



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

---

**CIENCIAS DE LA COMUNICACION**

## **TESINA DE GRADO**

### **Marcas bajo fuego**

Reacomodamiento comunicacional del Banco Río, Banco Galicia

y Banco Francés frente a la crisis del 2001

**BERNARDI, Bruno Andrés**

**DNI 31.252.426**

**LANDÓ, Juan Francisco**

**DNI 30.171.095**

**Tutora: Paula Murphy**

**DNI 23.235.212**

---

Mayo 2010

Landó, Juan Francisco

Marcas bajo fuego : reacomodamiento comunicacional del Banco Río, Banco Galicia y Banco Francés frente a la crisis del 2001 / Juan Francisco Landó y Bruno Andrés Bernardi. - 1a ed. - Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Sociales. Carrera de Ciencias de la Comunicación. , 2011.

E-Book.

ISBN 978-950-29-1311-7

1. Publicidad. 2. Relaciones Públicas. I. Bernardi, Bruno Andrés II. Título  
CDD 659

Fecha de catalogación: 07/09/2011

Esta obra se encuentra protegida por derechos de autor (Copyright) a nombre de Juan Francisco Landó y Bruno Andrés Bernardi (2011) y se distribuye bajo licencia Creative Commons atribución No Comercial / Sin Derivadas 2.5.

Se autoriza su copia y distribución sin fines comerciales, sin modificaciones y citando fuentes.

Para más información ver aquí: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>03</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>05</b>
<b>Propuesta metodológica.....</b>	<b>17</b>
Recorte del corpus de análisis.....	17
Herramientas de análisis.....	19
Hipótesis.....	21
<b>Análisis.....</b>	<b>25</b>
Período pre-crisis.....	25
Datos de contexto.....	25
Análisis de las piezas.....	28
Nivel retórico.....	28
Nivel temático.....	34
Nivel enunciativo.....	38
Período post-crisis.....	40
Datos de contexto.....	40
Mediatización del desprestigio bancario .....	46
Análisis de las piezas.....	50
Nivel retórico.....	50
Nivel temático.....	59
Nivel enunciativo.....	64
Cambios en la marca verbal y visual .....	68
<b>Conclusiones.....</b>	<b>76</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>82</b>

## Introducción

Desde el momento de encarar la elección de un tema para nuestra tesina de grado, supimos que deseábamos trabajar en torno a la **identidad de marca**. Las marcas se construyen para generar experiencias en el consumidor que excedan el mero consumo. No son simples “etiquetas” para productos y servicios. Transmiten una fuerza especial, un plus comunicacional y afectivo, resultado de una planificación cuidadosa y una implementación consistente a lo largo del tiempo.

Sin embargo, existen fenómenos que aún la planificación más cuidadosa no puede anticipar por completo. En ciertos momentos la coyuntura social y los eventos históricos pueden impactar fuertemente sobre un sector o mercado, generando cambios de base. Se trata de un período de **crisis**. ¿Cómo reacciona un sector bajo fuego? ¿Qué hacer cuando el público fiel transmuta en enemigo convencido? ¿Cómo se sobrevive cuando la posición alcanzada se desvanece? Esto es lo que nos proponemos indagar.

De los distintos escenarios contemplados para abordar esta problemática, uno de ellos nos resultó sumamente atractivo: las acciones de las instituciones bancarias tras la crisis del 2001. Creemos que existieron cambios pronunciados en la comunicación e imagen de los integrantes del **sector bancario** como resultado de la crisis. Pero, más importante aún, consideramos que estos cambios no son casuales, sino fruto de una estrategia de reposicionamiento debido a la coyuntura del momento. De ser así, este fenómeno sería una posible vía de acceso para aproximarse a las acciones de supervivencia de las marcas en momentos de dificultades circunstanciales.

Nuestra intención es explorar el presunto **reacomodamiento comunicacional** dentro del segmento de la banca privada, como resultado de la crisis del 2001. Nos

focalizaremos en tres bancas puntuales: el **Banco Río** (actual Santander Río), el **Banco Galicia** y el **BBVA Banco Francés**.

Mediante un estudio multidisciplinario, nos proponemos detectar si este fenómeno realmente existió y, de ser así, describir cuáles fueron sus características. Deseamos saber cómo impactó una coyuntura social crítica en las acciones comunicacionales de los bancos, sus avisos y los elementos gráficos de las marcas (logotipos, esquemas de colores). Deseamos saber cómo los bancos estudiados sobrevivieron a la tormenta.

## Marco teórico

Es necesario explicitar nuestra investigación de carácter multidisciplinario. Por este motivo, nuestro marco teórico se constituye a partir de la articulación de conceptos y textos provenientes de distintas corrientes académicas.

En primera instancia, consideramos de carácter central conceptualizar teóricamente a las “marcas”. Lejos de ser simples “modos de denominación”, entendemos a las marcas como **entes semióticos** complejos, con una carga de sentido que excede a lo tangible. Afirmamos que el papel primordial de una marca es crear y difundir un universo de significación en torno a un objeto social (ya sea producto, bien o servicio). La marca ha de ser por definición una instancia semiótica, una máquina productora de significados.

Para entender este rol de la marca, resulta pertinente tener en cuenta la distinción entre “advertising” y “branding”, presentada por Naomi Klein<sup>1</sup> en “No Logo”. La autora entiende que mientras que el advertising se basa en la comunicación de las características intrínsecas de un producto, el branding -en tanto filosofía de desarrollo- busca más bien alimentar una marca como una entidad con valor propio. En esta misma línea, Andrea Semprini<sup>2</sup> destaca dentro de la evolución del “fenómeno marca” la transición de la mera comercialización de los productos a su comunicación y el paso de la valoración de los aspectos materiales a la de los aspectos inmateriales.

Desde este enfoque, concebimos a la marca como un aparato semiótico capaz de producir y conferir significado. Es un “motor semiótico”, cuyo combustible está integrado por elementos tan dispares como nombres, colores, sonidos, conceptos, objetos, sueños, deseos, etc. Si se lo hace funcionar adecuadamente, el resultado será un

---

<sup>1</sup> Klein, Naomi. “No Logo”, Picador, New York, E.E.U.U., 2002

<sup>2</sup> Semprini, Andrea “El marketing de la marca. Una aproximación semiótica” Paidós Comunicación, Barcelona, 1995.

mundo ordenado, estructurado, interpretable y, en cierto sentido, atractivo. En la “era del branding” debemos entender a las marcas como **entes trascendentes**. Una estrategia de branding debe imbuir a la marca de valores, configurándola como un modo de vida o estilo de habitar el mundo.

