ARTURO TAGLE, GERENTE GENERAL DEL BANCO DE CHILE:

"En tiempos de prosperidad se suele mirar a los bancos como agentes sociales"

PATRICIA ARANCIBIA C.

A Arturo Tagle Q. (51) -desde hace seis meses gerente general del Banco de Chile- nadie le viene con cuentos. Conoce el negocio al revés y al derecho y no es sólo un decir. Ingeniero comercial de la Católica con MBA en Chicago, trabajó en la SBIF entre 1984 y 1990, diseñando el marco regulatorio tras la catástrofe financiera del año anterior. De ahí pasó a la gerencia de la Asociación de Bancos, para luego incorporarse al equipo del Chile formado por Adolfo Rojas.

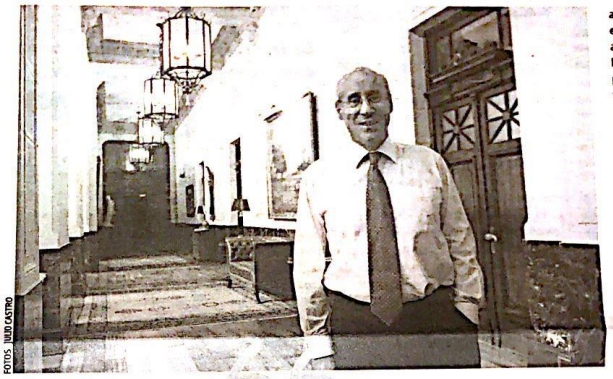
Administra al decano de los bancos chilenos con el aplomo que le da su experiencia y la que recogió de su padre y su abuelo, figuras claves en la historia del Banco de Chile desde los años 30. Exigente consigo mismo y con los demás, Tagle es de esos hombres que inspiran respeto y confianza por la solidez de sus conocimientos y su sencillez. Aquí, un resumen de lo conversado por más de dos horas en su oficina de calle Ahumada.

-¿Cuáles dirías que son los cambios más significativos que ha tenido el negocio bancario?

-Hay algunos elementos esenciales que son los mismos, como la importancia de construir confianzas. Ahí está la clave de esta industria y forma parte significativa del valor económico de un banco. Lo que sí ha cambiado es el tipo y cantidad de clientes. En los 60, eran principalmente empresas. Los bancos no estaban en el negocio de financiar personas. Su masiva incorporación nos obliga a operar en base a estadísticas, a números, a modelos, por lo que la tecnología se ha hecho indispensable.

-Ello ha despersonalizado la relación con el cliente...

-Sí, y ese es uno de los grandes desafíos. Cómo mantener la personalización pese a la masificación. ¿Cómo lograr que un ejecutivo pueda atender bien a 500 personas? Descansando en un sistema que le provea instantáneamente de información. Y para eso, el sistema debe ser seguro, estable, y la información, de calidad. Este factor es tan importante, que la capacidad de incorporar tecnología puede hacer la diferencia entre uno y otro banco.



FOTOS: HUGO CASTRO

-¿Cuál fue la fórmula que permitió a la banca enfrentar la crisis del año pasado?

-Chile sacó importantes lecciones de la crisis de los 80. Muchos profesionales que hoy ocupan cargos tienen la experiencia de esa crisis. Algunos la vivieron en el lado del regulador y otros en el de la administración. Sólo es comparable a lo que pasó en Islandia el 2008-2009. La dura experiencia hizo que naturalmente la banca nacional fuera mucho más prudente. Hay que reconocer, además, que el marco regulatorio muy estricto post-crisis, no le permitió hacer innovaciones en productos sofisticados, que fueron en definitiva, los que llevaron al colapso a la banca de algunos países. Además, la crisis encontró a los bancos bien capitalizados y con claras reglas de provisionamiento. Provisionar anticipadamente es otra medida que está en la médula de la banca, aprendida a costalazos en los 80.

-La historia enseña...

-Claro. También en los 90 se aprendió una lección cuando algunos bancos comenzaron a expandirse en América Latina aprovechando la liberalización de los sistemas de ciertos países. Se pensó: conocemos el sistema y se fueron a Argentina, Perú... Varios perdieron hasta la camisa.

-La prudencia se ha convertido entonces en una virtud. Y ¿cuál sería el gran defecto de la banca?

-En los últimos 15 años ha habido una expansión importante que la transformó de banca empresa a retail. Diría que tenemos todavía mucho que perfeccionar en cómo atender al cliente minorista.

-¿Qué está haciendo el Chile para mejorar esta situación?

