**²⁹

²⁶ Gupta, S.; Lehmann, D.R.: Managing Customer as Investments. Wharton School Publishing; Biblioteca empresarial CincoDías. Cap.12

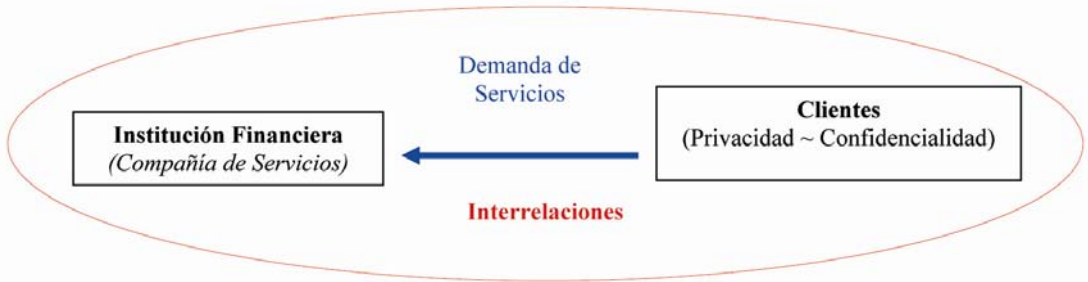
²⁷ Fainé, I.; Tornabell, R.: Pasión por la Banca. Ediciones Deusto, s.a. Bilbao, 2001. Pág. 11

²⁸ Op., pag. 31

²⁹ Chorafas, D. N.: Risk Management in Financial Institutions. Butterworths. London, 1990. Pág.xiii-xiv-xv

7. LA NUEVA CULTURA DE MERCADO

Gráficamente podemos representar desde el punto de vista de las instituciones financieras, las relaciones de éstas con sus clientes, donde podemos apreciar que “... en términos financieros, la institución financiera se ha convertido en un socio de su cliente y la honestidad es su mejor política.”³⁰

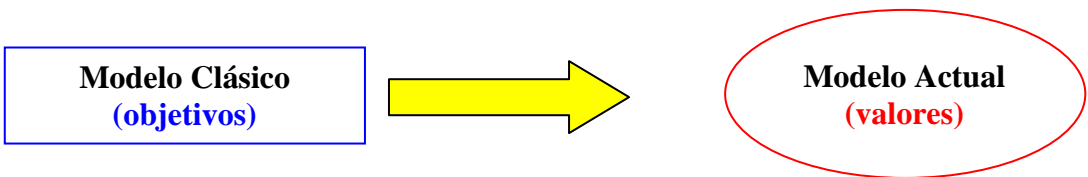


Los argumentos más básicos del negocio bancario (“Banca de la Excelencia”): “hacer rentables los capitales invertidos, con riesgos de liquidez y solvencia mínimos.”. Las estrategias a considerar por parte de las entidades financieras deben intentar no poner en riesgo la solvencia de la empresa.

“Ha de vivirse una cultura orientada a los clientes y hacia el mercado”³¹ buscando continuamente la adaptación organizacional más eficaz que se está produciendo: “pasar de los objetivos a los retos”.³²

Los incrementos crecientes en todas las magnitudes en el período considerado, tienen más de adaptación a un entorno cambiante en función de los planes de expansión y del amplio abanico de productos financieros que tenemos hoy en día, además del análisis constante de las tendencias de posibles nichos de negocio.

Se ha pasado de un modelo clásico, en donde la principal característica viene dada por una dirección por objetivos, hacia el modelo actual, en donde la dirección viene de terminada por valores: “lo que importa ... son las metas que un equipo de profesionales se plantee de acuerdo con las necesidades del mercado que ellos anticipen.”³³



Para llevar a cabo esta transición, Fainé y Tornabell proponen que toda organización como tal debe de seguir “... la **Regla de las tres F**”³⁴

⇒ **FLAT**. Deben ser organizaciones planas: una estructura de negocios con estructuras planas, relacionadas, relativamente autónomas”.

³⁰ Fainé, I.; Tornabell, R.: Pasión por la Banca. Ediciones Deusto, s.a. Bilbao, 2001. Pag. 12

³¹ Op., pag. 46

³² Chorafas, D. N.: Risk Management in Financial Institutions. Butterworths. London, 1990. Pag. 3.

³³ Fainé, I.; Tornabell, R.: Pasión por la Banca. Ediciones Deusto, s.a. Bilbao, 2001. Pags.27,29

³⁴ Op.

- ⇒ **FAST.** Las organizaciones tienen de ser capaces de dar respuestas rápidas, a consecuencia del punto anterior.
- ⇒ **FLEXIBLE.** Tienen que adaptarse a los cambios del entorno, constantemente.