En este sentido, toda acción de branding desarrollada por una institución tiene por objetivo reforzar una marca en la mente del público, buscando generar empatía, adhesión y lealtad. Efectivamente cuando una institución bancaria anuncia sus distintos servicios, lo hace desde una misma imagen institucional uniforme. Nuestra intención es denotar que, si bien distintos servicios pueden apuntar a perfiles de consumidores diferentes, la marca -en tanto ente trascendente- debe ser respetada y reforzada en cada pieza comunicativa. Más allá de la comunicación del servicio en particular, lo que pesa es la construcción de la marca como unidad de carácter superior. Es por esto que, mediante el análisis de distintas piezas publicitarias de un mismo anunciante, puede reconstruirse una aproximación a la imagen de marca que éste intenta proyectar.

También entendemos a la marca como un **discurso social**, lo cual implica tener en cuenta una serie de cuestiones. En principio, reconocer su naturaleza discursiva nos obliga a acercarnos a ella desde la teoría del funcionamiento y circulación de los discursos sociales de Eliseo Verón<sup>3</sup>. Es imposible, en otras palabras, pretender analizar la marca sin tener en cuenta los fenómenos constitutivos de su especificidad, tales como la trama intertextual o su obligada sujeción a procesos de recepción e interpretación por un cierto número de públicos distintos. Una marca está siempre atrapada en un sistema complejo y pluridimensional, y es necesariamente un producto de la **interdiscursividad**.

---

<sup>3</sup> Veron, Eliseo “La Semiosis Social” Gidesa Editorial, Barcelona, España, 1993.

Si reconocemos entonces a la marca como una construcción discursiva, reconocemos también que su identidad no existe, sino en función y a partir de encadenamientos interdiscursivos. Desde esta óptica, tanto Verón y Semprini, como Ernesto Laclau<sup>4</sup> suponen que el sentido es una construcción social que no puede ser unilateralmente determinada, asumiendo por contraposición que la identidad se construye de manera relacional. La identidad de una marca es entonces equiparable a la suma global de los discursos sobre ella que mantengan los actores implicados (empresas, competencia, intermediarios, distribuidores, consumidores, etc.). En este sentido, la marca se presenta como un fenómeno en **evolución constante**, que varía con los discursos que se entrecruzan sobre ella. En definitiva, lejos de ser un resultado, una marca es más bien una resultante.

En la medida en que su identidad es relacional, las marcas no sólo pueden ser utilizadas por las empresas para capitalizar imagen positiva, sino también ser blanco de ataques simbólicos por parte de ciudadanos enojados o clientes decepcionados. Es fácil entonces entender porqué Klein afirma que la principal fortaleza de una empresa, su marca, también puede ser su mayor punto débil. La lección: los consumidores odian sentirse traicionados y están dispuestos a hacerse oír. No son actores pasivos, sino que quieren dialogar. Y las propias empresas parecen estar aprendiendo. La satisfacción del cliente, convertida en una variable de medición, da cuenta de que las compañías están “parando la oreja” e intentando responder a las exigencias de sus usuarios.

Por constituirse como un fruto de la interacción social, Verón entiende que un conjunto discursivo no puede ser jamás analizado en “sí mismo”. Debe más bien ponerse en relación con sus condiciones productivas, ya sean las de su generación o las que dan

---

<sup>4</sup>Laclau, Ernesto y Mouffe, Chantal, “Hegemonía y estrategia socialista”, Siglo XXI, Madrid, España, 1987.



cuenta de sus “efectos”. Es importante también tener en cuenta, como afirma Laclau, que la estructura discursiva es innegablemente polisémica. Es decir, un mismo término tiene siempre múltiples significados, múltiples maneras de ser comprendido a lo largo del tiempo, según las relaciones que se generen a su alrededor, según las opiniones enfrentadas de los actores sociales. Podemos decir pues, que todo discurso genera y se encadena a una infinidad de nuevos discursos y efectos. Las marcas poseen un innegable **carácter dialéctico** y **socializante**, antes que individual y aislado. Su significado se encuentra en perpetua actualización, y esto debe tenerse en cuenta para su estudio.

Dentro del panorama desbordante de la polisemia, Laclau reconoce la posibilidad de construir articulaciones de sentido específico. Ese sentido se da mediante la puesta en juego de puntos nodales que lo fijan de forma parcial (aunque sin determinarlo de manera absoluta). Esto ocurre con los llamados **significantes flotantes**, palabras cuyos significados solo están fijados por los contenidos concretos que suministran las fuerzas antagónicas del diálogo social. Podríamos entender al significante flotante como un término que adquiere sentido contextualmente, a través de su relación con conceptos satélite, que se adosan a él articulando un sentido específico. A modo de ejemplo, Laclau plantea -en determinados contextos históricos- el caso de palabras como “revolución”, “pueblo” o “populismo”.

La definición que esbozamos de la marca como un principio abstracto y como ente semiótico y discursivo en permanente transformación, da cuenta de un carácter complejo y difícil de abarcar. Por ello, consideramos pertinente aclarar que no es nuestra intención realizar una auditoría exhaustiva de las marcas seleccionadas. De acuerdo a los objetivos planteados, nos proponemos analizar un recorte de un tipo de

discurso específico: aquel que proviene de la comunicación publicitaria televisiva de las empresas en cuestión. En este sentido, nuestro foco se colocará sobre una instancia puntual de los múltiples elementos discursivos que dan vida a las marcas.

Cómo parte de nuestro marco teórico y fundamento para el recorte de análisis, abordamos la noción de **identidad de marca** desarrollada por Semprini. Su valor radica en que permite el análisis diacrónico de casos específicos de marcas-dato. Este concepto vendría a ser para el “ente abstracto marca” lo que es el enunciado para la enunciación. Una marca sólo es tangible y observable a través de su identidad. Ésta es la forma en la que se hace visible y se materializa en los discursos que los actores sociales entrecruzan. Vale aclarar que por tratarse de concepto más concreto, no implica menor complejidad. La identidad de marca continúa siendo un objeto semiótico y discursivo, resultante de la interactividad de lo que Semprini denomina **subsistemas**. Los categoriza de la siguiente forma:

**A) Enciclopedia de la producción**

**B) Entorno**

**C) Enciclopedia de la recepción**

El autor retoma los términos de enciclopedia de producción y de recepción de la teoría de la interpretación de textos de Umberto Eco y de la praxis de la comunicación de Eliseo Verón. Esta elección terminológica permite resaltar el carácter complejo y multidimensional de cada uno de los polos. En este sentido, una enciclopedia es mucho más que un simple emisor o receptor de mensajes, es un conjunto de competencias, de experiencias, de actores, de relaciones, de ideas y de voluntades, estructurado por una dimensión enunciativa común. En consecuencia, una enciclopedia produce e interpreta discursos, no meros mensajes.

Teniendo en cuenta estos conceptos de Semprini, el material de análisis que se utilizará en nuestra investigación constituye sólo una fracción de uno de los componentes de la enciclopedia de producción. Este componente es el **mix de comunicación**. En su interior, nuestro recorte se efectúa en base a la publicidad televisiva como principal elemento, presentando además un análisis complementario en lo que respecta a cambios de logotipos, colores corporativos, naming, etc.