-Hoy la banca personas y pequeña y mediana empresa genera más de la mitad de los ingresos del banco y eso ha implicado contratar más gente y darle la mejor capacitación para mejorar la calidad del servicio, una capacitación homogénea.

-El Banco Central acaba de subir la tasa a 3%. ¿Qué opinas?

-Que con la crisis llegamos a niveles de tasas que, al menos mi generación, no había visto. Todos sabemos que hay que volver a niveles normales, una tasa de largo plazo del orden del 6% nominal y estamos en 3%. Vamos rumbo a la normalización y eso será más lento o más rápido dependiendo del nivel de actividad, de las presiones inflacionarias y también de lo que pasa en el mundo donde el panorama es incierto.

-¿Por qué el spread para los créditos es tan alto?

-El año 90, un crédito de vivienda tenía un spread de 4% y costaba imaginarse que los bancos lo bajaran. Hoy, 20 años después, un crédito típico tiene un spread de 0,9%. ¿Razones? Más gente, más tecnología, menos costos. Al mismo tiempo, el cliente hipotecario de largo plazo y cliente potencial de más productos, lo que ayuda a bajar las tasas. En banca de empresas no es distinto y comparado con lo que ocurre en mercados no desarrollados, muchos viajeros se sorprenden por estas cifras.

Los bancos debemos asumirlo, nuestra clientela hoy es más preparada y exigente, ejerce presión sobre los poderes del Estado para que se dé un marco más adecuado a sus intereses".

"El cambio que más ruido ha hecho (venta atada) no es tan sustancial"

-¿Qué opinas del Sernac financiero?

-El cómo se está regulando en defensa de los consumidores es un signo de los tiempos y se está haciendo en todas partes del mundo. El presidente Obama lo hizo y es tema de debate en muchos mercados, porque para algunos sectores políticos esto es incluso a veces más importante que el tema de la solvencia de los bancos. Hoy, tenemos un cliente cada vez más informado y sofisticado, que exige más. Los bancos debemos asumirlo, nuestra clientela hoy es más preparada y exigente, ejerce presión sobre los poderes del Estado para que se dé un marco más adecuado a sus intereses.

-¿Hubo presión de los bancos para que la Superintendencia repusiera la "venta atada"?

-La Superintendencia dictó una norma y a continuación le hizo ajustes que la hacen más aplicable. Se trató de sintonía fina. Es común en los procedimientos del regulador, y no es malo, que una vez que dicta la norma se produzca un análisis de cómo la aplica en detalle, considerando que hay contratos vigentes y que a veces hay que readecuar sistemas. Ese ajuste es un proceso relativamente normal. En otros países, el regulador prefiere circular un borrador para iniciar la discusión de cómo se aplica.

- Y ¿cuáles fueron esos ajustes de sintonía fina?

-El cambio que más ruido ha hecho no es tan sustancial respecto de todo el cuerpo de normas dictado inicialmente. Lo que reconoce el ajuste es que es imprescindible -porque está en la esencia del negocio- asociar riesgo y tasa de interés. Es mucho menos riesgoso entregar un crédito hipotecario a un cliente al que se le descuenta el dividendo de su cuenta corriente de modo automático, que aquel al cual tenemos que esperar que venga a pagar cada mes. Esa relación tasa-riesgo es la que se reconoce al facultar al banco para cobrar distinto a uno y otro.

-Pero hay una clara contradicción con lo que la propia autoridad dijo antes: que ello era abusivo...

-La norma de hace unas semanas incluía muchas más cosas. La discusión hoy se ha centrado en uno de los puntos, habiendo otros cambios más trascendentes, como que se requiere la aprobación del cliente para cambiar tarifas o que las tasas de líneas de sobregiro deben usar como referencias variables de mercado. Estos son cambios de fondo que, sin duda, serán vistos como beneficiosos por los clientes.

Es mucho menos riesgoso entregar un crédito hipotecario a un cliente al que se le descuenta el dividendo de su cuenta corriente de modo automático".

consumo, es más alto y no han bajado a la par que los otros y es porque depende del tamaño del crédito y especialmente del riesgo, relación que la banca no puede perder de vista. Dicho crédito está concentrado en la parte baja de la pirámide de ingresos.

-Hablemos de un asunto que irrita a muchos: las desmedidas utilidades de los bancos.