Otra acepción nos la proporciona Dimitris N. Chorafas al considerar que las nuevas entidades bancarias tienen que incidir en tres aspectos, fundamentalmente:³⁵

- Oportunidades de negocio.
- Costes
- Crecimientos (en función del riesgo a asumir)

¿Cómo? En base al “KnowHow” y a la tecnología.

8. LA CADENA DE VALOR

“La dificultad de los problemas ha aumentado con la presencia de variadas fuentes de información, de la rápida divulgación de los eventos, de las asimetrías informativas y de los mercados, los cuales no siempre se comportan de una forma competitiva.”³⁶

Los cambios en el entorno, pues, implican nuevas estrategias, las cuales a su vez conllevan nuevas percepciones del valor añadido que se hace llegar al cliente final; “representa una manera distinta de concebir la cadena de valor. En la banca moderna la cadena de valor se reinvierte.”³⁷
Gráficamente:



1. Se prioriza el trato con los clientes, actuales y potenciales, mejorando las relaciones en base a un mayor rentabilidad, y, captando a su vez nuevos clientes.
2. Se potencia el acceso de los clientes a la entidad financiera, a través de políticas multicanal, no excluyentes entre sí, tanto si son canales propios como ajenos (alianzas estratégicas).
3. A través de todos los canales, se distribuye el amplio abanico de productos financieros en función de la pertenencia del cliente al segmento de negocio y al tipo/s de canal/es habitual/es (Cross over: Venta cruzada).

³⁵ Chorafas, D.N.: Risk Management in Financial Institutions. Butterworths. London, 2001. Pag.6

³⁶ Tapiero, Ch. S.: Risk and Financial Management. Ed. Wiley . England, 2004. Pag. xiv

³⁷ Fainé, I.; Tornabell, R.: Pasión por la Banca. Ediciones Deusto, s.a. Bilbao, 2001. Pag. 75,76

“Se presta más atención a las prioridades de los clientes y se cambia el tratamiento de los activos: los que son *ociosos* se hacen rentables dentro de los márgenes posibles; los que ya lo son se gestionan de manera que tengan menos riesgo de crédito, una morosidad menor, mayores rotaciones y una productividad más elevada.”³⁸ Todo ello se realiza desde un nuevo prisma del servicio bancario: **La calidad**. Ésta, se define como:

- Un valor relacionado directamente con los *resultados*.
- Es la finalidad última de la prestación del producto financiero.
- Está en relación directa por parte del cliente, en su percepción de disminución de los riesgos percibidos.
- La valoración del usuario financiero respecto a la entidad, aumenta en la medida que “...lo que se percibe corresponde exactamente con lo que esperaba y ve confirmadas las expectativas que se había formulado.”³⁹

A través de la calidad del servicio, se pretende aumentar la fidelidad del cliente, vinculándolo aún más a través de nuevas ofertas continuas de productos financieros. El cliente, en función de los servicios prestados y del grado de fidelidad hacia la entidad en función de su vinculación contractual, presentará una propia resistencia ante ofertas de otras entidades de productos sustitutivos y/o complementarios: creará *barreras de entrada* ante nuevos competidores, en sus procesos de elección.

9. LA GESTIÓN DE RIESGOS : «LE BANQUIER PLUS BON EST LE BANQUIER PLUS CAR »

Uno de los más consolidados y más antiguos preceptos acerca de los riesgos, es que “...deben ser tratados y gestionados en tiempo real”⁴⁰. En función de la evolución continua que están experimentando la entidades financieras, adaptando su estructura organizacional hacia una dirección por valores, basados fundamentalmente en las relaciones más estrechas con los clientes, la gestión de los riesgos se configura nuevamente como una consecuencia que incorpora fundamentalmente *cambios*.

Estos cambios inmersos en entornos también variables, promueven nuevos conceptos e ideas acerca de la nueva gestión de los riesgos. Ello implicaría que:⁴¹

- ⇒ Hablar y tratar de la Gestión del riesgo es sinónimo a su vez de la Gestión del Cambio.
- ⇒ Presenciar la muerte de la “Industria Bancaria” frente a un explosión de oportunidades a través de una nueva “Industria de Servicios Financieros”.
- ⇒ En definitiva, el riesgo es la raíz u origen básico del “savoir faire” de las entidades financieras: ES SU NEGOCIO.

El objeto de trabajo, entonces, se define como “...determinar funciones y acciones de riesgo”⁴² con una ayuda esencial que pueda determinar cuantitativamente las previsiones futuras de riesgos: la tecnología.

³⁸ Harvey, T.: The Banking Revolution. Irving: Chicago, 1996. Pags. 196 and nexos.