Digamos entonces, que la enciclopedia de la producción es el subsistema que engendra la propuesta contractual de la identidad de marca. Entonces, el mix de comunicación se presenta como uno de sus componentes, constituido, a su vez, por todos los elementos que participan en la comunicación de una marca y de su identidad: el nombre, el logo, el packaging, las piezas publicitaria, etc. También creemos oportuno subrayar que la **prefiguración** de los restantes subsistemas es otro de los componentes que Semprini le atribuye a la enciclopedia de la producción. A partir de este elemento, la empresa también construye una serie de hipótesis sobre los elementos que integran la enciclopedia de recepción y la visión que ésta desarrolla sobre el entorno.

Dentro de los elementos que conforman el mix de comunicación, Joan Costa<sup>5</sup> distingue entre la **marca verbal** y la **marca visual**. Las concibe como partes indivisibles de un conjunto que actúa en el nivel más básico de contacto con el cliente potencial.

La marca verbal corresponde al primer instrumento con el cual comunicamos y recordamos: el nombre. Éste constituye un aspecto especializado de la creatividad aplicada a la estrategia de negocios y ha dado lugar al desarrollo de técnicas de naming como materia en sí misma. La marca empieza con el nombre, que equivale al primer punto de contacto entre el mensaje y la mente. Más aún, determina su rango de acción e

---

<sup>5</sup> Costa, Joan, "Hacia donde van las marcas", Foroalfa, [www.foroalfa.com](http://www.foroalfa.com) 09-07-2007.

impacta sobre sus posibilidades de desenvolvimiento. Un buen nombre, entonces, es aquel que comunica e incluso refuerza el posicionamiento deseado por una marca. Por el contrario, un nombre incorrecto equivale a coquetear con el desastre.

La segunda herramienta para que una marca cobre vida es la marca visual. Se compone por la forma visible que se le da al nombre (el logotipo) y los signos que suelen acompañarlo (símbolos, colores institucionales, tipografías estandarizadas, mascota, etc). Esto se corresponde con lo que Norberto Chaves<sup>6</sup> denomina signos identificadores gráficos. La representación visual de la marca, en tanto ente semiótico, lleva adosados múltiples sentidos y no debe tomarse a la ligera. Según Chávez los identificadores visuales tienen una función esencialmente denominativa. Sirven para indicar el protagonismo de un sujeto institucional en su rol de emisor, propietario o autor. Es decir: quién habla, quién es dueño y quién produjo. Pero el identificador también se rodea de una serie de referencias semánticas que enriquecen su función puramente denominativa con funciones atributivas: rasgos descriptivos y valorativos que amplían la significación del signo.

En nuestro caso abordaremos marcas corporativas, es decir, analizaremos identificadores gráficos de corporaciones. Es importante tener en cuenta que por su propio concepto, la identidad corporativa, es un discurso que alude a valores y atributos específicos de la organización. Es abstracto, por lo cual los identificadores gráficos son más limitados que ese discurso. Es menester aclarar también que los cambios en la marca verbal y visual implican inversiones económicas considerables, sobre todo si hablamos de empresas de presencia internacional. Una planificación cuidadosa es crucial para un cambio exitoso, a fin de evitar la superposición temporal de dos imágenes distintas y conflictivas en el mercado.

---

<sup>6</sup> Chaves, Norberto y Belluccia, Raúl. "La marca corporativa" Paidós, Buenos Aires, Argentina, 2006.

Explicitada la identidad de marca y sus dimensiones, deseamos presentar conceptos que nos permitan remarcar la importancia de la relación entre las marcas y el contexto histórico-social en el cual se insertan, desarrollan y circulan. Un primer refuerzo a esta idea puede hallarse en la noción de posicionamiento planteada por Al Ries y Jack Trout<sup>7</sup>. Los autores definen al **posicionamiento** como el modo en que se ubica el producto -podríamos decir también institución- en la mente de los consumidores potenciales. En este sentido, no se trata necesariamente de una puesta en juego de las características intrínsecas de un producto o de su realidad objetiva, sino de manipular lo que ya está en la mente del probable cliente, a fin de conseguir efectividad comunicacional.

Una buena estrategia de posicionamiento no agrega nueva información, sino que intenta alimentarse de aquella que ya es parte de la vida del público que se desea influir. Nos resulta valioso considerar que prima por sobre la realidad efectiva de las cosas lo que consumidor potencial cree. Por lo tanto, los teóricos sostienen la necesidad ocasional de realizar cambios superficiales en la apariencia de un producto, a fin de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente en perspectiva.

Esto se vincula con la mencionada naturaleza contractual de la marca que retomamos de Semprini. Si una marca es una propuesta de contrato, será el consumidor el encargado de sancionar el acuerdo positivamente, adhiriéndose al mismo, o negativamente, rechazándolo. Más allá de la naturaleza comunicacional y discursiva, también debe asumirse que la marca es un fenómeno económico, comercial y social, sujeto a una serie de condicionamientos precisos. En otras palabras, si bien es cierto que puede generar un mundo propio de significación que se auto-legitime, el público puede rechazar

---

<sup>7</sup> Ries, Al y Trout, Jack, "Posicionamiento", McGraw-Hill, España. 2000.

finalmente esa propuesta (del todo o en parte). Si esto sucede, dependerá de que se hayan tenido en cuenta las condiciones del contexto sociocultural.

Es fácil comprender entonces la existencia de un vínculo conceptual entre la noción de posicionamiento y la realidad socio-cultural en la cual están inmersos los potenciales clientes, en tanto actores sociales. Como afirmamos anteriormente, una buena estrategia de posicionamiento debe necesariamente conocer los pre-conceptos e ideas latentes en el imaginario social, así como también las particularidades de grupos o segmentos más reducidos. En términos de Semprini, debe tener en cuenta la prefiguración del entorno y la prefiguración de la enciclopedia de recepción.

La marca, en tanto propuesta contractual, también se ve afectada por estos fenómenos, porque las batallas de marketing se libran dentro de la mente, donde la percepción individual lleva la ventaja. En tanto, estamos en contra de una postura ultra-subjetivista que sostenga que los actores sociales realizan prácticas sólo mediante su libre elección y voluntad. Creemos y recalamos que la percepción individual se ve afectada por el vínculo con las condiciones sociales objetivas de existencia. Es decir, los cambios socioculturales pueden impactar sobre la percepción individual, modificando la visión del mundo.