-La crítica es muy injusta. Las utilidades hay que mirarlas en plazos más largos y dependen de un montón de variables. Hay riesgos de mercado y eventuales oportunidades que inciden en que en ciertas coyunturas se pueda ganar o perder mucho. Casi siempre las bruscas variaciones obedecen a motivos puntuales, no a condiciones permanentes. Este año ocurrieron movimientos de tasas y de inflación que hicieron variar las utilidades. De partida la contabilidad no es igual a la de hace dos años, porque cambiaron las reglas contables y ahora, primer año con el IFRS, no hay corrección monetaria. Este simple cambio contable hace que los bancos muestren más utilidades. Además, como los bancos son cajas de resonancia de la economía, cuando ésta anda bien, a los bancos les va mejor que el promedio.

-En estos períodos de bonanza financiera se escuchan voces exigiendo una mayor contribución de la banca al desarrollo del país.

-Los bancos no son instituciones de beneficencia. Optimizan o maximizan su valor teniendo en cuenta a accionistas, clientes, trabajador y comunidad en general. Pero debemos ser responsables y no comprometer la estabilidad a largo plazo. No se pueden dar señales que no sabemos si serán estables en el tiempo, ni cambiarle las reglas del juego a los clientes dependiendo si nos fue bien un año o mal el otro. Tenemos 20 mil accionistas que esperan obtener rentabilidad comprando sus acciones y como administración nos debemos a ellos.

-Algo puede hacerse...

-En los tiempos de prosperidad se suele mirar a los bancos como agentes sociales que tienen que fomentar el crecimiento, etc... y está probado que en los países en que se opta por una banca estatal, al final las ineficiencias le cuestan más caras al país y al consumidor que una banca que persigue utilidades siendo competitiva. ¿Qué pasó en la mayoría de los países en que fue así? Una banca mucho más lenta de incorporar modernización, unos bancos que no compiten entre ellos, unos bancos sin estímulo para atender mejor a sus clientes.

-Pero los críticos dicen: ¿de qué competencia me hablan si son una especie de gremio cerrado, que para defender sus intereses se comportan monolíticamente?

-Competimos palmo a palmo, no nos cedemos ni un metro, cada uno guarda sus secretos comerciales y, sobre todo los clientes empresas, así lo perciben. El tesorero de una gran corporación lo percibe porque llama a todos los bancos y compara cuál le da mejores condiciones y "regatea" y nosotros bajamos los precios... es la lucha diaria. Pero el cliente menor también escoge: nos levantamos clientes todos los días, es parte de la competencia del mercado. En el crédito hipotecario, en cada edificio o proyecto grande hay tres bancos luchando por atraer al cliente, y al final competimos por tasa o por cuotas.

-¿Cómo se expandirá la banca chilena en el exterior sin que le pase lo de la década del 90?

-El Banco de Chile escogió otra forma, que fue asociarse con un gran banco como el Citi. A través de él, acompañamos a nuestros clientes en el mundo. Además, hoy es cada vez más posible hacer banca desde el país de origen. Es más fácil hacer operaciones financieras transfronterizas. Escogimos tener un socio, ya que somos conscientes que en el contexto mundial somos pequeñísimos y, solos, no podíamos ir a competir con los grandes bancos mundiales.

-Esta alianza funciona en dos direcciones...

-Sí, porque también nos permite acompañar a las compañías multinacionales que vienen a hacer negocios a Chile. La alianza es positiva porque también apoyamos a los chilenos que están fuera haciendo negocios, estudiando o viviendo. Hay otro aspecto que es más pequeño, pero puede llegar a no serlo: de la mano del Citi hemos podido salir a hacer otros negocios, diversificando nuestra cartera.

-¿Hay posibilidades de aprovechar utilidades para prepagar deuda subordinada?

-El manejo de ese tema está en la esfera de competencias exclusivas de los accionistas, por lo que no está en la agenda de la administración. Es un hecho público que esa deuda asciende a UF 40 millones, de manera que no es la utilidad de un año la que puede permitir pagarla.

-El Banco de Chile es el segundo de la plaza. ¿Qué está haciendo para sobrepasar al Santander?

-Somos el primero en capital nacional, en cuentas corrientes, en fondos mutuos, comercio exterior etc. Con su tradición, su prestigio, su nombre, no puede aspirar a nada menos que ser el número uno en todo. Ese es nuestro objetivo: primeros en todos los productos, pero también el preferido por los clientes, proveedores y entorno social. Nos interesa asegurar la mejor calidad del servicio, que nos sientan cercanos y confiables, porque a fin de cuentas, el compromiso del banco es seguir siendo un gran banco, no sólo un banco grande.