³⁹ Fainé, I.; Tornabell, R.: Pasión por la Banca. Ediciones Deusto, s.a.. Bilbao, 2001. Págs. 106-107

⁴⁰ Op., pag. 118

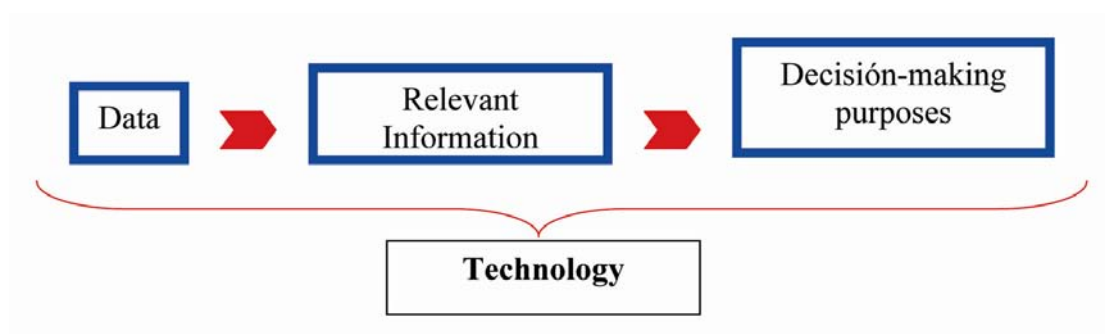
⁴¹ Chorafas, D.N.: Management in Financial Institutions. Butterworths. London, 1990. Pag. i,ii

⁴² Op., pag. vii

Desde otro punto de vista, según Charles S. Tapiero, la Gestión de Riesgos se define como “aquellos resultados producidos directa o indirectamente por hechos adversos provenientes de resultados o eventos inesperados”⁴³. Esta definición contempla a su vez:

- a) Consecuencias.
- b) Sus probabilidades/posibilidades en el espacio temporal.
- c) Preferencias individualizadas.
- d) Mercados, cuotas y colectivos.

En un plano más pragmático, la gestión de riesgos se basaría en la utilización de instrumentos financieros que redujeran la incertidumbre y los efectos perniciosos del riesgo. Gráficamente:



Dicha tecnología se encargaría de: monitorizar, recoger y evaluar los datos, mediante sistemas de medición ampliamente aceptados y en tiempo real. La Tecnología, pero, tiene un coste que hay que soportar, al igual que la información inicial de todo el proceso.

Contemplado como un canal de distribución interno, el procesamiento interno de la información, sería aquella parte en donde se incorporaría al valor añadido; es en este punto donde cabe contrastar si los beneficios obtenidos nos proporcionan un “conocimiento potencial” supeditado a la evaluación por parte de la Dirección Financiera, con respecto a los costes incurridos, además de la posibilidad de tener errores de pronóstico.

10. LA SUPERVIVENCIA A TRAVÉS DE NUEVOS NEGOCIOS DE RIESGO

Las entidades financieras conforman una estructura de negocio en sí misma y desde un punto de viabilidad económica y de maximización de los beneficios. Ello se consigue a través de proporcionar un mayor valor añadido en sus relaciones con sus clientes. ¿Cómo lo consiguen? A través de la tecnología, la cual facilita el tratamiento de una mayor cantidad y calidad de la información y, además, posibilita unos determinados valores intrínsecos en su oferta; tales como:

- ⇒ Capacidad.
- ⇒ Calidad
- ⇒ Creatividad

⁴³ Tapiero, Ch.S.: Risk and Financial Management. Ed.Wiley. England, 2004. Pag.2

Es importante precisar que la tecnología, pero, proporciona unas herramientas de trabajo más útiles y apropiadas con respecto a la propia producción y distribución de los servicios hacia los clientes que las correspondientes a la gestión del riesgo.

“La banca moderna se basa en los servicios. Es una tendencia irreversible: los bancos son expertos en evaluar riesgos, en intermediar, en transformar plazos y en realizar todo tipo de diseños de nuevos bienes y servicios que se adapten a las necesidades de sus clientes. ... Pero necesitan un buen taller de diseño, gente creativa que esté atenta a las necesidades del mercado y se anticipe a la demanda futura.”⁴⁴

En los mercados financieros, cabe recordar como otra característica que la adaptación de la oferta hacia una más profesionalizada demanda, no existe la figura de la patente bancaria: una vez más aparece el concepto de Servicio público, así contemplado por las Administraciones gubernamentales, al considerar que dicha oferta se encuadra dentro de los denominados productos genéricos o básicos.⁴⁵ Tienen esta denominación aquellos que poseen unos elementos comunes mínimos y, por tanto, producen un llamado beneficio básico. Dicho a la inversa, el beneficio básico tutelado por la administración pública, debe transformarse en un producto, ya que los consumidores demandan ciertos beneficios básicos.