Remarcamos pues, que el contexto es un factor de suma importancia en la vida interdiscursiva de las marcas. La propuesta de una identidad de marca y su recepción pueden ser fuertemente modificadas en función de ese contexto. Por esto, son cruciales los factores exógenos como la situación social (consenso, conflicto, búsqueda de la independencia, etc.), cultural (valores dominantes, modas, tendencias, etc.), política (situación de estabilidad o inestabilidad, democracia o dictadura, etc.) y económica

(período de expansión o recesión, enriquecimiento individual o redistribución de la riqueza, etc.).

En tanto todos los discursos sociales se producen en un contexto sociocultural determinado, es básico conocer los valores, las actitudes, las expectativas y la sensibilización de la gente, para poder dirigirse a ella de la forma más adecuada. Conocer al público objetivo permite seleccionar aquellos temas que le son más familiares y proponerle mundos simbólicos acordes al momento sociocultural.

Además de la atención a las estructuras sociales, los cambios culturales y las creencias de los consumidores, es importante entender que vivimos en una sociedad sobre comunicada, donde los receptores poseen un margen de atención cada vez más limitado. A partir de esto, resulta necesario mencionar dos claves fundamentales para la comunicación corporativa: **la claridad y la consistencia**.

La noción de claridad es sencilla: los mensajes deben ser simples, fácilmente comprensibles y es necesario echar por la borda todas las ambigüedades. En tanto, la consistencia implica que las marcas deben esforzarse por mantener cierto nivel de constancia en sus mensajes año tras año, ya que las ideas pueden tomar un tiempo para penetrar y asentarse en la mente. En este sentido, Ries y Trout sostienen que una buena estrategia debe perpetuarse a lo largo del tiempo. Desde esta misma óptica, Norberto Chaves afirma que sólo existen tres causas para la renovación de la gráfica corporativa: la organización ya no es la misma, los identificadores anteriores eran malos o bien los directivos se están equivocando. En una situación ideal, el identificador gráfico de una entidad tendería a ser inmutable.

Es importante aclarar que, mediante la puesta en juego de los conceptos de estrategia y táctica, Ries y Trout reconocen una diferencia en los niveles de acción. La **estrategia**

**comunicacional**, en tanto guía de carácter superior, debe ser constante y orientar a las tácticas. Las tácticas, como aplicaciones puntuales de la estrategia, pueden variar a lo largo del tiempo, pero deben corresponder, respetar y seguir a la estrategia.

Ahora bien, en su texto “Marketing de guerra”<sup>8</sup>, los autores establecen que una buena estrategia debe ajustarse a la situación, y no viceversa. La estrategia exitosa surge de un íntimo contacto con el campo donde se desea actuar, de tener los pies inmersos en el barro. Se genera entonces una problemática en relación al postulado de la consistencia mencionado anteriormente. Frente a un cambio radical de la situación real, ¿Qué curso debe emprenderse? Cuando cambian las reglas del juego, cuando el piso comienza a tambalearse, ¿Debe imperar la consistencia o hay que reaccionar enfáticamente? ¿Qué hacer cuando un cambio en las estructuras sociales transforma una estrategia antiguamente exitosa en inútil? ¿Qué hacer cuando la conducta de una institución genera rencor por parte clientes anteriormente fieles?

A esto se aproxima Naomi Klein mediante el estudio de distintos casos en su libro “No Logo”. A lo largo del texto, la autora desnuda las contradicciones entre los discursos proferidos por las grandes marcas y sus acciones cotidianas, revelando el doble filo del que goza la idea del branding en la relación entre la empresa y el cliente. De nada sirve alegar ignorancia o simple interés por maximizar las ganancias cuando los consumidores vienen marchando. Y si una marca desea dejar de ser un mero manufacturante, para convertirse en un estilo de vida definido con valores como “la libertad”, “el poder de la imaginación” y “la importancia de la inocencia”, cuando los habitantes de sus mundos se sienten traicionados el golpe es inevitablemente más intenso. Como si se tratase de una toma de jiu-jitsu, la fuerza de la marca la lleva a

---

<sup>8</sup> Ries, Al y Trout, Jack, “Marketing de guerra”, McGraw-Hill, España. 1994.



impactar contra el piso. Cuando se llega al suelo en este momento de debilidad y de jaque ¿Qué acción debe emprenderse? Esto es lo que nos proponemos vislumbrar a través de este trabajo.

## Propuesta metodológica

### Recorte del corpus de análisis

La propuesta concreta de este trabajo es el análisis de un corpus constituido por **publicidades televisivas** de tres entidades bancarias de origen privado: **Banco Río**, **Banco Galicia** y **Banco Francés**. Se trata de un estudio de carácter diacrónico, correspondiente a un recorte de elementos que integran el mix de comunicación de las tres marcas, dentro de sus respectivas enciclopedias de producción. Dos conceptos fundamentales para el análisis que definimos anteriormente en el marco teórico.

Colocamos el foco de nuestro trabajo sobre la **banca privada**, ya que entendemos que al perseguir una lógica de ganancia, es un sector que debe necesariamente adaptarse a las exigencias de los consumidores y a los vaivenes del mercado. En contraposición, entendemos que la banca pública puede actuar de manera contraria a la lógica de rentabilidad económica si así lo determinan las políticas de Estado.

Dentro de la banca privada, nos enfocamos en estas tres instituciones, ya que las consideramos líderes del sector. Esta apreciación se basa en dos criterios: En primera instancia, en que las tres están ubicados entre las primeras seis posiciones en las categorías consideradas en el Ranking de entidades financieras 2010, elaborado por el Banco Central de la República Argentina (BCRA)<sup>9</sup>. Por otra parte, son los únicos tres bancos privados que se posicionan por encima de los valores promedio de capital marcario dentro del “Ranking de marcas 2009”<sup>10</sup> elaborado anualmente por la consultora I+E para el suplemento iEco del diario Clarín (el de mayor tirada a nivel nacional). Es decir, dentro del segmento de la banca privada, son los que conservan un

---

<sup>9</sup> Ver Anexo “Ranking entidades financieras (Febrero 2010)”.

<sup>10</sup> Ver Anexo “Ranking de marcas 2009 (Sector bancario)”.

mayor nivel de aceptación por parte del público, lo cual se evidencia tanto a nivel económico, como marcario. En este sentido, las tres entidades se presentan como un cluster.

En el criterio de selección se tuvieron en cuenta las variables de duración de las piezas y la diversificación de servicios ofrecidos por la empresa. Se privilegió aquellas que estuvieran por encima de los veinte segundos de duración y se evitó, en lo posible, la repetición de servicios ofrecidos en cada año.

Se busco cubrir un rango de tipos de producto (servicios) de carácter amplio, teniendo en cuenta también la evolución de los hábitos de consumo del público general. A modo de ejemplo: los plazos fijos contaban con una gran aceptación durante el período pre-crisis, siendo uno de los principales caballos de batalla de las instituciones bancarias a la hora de llevar a cabo su comunicación. Sin embargo, tras los eventos precipitados por el corralito<sup>11</sup>, perdieron muchísima aceptación entre el público general. Consecuentemente, dejaron de comunicarse. Por esta razón no forman parte de las piezas seleccionadas para el período post-crisis.

El principal recorte temporal para nuestro corpus es de cuatro años, desde **2000 a 2004** inclusive. Tomamos este período considerando que en los extremos encontramos situaciones de relativa estabilidad económico-política. Se seleccionaron dos piezas de cada empresa por cada año del ese recorte.

A modo de complemento, se incluyen dos piezas adicionales de cada banco, una de ellas correspondiente al año **2007** y otra al **2008** (6 piezas en total). Mediante ésta adición al corpus se busca expandir el corpus principal, permitiendo tanto analizar los respectivos

---

<sup>11</sup> Se llamo “Corralito” a la restricción a la extracción de dinero en efectivo de plazos fijos, cuentas corrientes y cajas de ahorro impuesta por el gobierno nacional en el mes de diciembre de 2001. Mas información en el apartado “Datos de contexto post-crisis”.

lanzamientos de las **nuevas imágenes** de marca del Banco Río y el Galicia, así como la intensificación o perduración de rasgos en las piezas a lo largo del tiempo.

Se conforma así, un corpus de análisis constituido por un total de **36 piezas** televisivas, que se dividirá en dos grandes períodos: pre-crisis (las piezas correspondientes a los años 2000 y 2001) y post-crisis (las piezas correspondientes a los años 2002, 2003, 2004 y las adicionales del 2007 y 2008). La estructuración en períodos pre/post es meramente un instrumento formal para ordenar el análisis. Surge de establecer como frontera de demarcación los eventos del 19 y 20 de diciembre del 2001 para organizar el corpus. Queda claro que la crisis como fenómeno económico-social es un proceso que excede ampliamente dicha estructuración.

Para complementar el análisis de ambos bloques proveeremos información de contexto pertinente. Finalmente, de la comparación de los rasgos más prominentes de ambos grupos, extraeremos nuestras conclusiones.

Los spots publicitarios que constituyen el corpus de análisis figuran en el apartado del anexo denominado “Listado de piezas analizadas”. Al citarlas a lo largo del trabajo se utiliza el siguiente criterio de denominación: “título - año - marca”.

### **Herramientas de análisis**

La principal herramienta de análisis utilizada a la hora de aproximarse al corpus de piezas televisivas, será la articulación y clasificación de los rasgos más importantes de cada una, según tres grandes órdenes de producción de sentido definidos por Oscar Steimberg en su libro “Semiótica de los medios masivos”<sup>12</sup>. Se trata de los órdenes retórico, temático y enunciativo. Esta metodología permitirá realizar una descripción exhaustiva de cada una de las piezas. Asimismo, dar cuenta de variaciones, constancias

---

<sup>12</sup> Steimberg, O. “Semiótica de los medios masivos”, Ed. Atuel, Bs. As., Argentina, 1998.

y oposiciones de rasgos a lo largo del período analizado posibilitando extraer conclusiones valiosas.

Se distinguirán como **rasgos retóricos** a aquellos que se refieran a la articulación morfológica global del discurso (como son la utilización de relato, dialogo, etc.). También se destacará la presencia de configuraciones interiores de sentido, definidas históricamente como “figuras retóricas” (metáfora, metonimia, sinécdoque, ironía, etc.). Adicionalmente, se entenderán como rasgos retóricos a la construcción de los personajes puestos en escena, el uso de la cámara, la construcción del espacio, entre otros.

Se comprenderá el orden de **lo temático** como la utilización de temas y motivos temáticos circunscriptos por la cultura y la historia. Se supondrá a los temas como de un carácter anterior al del texto de análisis. Dentro de este nivel, se hará hincapié en rastrear ideas enlazables al concepto de “significante flotante” de Laclau (ver marco teórico). Es decir, se buscarán conceptos que, a lo largo del tiempo, hayan “mutado” de significado debido a su articulación discursiva con términos satélites. Este material será de extrema utilidad a la hora de extraer nuestras conclusiones.

Finalmente, el **análisis enunciativo** versará en torno a la definición y caracterización de las figuras de enunciador y el enunciatario dentro del texto, así como también a la reconstrucción de la dinámica de la relación que mantienen entre sí. A modo de convención, en la publicidad suele entenderse que el rol del enunciador se relaciona con el emisor de la marca, y el del enunciatario con el modelo buscado de cliente potencial / consumidor. Forman parte de este nivel además las reglas y competencias implícitas requeridas para la correcta lectura del texto.

Se organizarán estas categorías -retórica, temática y enunciativa- mediante la construcción de subtítulos acordes a ejes de análisis en los que se articulan similitudes y diferencias entre los tres bancos analizados. De acuerdo con la teoría de Eliseo Verón, se rastrearán “marcas” en la superficie textual. Al articularlas teóricamente con sus condiciones de producción y recepción, se reconstruirán como “huellas”.

Adicionalmente, se realizará un análisis complementario, haciendo foco en los **cambios** sufridos por las **marcas visuales y verbales** de las instituciones estudiadas a lo largo del tiempo. Para ello se tomarán en cuenta las placas de cierre de las piezas publicitarias y se describirán estos cambios. Se asociarán a planteos previamente realizados en el marco teórico y a las modificaciones percibidas en la configuración del mercado bancario.

### **Hipótesis**

Tras el bosquejo de nuestro marco teórico y las características del análisis propuesto, consideramos pertinente aclarar las hipótesis que guían nuestro trabajo desde el origen. Deseamos probar la validez de estas suposiciones mediante el análisis, con el fin de extraer conclusiones apropiadas.

En principio, proponemos que efectivamente existió un **cambio discursivo** en el sector bancario. Debido a transformaciones en el panorama socio-cultural y en el contexto económico, los bancos vieron obligados a un desplazamiento en la construcción de posibles. Por lo tanto, creemos que este traspaso es rastreable tanto en los distintos niveles de lo temático, retórico y enunciativo, como en las instancias más concretas de cambios realizados a sus marcas verbales y visuales.

A grandes rasgos, suponemos que el cambio implica el viraje de un discurso de **largo plazo** a uno de **corto plazo**. Con esto no nos referimos a que los discursos generados por las instituciones bancarias versen de manera explícita sobre la duración de la relación entre el cliente y el banco. Sino que concebimos los términos de corto y largo plazo en función a las construcciones en torno al impacto generado en la vida del cliente a raíz de su relación con el banco.

Consideramos que antes de la crisis los bancos tomaban un discurso de “largo plazo”. Desde esta óptica, se posicionaban como instituciones de **gran porte**, cuya función era asegurar el futuro de sus clientes. La **comunicación institucional** estaba puesta en primer plano. Suponemos que los bancos se presentaban como “**garantes del futuro**”, posibilitando el desarrollo de los sueños personales de sus clientes. Por ejemplo, como un medio para acceder a la vivienda familiar, inyectar capital para proyectos empresariales y generar riqueza a través de los intereses.