Otro gran riesgo es el de la competencia, la cual normalmente reacciona rápidamente lanzando productos idénticos en cuanto a su función (con ciertas modificaciones, pero) y en la mayor parte de los casos, con un mayor valor añadido y a un menor coste.

11. “CÓMO CREAR UNA VIDA DIGNA Y AUMENTAR LAS OPCIONES MEDIANTE EL MERCADO”⁴⁶

El crecimiento empresarial, tradicionalmente ha sido sinónimo de expansión tanto en dimensiones como en beneficios. Los mercados demandan bienes y servicios necesarios para el disfrute del consumidor, aunque también a éste se le induzca a la necesidad de nuevos productos. Actualmente podemos llegar a conocer las curvas de crecimiento de los productos y establecemos baremos de control de maduración de los mercados para determinar el grado de avance de penetración del producto, y la relativa saturación de la demanda. En cuanto ello sucede, las empresas realizan sus adaptaciones necesarias para la supervivencia y, lo más importante, la continua permanencia en un contexto de economía de mercado. Todo ello se realiza a través de un continuo análisis del entorno de la empresa, con recogida continua de información, tratamiento y proceso de toma de decisiones empresarial.

El consumidor con sus gustos y preferencias, en una situación de mercado de oferta (o sea, gran cantidad y calidad de todo tipo de competencia), aparece sobreinformado y con una mayor complejidad en su demanda. Específicamente, se analizan las valoraciones e impactos informativos sobre el consumidor en función de la enorme importancia que tiene el hecho posterior a una decisión de consumir: la compra.

Comprar implica desembolso monetario a través de una transacción económica de cualquier tipo; y, desembolso monetario nos lleva a capacidad de compra o a los denominados “niveles de renta”. En función de los tramos o niveles de renta disponible (o capacidad de endeudamiento) del consumidor, podemos realizar políticas de marketing mix a través de la variable “precio”, la cual incorpora una calidad informativa sobre la estructura de costes de la empresa productora del bien o servicio. Una de las suposiciones más extendidas por su simplicidad e interpretación lógica es la siguiente: **SI NO EXISTE PODER ADQUISITIVO, EL MERCADO NO ES VIABLE.**

⁴⁴ Fainé, I.; Tornabell, R.: Pasión por la Banca. Ediciones Deusto, s.a. Bilbao, 2001. Pag.164

⁴⁵ Op., pag. 80-84

⁴⁶ Op. Pag. 164

12. ALGUNOS DATOS ESTADÍSTICOS

“La verdadera fuente de posibilidades para el mercado no son las minorías ricas del mundo en desarrollo, y ni siquiera los consumidores emergentes de ingresos medios. Son los miles de millones de esperanzados pobres que ingresan por vez primera en la economía de mercado.”⁴⁷

En primer lugar analizaremos las dimensiones de los que vamos a denominar como “nuevos segmentos” de negocio, desde un punto de vista primero “geográfico-global”, en función de parámetros económicos indicadores de renta. El presente gráfico se ha realizado con información cruzada y disponible en la División Estadística de Naciones Unidas, con estudios centrados en las áreas de: ingresos y actividades económicas y, estudios poblacionales.

PIB per capita (2003)	Nº de países	% acumul.	Población	% acumul.
< 500 \$	48	23,53	1.178.709	18,23
< 1.000 \$	69	33,82	2.718.221	42,05
< 1.500 \$	79	38,73	4.303.315	66,57
< 2.000 \$	91	44,61	4.411.165	68,24
< 2.500 \$	105	51,47	4.639.761	71,77
< 3.000 \$	113	55,39	4.907.223	75,91
< 3.500 \$	123	60,29	5.174.360	80,04

Los datos de PIB corresponden a las estimaciones realizadas en el año 2003 y están expresados en \$-USA. Los datos poblacionales, en función de la complejidad de ciertos países para la recopilación de los datos, abarcan también estimaciones que aunque para la mayoría de ellos sean del presente año, en algunos abarcan una horquilla temporal de: 2000-2005.

⇒ El 60 % de los países (con respecto al total mundial) tienen un PIB per capita inferior a 3.500 \$ USA; comprenden 123 naciones y representan el 80 % de la población mundial (sobre un total de 6.400 millones de personas estimadas en el presente año).

Para que podamos tener un nivel de comparativa y evolución de nuestro mercado nacional, los datos estadísticos economico-sociales de nuestro país son los siguientes:

1. España arrojaba una cifra de 20.424 \$ USA per capita (datos año 2003).
2. Sobre un cantidad de población censada en el presente año, de algo más de 43 millones de personas (sin contar los efectos de la inmigración).