En nuestra hipótesis de las propuestas pre-crisis, son comunes las alusiones a la “**idea del ahorro**” y la “**inversión**”, así como el “**incremento patrimonial**” a largo plazo. Consideramos que las ideas de los bancos como “protectores”, brindando “cobertura”, “respaldo”, “garantías” y generando “confianza” subyacían en las comunicaciones del momento.

Tras lo más álgido de la crisis, existió un período de silencio en el que los actores disminuyeron la carga de sus mensajes. Sin embargo, cuando de manera gradual los bancos volvieron a hacerse oír, suponemos que el mensaje había cambiado. Se habría iniciado entonces, la instancia de **corto plazo**. De “garantes del futuro” a “**habilitadores de pequeños placeres y beneficios**”, de instituciones jerarquizadas a pretender una relación más íntima con sus clientes, los bancos habrían cambiado de piel.

Bajaron de su pedestal institucional, para ponerse codo a codo con sus interlocutores y habrían vuelto con una construcción enunciativa de “complicidad solidaria”. Suponemos que se trató de un intento de dar respuesta a una necesidad social latente, articulable en los siguientes términos: *“si bien el país ya no goza de la abundancia que se vivió en la década del '90, complacemos a nuestro público haciéndole sentir que aún hay posibilidad de disfrute”*.

Consideramos que luego de la crisis aparecería la idea del **descuento** como estrategia de seducción, lo cual a su vez impactaría sobre la carga simbólica propia de la palabra **“ahorro”**. Si antes de diciembre de 2001 ese concepto aludía al hecho de *“guardar plata en el banco para utilizarla a futuro”*, desde entonces se la comprendería como *“gastar menos en el corto plazo gracias al acceso a descuentos”*.

En un nivel **retórico**, creemos que el cambio implicaría un mayor énfasis en la comicidad y el humor, así como impondría un estilo más informal. Suponemos también que cambiaran los personajes y los escenarios de acción construidos. Sin embargo, no esperamos encontrar grandes cambios en lo que respecta a la morfología de los relatos utilizados antes y después de la crisis.

En un nivel **temático**, anticipamos que en esta nueva instancia la comunicación promocional pasará a un primer plano. Los descuentos, sorteos, concursos y beneficios exclusivos para clientes ganarán cada vez más espacio. Más aún, si bien suponemos que antes de la crisis ya existía la comunicación de “beneficios”, sus características habrían cambiado. De beneficios “espectaculares” o de gran volumen (como importantes premios monetarios y viajes gratuitos) a beneficios de carácter más utilitario (por ejemplo **descuentos** en gasolina) o, incluso, facilidades para el consumo hedonista y los “pequeños placeres” (descuentos en heladerías y regalos como botellas de champagne).



Desde una postura algo más abstracta, consideramos que en lo que denominamos “discurso de largo plazo” subyacerá la idea de un cambio profundo que implique que la institución bancaria genere alternativas para mejorar y cambiar la vida de sus clientes para siempre. En el “discurso de corto plazo”, por otra parte, esperamos rastrear ideas vinculadas a la satisfacción inmediata, el mantenimiento del status social y los niveles de consumo en el presente.

Finalmente, en cuanto al nivel **enunciativo**, conjeturamos una mayor simetría en la relación entre el enunciador y el enunciatario tras la crisis. Suponemos que antes del estallido social los bancos que analizaremos proponían una relación de “superioridad” respecto a sus clientes, presentándose como grandes instituciones y garantizadores de futuro. Pero hipotetizamos que luego de diciembre de 2001 propondrían una jerarquía menos marcada, construyéndose como cercanos a sus consumidores potenciales.

En lo que respecta a los cambios de **marcas verbales y visuales**, consideramos que se vinculan con la situación de la crisis. Es imposible demostrar que los cambios se hayan originado únicamente debido al proceso socio-cultural que contextualiza este trabajo. Sin embargo, creemos posible rastrear vínculos estrechos entre las características del rediseño de elementos gráficos y naming y los cambios en la apreciación general que los potenciales consumidores tienen de las instituciones bancarias. Es decir, suponemos que el Banco Río, el Banco Galicia y el Banco Francés intentaron presentar una imagen de mayor simplicidad y claridad. Además de esto, ocultaron, en lo que a la marca visual respecta, su rol como instituciones bancarias.

## **Análisis**

### **Período pre-crisis**

En esta sección del presente trabajo se desarrollan la información de contexto y el análisis de las piezas correspondiente a los años 2000 y 2001.

#### **Datos de contexto**

El período “pre-crisis” corresponde a la instancia de declive del modelo neoliberal dominante en los años 90.

A nivel político este primer período coincide con el auge y derrumbe de la Alianza, un proyecto político conformado por la Unión Cívica Radical y el FrePaSo que había llevado a Fernando De la Rúa a asumir la presidencia de la Republica Argentina en diciembre de 1999. De la Rúa renunciaría tras el estallido social. Ampliaremos la descripción sobre esto en el apartado contextual de análisis post-crisis.

Durante esta etapa existe un hecho clave a mencionar respecto a las instituciones bancarias como actores políticos. En el año 1998, tras 25 años de manejarse con organizaciones aisladas entre sí, las instituciones bancarias de origen nacional y las de origen extranjero disolvían sus respectivas asociaciones para nuclearse conjuntamente en la Asociación de Bancos de la Argentina (ABA). Esta fusión permitió la entrada en escena de una agrupación con enorme poderío económico y capacidad de lobby político, justo a tiempo para las elecciones presidenciales del año 1999. Por lo tanto, durante el período pre-crisis los bancos se articulaban en una única cámara de gran peso.

A nivel económico, la Argentina se regía por la convertibilidad, un sistema monetario que obligaba al Banco Central a mantener la paridad de valor entre el peso y el dólar.

Esta equiparación de valor impacto en la proliferación de los préstamos y créditos en dólares, así como la gran penetración de plazos fijos en la misma moneda. Facilitó asimismo un gran aumento de consumo, así como la importación de bienes. En este sentido, los índices de consumo privado del INDEC dan cuenta de una tendencia ascendente a lo largo de la década del 90, alcanzando el punto máximo en el año 1998, para luego comenzar a descender.

La convertibilidad impactó asimismo contra la industria nacional, colaborando a reducir su competitividad. Generó la caída en las exportaciones de manufacturas y consiguientemente, una pérdida constante de puestos de trabajo. Según consignan las estadísticas del INDEC, desde 1981 hasta 2001 inclusive, los índices nacionales de **desempleo** tienen una tendencia ascendente. En Octubre del 2001 se alcanza un record histórico: 18,3% de desempleo. En el 2002, este valor sería nuevamente superado<sup>13</sup>. De manera vinculada, en los partidos del conurbano bonaerense entre octubre de 1999 y el mismo mes de 2001, aumentó un 35% el número de hogares debajo de la línea de **pobreza**. Los datos dan cuenta de una economía en problemas.

Adicionalmente, en el 2001 el **consumo** a nivel global de los argentinos se reduce un 6% con respecto al año anterior. Buena parte de este deterioro proviene del rubro de amoblamientos y electrodomésticos. En el mes de noviembre de ese año, la caída de las ventas del sector alcanza el 25% y el 34% respectivamente, en relación con el mismo mes del año 2000<sup>14</sup>.

Si bien a lo largo de estos años se observa un proceso de degradación económica, que termina estallando en la llamada “crisis del 2001”, a nivel cultural siguen sosteniéndose

---

<sup>13</sup> Ver Anexo “Evolución de tasas de empleo, desocupación y subocupación”.

<sup>14</sup> Hopenhayn, B. y Barriosm A. “Las malas herencias” Fondo de Cultura Económica, 2002, Bs. As., Argentina.

ciertas ideas correspondientes a la década anterior. Dentro de estas se encuentra la idea de la eficiencia inherente al sector privado en contraposición al público.

En los sectores medios se sostiene una bonanza de consumo, aunque en declive. Los índices de consumo privado del INDEC dan cuenta de una tendencia descendente a partir de 1999. Aun así, las importaciones de bienes tecnológicos y los viajes al exterior se mantienen como ideas presentes en el imaginario de amplios sectores de la sociedad nacional

En lo que respecta a los indicadores de **bancarización**, los datos del BCRA son más que elocuentes. En el año 2001 Argentina alcanza un máximo histórico en el volumen de las **cajas de ahorro**, que no será superado hasta el año 2006. Se trata de un crecimiento de un 32% con respecto al año 2000. Este aumento responde en parte al proceso de bancarización anunciado por el gobierno de De La Rúa el 12 de Julio del 2001. El mismo, estableciendo el pago obligatorio de sueldos, jubilaciones y pensiones por medio del sistema bancario, implica un autentico boom de nuevos ingresos al sistema bancario.

Otro índice a tener en cuenta refiere a los **plazos fijos**, que alcanzan su record histórico en el año 2000. Si bien se evidencia una leve baja de los mismos en el año 2001, siguen presentando una gran penetración, muy por encima de los valores que vendrán tras la crisis.

## Análisis de las piezas

En este apartado exponemos el análisis realizado sobre las piezas correspondientes al período pre-crisis. Comprende los niveles retórico, temático y enunciativo. Cada uno de estos se encuentra a su vez, ordenado en subtítulos referentes a categorías eje, que serán retomadas en el apartado de análisis de piezas correspondiente al período post-crisis.

### Nivel retórico

#### **Personajes contruidos**

En este primer eje nos proponemos analizar los actores que llevan a cabo acciones dentro de las piezas de comunicación. Intentaremos describirlos, pero también relacionarlos a referentes externos del mundo de la publicidad.

Un gran bloque de personajes presente en los avisos es el de los **clientes bancarios**. Los mismos se presentan en las piezas correspondientes al Banco Río y el Banco Galicia, tanto interactuando con empleados bancarios dentro de una sucursal como insertos en distintos ámbitos de su vida cotidiana. En ambos casos se reconoce que el banco modifica sus vidas de manera activa. Los tipos de clientes se construyen como estereotipos. A cada uno de ellos se le asigna un grupo de servicios específico.

Dentro de este grupo podemos definir cuatro grandes tipos con características puntuales:

- **El joven matrimonio:** una pareja que quiere comprar su casa para iniciar la formación del “hogar”. Alegres y juveniles. Se mueven en conjunto, compartiendo siempre el mismo espacio. Se los utiliza en la comunicación referente a plazos fijos y créditos hipotecarios.
- **Los padres con hijos:** ya cuentan con su hogar, el cual han adquirido gracias al banco. En algún sentido, pueden ser comprendidos como el inevitable futuro del

joven matrimonio. Se los presenta insertos en una situación cotidiana, posiblemente jugando junto a sus hijos. No actúan como un binomio inseparable. Es decir, pueden aparecer como pareja o de manera aislada como padre o madre. Se los utiliza en la comunicación de créditos hipotecarios.

- **El joven profesional:** de sexo masculino o femenino. Le interesa la recreación y el ocio. Valora los viajes al exterior (caso puntual Banco Galicia). No desea demasiado compromiso, pero si comenzar a invertir algo de su dinero para generar ganancia. Es el más informal de los tipos de cliente tanto en lo que respecta a la indumentaria utilizada como al lenguaje corporal. Se lo utiliza para comunicar los servicios de cuenta, así como los plazos fijos pre-cancelables.
- **El profesional consolidado:** de sexo masculino y edad avanzada. Su vestimenta es formal, siendo la camisa su prenda predilecta. Es la figura que se asocia a la idea de la inversión con mayor fuerza. Es utilizado para comunicar plazos fijos.

Otro personaje que se utiliza de manera explícita en la comunicación del Banco Galicia es la del **empleado bancario**. El mismo puede ser de sexo masculino o femenino, y se muestra siempre sonriente, luciendo indumentaria formal. Interactúa con alguno de los tipos de cliente descriptos anteriormente, escuchando sus palabras y asintiendo con la cabeza. Resulta interesante marcar el juego de contraste elaborado retóricamente a fin de resaltar la diferencia de esta figura con los tipos de clientes. El empleado bancario que interactúa con el profesional consolidado es joven y utiliza una computadora. El empleado bancario que interactúa con la joven profesional es de edad más avanzada y presenta canas. Este recurso colabora a reforzar los estereotipos elaborados para los clientes.

La figura del empleado bancario podría vincularse con el “gerente bancario”, un actor clave en el imaginario social durante período pre-crisis. El gerente de la sucursal bancaria era el encargado de abrir las cuentas de los nuevos clientes, marcando la presencia de un vínculo personalizado. Adicionalmente, se presentaba como un asesor de inversiones o negocios bancarios, constituyéndose como una voz autorizada. No era una figura meramente burocrática, sino que se presentaba como un actor dispuesto a acompañar la proyección de las ideas del cliente, instruyéndolo en como hacer trabajar su dinero. Este tipo de rol es plenamente consistente con un sector enfocado en las posibilidades de la banca múltiple, es decir la otorgación de créditos y captación de depósitos.

La misma analogía con la figura del gerente bancario podría trazarse en relación a la figura del **presentador**, utilizada en piezas del Banco Francés y el Banco Río. El presentador se enfunda de saco y corbata e interpela directamente al espectador del aviso. Le presenta un servicio, explicándole las ventajas del mismo. Toma la palabra por la institución.