⁴⁷ Adiego Estella, M.; Moneo Ocaña, C.: Pobreza y Pobreza persistente en España. 1994-2001

13. LOS POBRES SON SOCIOS DIGNOS DE TODA CONFIANZA

Las opciones de acceder a un elevado número de consumidores potenciales, existen, si nos atenemos a las cifras expuestas anteriormente. Pero, todavía quedan algunos interrogantes importantes a resolver. La propuesta y planteamiento de este trabajo reside en el estudio de aquellos cambios organizacionales y de dirección, tales que permitan un nuevo marco de relaciones entre la empresa y el consumidor. Nuestra propuesta se basa en un desarrollo mercantil, con ánimo de lucro. “ No se trata de atender de manera más eficiente a un mercado ya existente. Se necesitan nuevos y creativos enfoques para transformar la pobreza en oportunidad para todos los interesados. “⁴⁸

Cada miembro perteneciente a uno de los grupos participantes anteriores tiene su propia visión y planteamientos; el “know-how” propio y desarrollado a través de la experiencia empresarial en el tiempo, y sobretodo, mediante la aplicación de los procesos tecnológicos en la búsqueda y tratamiento de la información. Pero, precisamente esta “lógica dominante”⁴⁹ en todos, llega a similares conclusiones y “restringe su capacidad de ver las oportunidades de mercado”.⁵⁰ “Los países pobres pueden ser con frecuencia ricos en activos, pero pobres en capital.”⁵¹

14. HOMOGENEIZACIÓN DE CRITERIOS: BASILEA II

Los principales Bancos Centrales Internacionales, incluido también el Banco de España, se reúnen periódicamente en el denominado Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB), en la sede de Banco Internacional de Pagos (BIS) también de dicha ciudad. El objetivo que se persigue con este organismo es el de fomentar las “mejores prácticas bancarias supervisoras” en las principales economías mundiales, mediante acuerdos conjuntos de los organismos reguladores y supervisores de las entidades financieras.

Uno de los requisitos más importantes es la modificación de la actual exigencia de recursos propios, según la cantidad de riesgo evaluado por las entidades: 8% independientemente de la tipología del riesgo, tanto el nuevo como el existente. “Cubrir el riesgo” significa cubrir las pérdidas medias esperadas a través de una *Prima de Riesgo*, la cual se halla implícita dentro del precio de las operaciones como si de un coste más se tratara. Tenemos entonces una total y suficiente cobertura de nuestros riesgos? No, también tenemos que tener en cuenta posibles situaciones más particularizadas que se desvían de los cálculos anteriores (o sea, los imponderables) y que también nos suponen un riesgo alternativo o *Pérdidas Inesperadas*. Éstas, se tienen de cubrir con el propio capital económico de la entidad (recursos propios), el cual a su vez, tiene un coste de oportunidad expresado en función de: su retribución y también del propio coste financiero que soporta la entidad. Resumiendo, podemos decir entonces que en toda operación de riesgo, debemos asumir dos tipos de posibles pérdidas:

- ⇒ *Esperada*, la cual se asume en función de un mecanismo de dotaciones de provisiones (genéricas, en función del volumen operacional; y específicas, en función de la tipología del riesgo).
- ⇒ *Inesperada*, cuya cobertura es básicamente a través de recursos propios de la propia entidad que incurre en los riesgos. Éstos recursos tienen un coste financiero, más una rentabilidad asociada a una posible retribución.

⁴⁸ Parhalad, C.K.: La Fortuna en la Base de la Pirámide. Ediciones Granica, s.a.. Barcelona, 2005. Pag.12

⁴⁹ Op.

⁵⁰ Op.

⁵¹ Op.

Los costes de estas estimaciones también se deben de incluir en el precio

Entonces, ¿de qué depende la tipología del riesgo de una operación? Responderemos a ello analizando el concepto de *Prima de Riesgo* o también denominada *Pérdida Esperada*. Analíticamente se expresa la función de la siguiente manera:

$$\boxed{\text{Prima} = \text{Riesgo}} = \boxed{\text{Probabilidad / Posibilidad de Incumplimiento}} (*) \boxed{\text{Exposición}} (*) \boxed{\text{Severidad}}$$

El resultado es una medida cuantitativa y cualitativa no sólo del coste de la operación, sino también de la tipología de ésta a partir de los tres factores y su interdependencia.

La Probabilidad de Incumplimiento, expresada porcentualmente, se puede definir como: una situación de mora de más de 3 meses; o en situación concursal de acreedores; o por un refinanciamiento forzoso de operaciones anteriores, o también, por dudas razonables aunque estas sean subjetivas en cuanto a la bondad del pago (o mejor dicho, impago). Presenta las siguientes características:

El horizonte de análisis acostumbra a ser de 12 meses.

Depende de:

La “calidad crediticia” de la persona.

El binomio persona/producto.

El binomio persona/proyecto.

Los procedimientos de aproximación al resultado son y serán variados, hasta la fecha:

Ratings / Scorings (sistemas de ordenación por calidad crediticia que se cuantifican en unidades monetarias).

Métodos y procedimientos estadísticos.

La opinión de los “Expertos”.

La Exposición, normalmente expresada de forma numérica, se define como la estimación del importe utilizado por un cliente, de un determinado producto, en el momento de su hipotética entrada en mora (o sea, impago). Analíticamente, también se puede expresar como:

$$\underline{\underline{\text{Exposición} = \text{Dispuesto} + (k * \text{Disponible})}}$$

En donde hallamos que “k” es una variable también en función de otras muchas variables como:

- Del tipo de producto.
- La capacidad de seguimiento de la propia entidad.
- Rating del cliente (interno y/o externo).

- Pertenencia a un segmento determinado, del mercado.
- Porcentaje de utilización media del activo financiero....

La Severidad, definida como variable porcentual, es la estimación de pérdida sobre la exposición, menos todo aquello recuperado más los costes inherentes a dicha recuperación. Se calcula, pero, en fecha valor del mismo día en que se entra en situación de mora, en la entidad financiera. Depende a su vez de:

- ⇒ La definición al uso del “incumplimiento” (90 días, 180 días,...).
- ⇒ Las garantías: contractuales, liquidez, reales,....

La forma de cálculo se basa en una actualización de los flujos de cobros (a percibir por la entidad financiera) y pagos en el momento temporal en que la operación entra en situación de mora (además de los costos añadidos de recuperación).

15. CONCLUSIONES

Existe negocio basado en el riesgo, pero, funciona? La posibilidad de una *receta o método* común a través del mismo criterio de aproximación al concepto de *riesgo* en todas sus acepciones ha sido nuestra hipótesis de partida.

También es necesario identificar hoy las actuaciones encaminadas hacia estrategias comunes frente a mismos problemas basados en la incertidumbre del entorno. “La mejor práctica es la que sirve a nuestros clientes de manera permanente”⁵²; esta frase en forma de eslogan marca actualmente una finalidad en cuanto al servicio, la atención, el trato y la consideración del cliente. Éste se convierte en el centro de la estrategia empresarial, como un fin en sí mismo, por encima incluso del producto, pero consolidado y fidelizado en cuanto a la marca se refiere.

Se produce entonces una nueva concepción de las relaciones con el mercado: “Mejorar la relación global con el cliente puede generar más valor...”⁵³ Un mayor conocimiento del mercado, mejorará también nuestra cuenta de resultados, al poder estar más próximos a éste y por tanto, saber adaptarnos rápidamente ante posibles cambios.

Los inicios de la cadena de actuaciones hacia una meta de “beneficios continuos” parten de dos premisas fundamentales: *nuevas alternativas de negocio*, que implican (y recíprocamente también) *nuevas estrategias* tanto internas como externas, de la organización empresarial. Llámese: Entidad Financiera, ONG, Bancos Éticos o simplemente empresas, hemos hallado en todos ellos una adaptación o búsqueda común frente al mercado (existente o potencial). La expansión del negocio o simplemente el intento de maximizar los beneficios plantea nuevos retos y una perspectiva o visión más pormenorizada en cuanto a la recogida y tratamiento de la información. En el presente trabajo de investigación se ha propuesto el acceso a un segmento de mercado hasta ahora latente y mal considerado a través de una “...necesidad de un enfoque alternativo sobre el alivio de la pobreza y el papel potencial del sector privado y del espíritu empresarial como uno de los elementos cruciales”⁵⁴.

El nuevo mercado tiene sus características particularizadas, como cualquier otro segmento en un mercado desarrollado. A través de las estadísticas podemos ver la gran cantidad de posibles agentes

52 Herrero Riaño, L.: La “Supply Chain” extendida en la base del éxito operacional. Harvard Deusto: Marketing & Ventas. Ediciones Deusto, s.a.. Barcelona. Núm. 60 (enero-febrero 2004). Pág. 39

53 Coyles, S.; Gokey, T.C.: Más allá de la retención del cliente: ser su mejor opción. Harvard Deusto: Marketing & Ventas. Ediciones Deusto, s.a.. Barcelona. Núm. 62 (mayo-junio 2004). Pág. 14-15

54 Chorafas, D. N.: Risk Management in Financial Institutions. Butterworths. London, 1990. Pag. 201

y potenciales compradores latentes que se encuentran repartidos en toda la geografía; a su vez son consumidores, con grandes esperanzas de salir del denominado “Círculo de la Pobreza” y penetrar en el “Círculo de la Riqueza”, lo que a su vez les permitiría su incorporación en los mercados más tradicionales (como una evolución continua que implica constantemente nuevas características, tendencias y criterios de consumo). En estos países menos desarrollados, podemos hallar igualmente los elementos potenciadores de un posible y rápido crecimiento económico:

- *Población joven*, sobretodo y en función de la desbordante natalidad que promueve un crecimiento vegetativo positivo.
- *Acceso al crédito*, a través de nuevas experiencias revolucionadoras en cuanto al tratamiento de los riesgos. Estos se analizan promoviendo nuevas y creativas alternativas de acceso de responsabilidad conjunta y más próximos canales de distribución del capital, con respecto el cliente final.

La premisa de “no hay dinero, entonces no hay mercado” no tiene justificación en un actual contexto y estrategia empresarial de maximización de recogida y tratamiento de la información a través de la Tecnología aplicada, por parte de las empresas. ... Las oportunidades de negocio se inician también con la fase de identificación del público objetivo al que nos queremos dirigir/impactar/relacionar (con ánimo de lucro); responden a la pregunta básica de: ¿A quién? Es por eso que el tamaño de la población es un indicador de la dimensión de las oportunidades de mercado y no necesariamente el ingreso per capita ya que hemos visto que una comparación más homogénea entre países/mercados globales, responde mejor en función de que lo hagamos en base a la capacidad adquisitiva de cada moneda en su mercado respectivo que no en función de una moneda común internacional.

Las propuestas a realizar pasan por salir de la “Zona Confortable” en la que se hallan la mayoría de las organizaciones, para retomar las ideas expresadas anteriormente: La alternativa “obligatoria” de adoptar un modelo empresarial adecuado (si se quiere permanecer en el negocio) más una combinación adecuada de productos, ¿nos puede llevar a un crecimiento explosivo? (situación también denominada de “Sweet Pot”). En caso afirmativo nos hallaríamos frente a un nuevo equilibrio de mercado, en donde posiblemente la curva de demanda sería más vertical, en comparación a la de mercados tradicionales.

Los procedimientos aportados por Basilea II referidos al estudio de las operaciones de riesgo, arrojan una gran carga de subjetividad en cuanto a los diferentes elementos abiertos de valoración, probabilidades y posibilidades de cálculo; ya sean estas a través de scorings internos y/o externos, como a la fundamental búsqueda de personal capacitado y sobretodo “experto” en cuanto a sus propios métodos de valoración. Estas herramientas más o menos lógicas, no deben suplir nunca el propio análisis del riesgo y de la devolución (tanto de la entidad como de la persona que toma las decisiones). Hay que tener en cuenta que la decisión última, la toma aquel responsable facultado que está en contacto más directo con el propio cliente, de toda la cadena de distribución del capital: La proximidad al público es fundamental puesto que plantea una nueva relación en cuanto a las políticas de precio y de rentabilidad.

Toda información es poca, en cuanto ayuda a la toma de decisiones: “no hay recetas mágicas”; pero hay una frase que enmarcaría perfectamente la mayor parte de conceptos expuestos anteriormente: **“Dios está en las pequeñas cosas”**.

16. BIBLIOGRAFÍA

- ADIEGO ESTELLA, M.; Moneo Ocaña, C.: Pobreza y Pobreza persistente en España. 1994-2001. Instituto nacional de Estadística. Madrid, 2001.
- BANCO DE ESPAÑA. Circular nº 4/2004, de 22 de diciembre. Entidades de crédito. Normas de Información Financiera Pública y Reservada y Modelos de Estados financieros (Anexo IX: Definición y clasificación del Riesgo).
- BEAN; M.: "The Pitfalls of Outsourcing Programmers: Why some software companies confuse the box with the chocolates".** Offshoring Programmers. Article on Strategic Management Outsourcing Programmers search. mbean@forio.com **
- BECHLER, Kimberly,....: Outsourcing: una clave competitiva. Eurocen, logística y producción; Grupo Alta Gestión. 1998.
- BHIDE, A.: How entrepreneurs craft strategies that work. Harvard Business Review. Marzo-abril, 1994
- Código de Comercio y Ley Concursal. La Ley, Biblioteca Textos Legales Básicos. Diario económico Expansión. Madrid, 2004.
- COYLES, S.; GOKEY, T.C.: Más allá de la retención del cliente: ser su mejor opción. Harvard Deusto: Marketing & Ventas. Ediciones Deusto, s.a. Barcelona. Núm. 62 (mayo-junio 2004).
- CHORAFAS, Dimitris N.: Risk Management in Financial Institutions. Butterworths. London, 1990.
- Diccionario Enciclopédico Profesional de Finanzas y Banca. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias. Gráficas Urpe, s.a. Madrid, 1992.
- Directiva sobre Fondos Propios (89/299/CEE): Primer Informe de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo. Acuerdos de Basilea I y II. Bruselas, 2000. www.europa.eu.int
- FAINÉ, I.; TORNABELL, R.: Pasión por la Banca. Ediciones Deusto, s.a.. Bilbao, 2001. Pág. 4
- GIL ALUJA, Jaime: Introducción de la Teoría de la Incertidumbre en la Gestión de Empresas. Editorial Milladoiro. Vigo, 2002.
- GIL LAFUENTE, Ana M^a: Nuevas Estrategias para el Análisis Financiero en la Empresa. Editorial Ariel, s.a. Barcelona, 2001
- GOULA, Jordi: "Si externalizo, ¿el resultado es siempre eficiente?". Dossier de Dinero: Gestión, pag. 26. Diario La Vanguardia, 23/01/2005.
- HERRERO RIAÑO, L.: La "Supply Chain" extendida en la base del éxito operacional. Harvard Deusto: Marketing & Ventas. Ediciones Deusto, s.a. Barcelona. Núm. 60 (enero-febrero 2004).
- KAUFMANN, Arnold; GIL ALUJA, Jaime: Introducción de la Teoría de los Subconjuntos Borrosos a la Gestión de las Empresas. Editorial Milladoiro. Santiago de Compostela, 1986.
- KAUFMANN, Arnold; GIL ALUJA, Jaime: Modelos para la Investigación de Efectos Olvidados. Editor ial Milladoiro. Vigo, 1988.
- KAUFMANN, ARnold; GIL ALUJA, Jaime: Nuevas Técnicas para la Dirección Estratégica. Publicacions Universitat de Barcelona. Barcelona, 1991.
- KOLLER, Glenn: Risk Assessment and Decisión Making in Business and Industry. A Practical Guide. CRC Press (Library of Congress Cataloging-in-Publication Data). Boca Raton, Florida, 1999.
- KOTLER, PH.: Dirección de Marketing (8º ed.). Prentice Hall, Madrid, 1995
- "La diferencia de salario en la UE se dispara tras la ampliación." Agencias Bruselas, Economía. Cinco Días. Miércoles, 24 de agosto de 2005. Pág. 26
- "La mayoría de las empresas externaliza parte de sus servicios." Getronics e IDG estudian la tendencia. Directivos. Cinco Días, pag. 24. Madrid, 10/01/2004.
- LISO, Josep M.; BALAGUER, Teresa; SOLER, Montserrat: El sector bancario europeo: panorama y tendencias. Colección de Estudios e Informes, nº 6. Servicio de Estudios de "la Caixa". Barcelona, 1996.
- LISO, Josep. M.; BALAGUER, Teresa; SOLER, Montserrat: El sector bancario europeo: panorama y tendencias (2ª parte). Colección de Estudios e Informes, nº 16. Servicio de Estudios de "la Caixa". Barcelona, 1999.
- MATUTE, Marta: "Las empresas ofrecen cualificación profesional a cambio de flexibilidad laboral". Capital Humano, Tendencias. Cinco Días, pag. 4. Madrid, 23/03/2004.
- O. DAVENPORT, Thomas: Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas. Deusto, Ediciones Gestión 2000, s.a. . Barcelona, 2000.
- PARHALAD, C. K.: La Fortuna en la Base de la Pirámide. Ediciones Granica, s.a.. Barcelona, 2005
- PINIÉS I PEREA, Antoni: "Sobre la rotación de personal". Management & Empresa, nº 25. Escola Universitària d'Estudis Empresarials (Fundació Bosch i Gimpera; U.B.), 2000.
- TAPIERO, Charles S.: Risk and Financial Managements. Mathematical and Computational Methods. Ed. Wiley. England, 2004.
- The Outsourcing Institute: www.outsourcing.com.
- www.atradius.com/uk/collecting/outsourcedcreditmanagement/
- www.crcpress.com
- www.ftc.gov/bcp/online/pubs/credit/scoring.htm
- Fundación fiare: www.fiare.com
- www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/zeitgeist.htm
- www.grameenarg.org.ar/masinfo.htm
- www.grameenfoundation.org/
- www.ico.es/web/resources/00004770attachment.pdf
- IDC España: www.idc.com/spain. Análisis: Mercado del Outsourcing.
- Outsourcing Integral Services, S.A.: www.oissa.com.
- <http://www.ine.es/produser/pubweb/indisoc04/indisoc04.htm>
- www.investopedia.com
- Naciones Unidas ; División Estadística:
- <http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/socind/population.htm>
- www.rae.es
- www.rm-news.com
- www.ucm.es/info/gprensa/imagenes/tribuna/14/3.pdf