El Banco Francés se diferencia un poco de las otras instituciones al apoyarse adicionalmente en tipos caricaturizados. Dentro de estos resulta digno de mención el **Chanchito**, que actúa como mascota de “El Libreton” (servicio de cuenta corriente). Mediante el montaje en paralelo se presenta a este simpático animal realizando distintas actividades deportivas y recreativas al unísono (sauna, salto ornamental, paracaidismo, levantamiento de pesas). Se lo construye como sumamente activo, pero más importante aún, como indestructible. No importa los golpes que reciba, se mantiene siempre saludable y de buen humor. El vínculo de este personaje con un cerdito-alcancía -y por carácter transitivo con la propia idea del ahorro- resulta inescapable. La idea de una

alcancía indestructible, algo esperable durante en el período de pre-crisis, se vuelve casi ofensiva cuando es analizada en retrospectiva.

### **Construcción de dialogo y tipo de lenguaje**

A lo largo de esta etapa, los bancos se narran en primera persona (*“En Banco Galicia mas de 90 años...”* *“Somos los primeros en...”*). Literalmente **toman la palabra**, ya sea mediante voz en off y la utilización de placas como mediante la presencia física de un presentador, que actúa como intermediario o representante. Parece estar funcionando la idea de “poner la cara” como un recurso para generar confianza.

El banco se construye como **habilitador y participante activo** de un dialogo con el cliente. Esta idea se refuerza mediante la utilización del recurso de pregunta/respuesta, presente en la comunicación del Banco Río. Aquí la institución plantea preguntas (*“Para usted, ¿Son importantes sus ahorros?”*), que presenta mediante placas. Estas son respondidas por los distintos tipos de clientes mirando a cámara. El mismo recurso se hace presente en las piezas del Banco Galicia, mediante la puesta en juego de declaraciones testimoniales, realizadas por los distintos tipos de clientes.

En las piezas de los tres bancos es frecuente el **uso del usted** para referirse directamente al espectador. Esto es una marca del lenguaje formal, y se hace presente sobre todo en lo que respecta a los plazos fijos y créditos. También se aprecia el uso del tuteo y otras marcas propias de un lenguaje más informal en las piezas referidas a los sorteos de premios, y en el caso de la “Cuenta Simple” del Banco Galicia.

### **Construcción del espacio**

La **sucursal bancaria** y el **edificio corporativo** aparecen como un escenario de acción privilegiado en las piezas del Banco Galicia. Se presentan los interiores y exteriores de estos lugares. El exterior se muestra habitado por gente pasando frente a la puerta, así



como ingresando. En la pieza “Alguien que invierte - 2000 - Galicia” incluso se observa a un padre e hijo estacionando sus bicicletas frente a la entrada del banco. Los interiores se revelan como amplios e iluminados. Se trata de un espacio habitado por escritorios con computadoras modernas (según los estándares del 2001), donde personal bancario se relaciona cara a cara con los clientes. Todo esto tiene pleno sentido si se tiene en cuenta que durante la instancia pre-crisis se consigna la mayor cantidad de sucursales tradicionales dentro del sistema bancario argentina<sup>15</sup>, y que como ya hemos afirmado, los servicios de inversión y otorgamiento de crédito requieren el contacto cara a cara con los empleados bancarios.

La utilización de planos contrapicados de sucursales y edificios corporativos aporta a la idea de grandiosidad de la institución bancaria. Reforza su apreciación como importante, sólida y de gran porte.

Otra configuración espacial reiterada es el **hogar familiar**. En el mismo se muestra a los padres con hijos pasando sus momentos de ocio. La escena suele desarrollarse en el living, con un gran sillón y piso alfombrado, estando los participantes insertos en una circunstancia de juego. Con esta construcción el banco refuerza simbólicamente su rol como habilitador de la situación hogareña y las proyecciones familiares.

### **Figuras retóricas**

La utilización de figuras retóricas abunda en este período. En principio, consideramos necesario marcar una construcción de **sinécdoque** a la que hemos referido en el eje anterior. La presencia de la sucursal bancaria en las piezas del Banco Galicia (donde la gente se reúne y circula), representa a la institución bancaria como ente de carácter superior, abarcador.

---

<sup>15</sup> Ver Anexo “Evolución de índices de bancarización”.

Una **metonimia** mencionada anteriormente es la del chanchito del Banco Francés. El mismo, en tanto se vincula a una alcancía, se enlaza simbólicamente con la idea del ahorro. De manera similar, el uso de lobo aullador en la pieza “Lobo - 2000 - Francés” funciona como una **metáfora**, evocadora de un cliente que espera un prestamos con condiciones accesibles.

Otra metáfora que llama la atención es la antropomorfización del departamento “7°A de Independencia 1397” en la pieza “Departamento - 2001 - Galicia”. Aquí se compara al departamento con una persona que expresa sentimientos y se encuentra a la espera de encontrar su “pareja” (alguien que lo habite). Esto refuerza el rol del Banco Galicia como posibilitador de situaciones trascendentales. Su accionar parece ir más allá de lo meramente material. Es más bien de carácter emocional.

### **Herramientas retóricas adicionales**

La **mirada a cámara** se utiliza frecuentemente, haciéndose presente en distintos avisos de las tres entidades abordadas. Según Francesco Casetti<sup>16</sup> este recurso invita al espectador a participar de la acción, interpelándolo directamente. El mismo colabora a la construcción de la idea de no ficción. Este recurso se utiliza en conjunto al juego de preguntas y respuestas y las declaraciones testimoniales.

El primero de estos es utilizado en las piezas el Banco Río. En el mismo las preguntas son realizadas desde la instancia institucional y las respuestas son producidas por los tipos de clientes descriptos anteriormente. En lo que respecta a las declaraciones testimoniales, las mismas son utilizadas por el Banco Río y el Banco Galicia. Consisten en afirmaciones de los distintos tipos de clientes, explicando que banco han elegido, que servicios utilizan y porqué.

---

<sup>16</sup> Casetti, Francesco, “Los ojos en los ojos”, en *Enontiation et cinéma, Communications, N° 38*, París, 1983. (trad. María Rosa del Coto).

Todas estas construcciones trabajan en función de reforzar la idea de relación directa entre la institución bancaria y sus clientes.

### **Nivel temático**

#### **Peso del rol institucional**

La institución bancaria se hace presente, y toma el frente de la comunicación a lo largo de las piezas correspondientes a esta etapa. Si bien existen anuncios durante el período estudiado donde el servicio tiene protagonismo (“El Hipotecón” de Banco Francés y “Super Cuenta” de Banco Río), el cierre nunca deja dudas de que se trata de un producto que corresponde a un banco específico.

Los bancos son nombrados verbalmente y por medio de placas corporativas, las cuales siempre se refuerzan con efectos de sonido, generando así mayor foco de atención en el espectador. Las instituciones se construyen no solo como “anunciantes de servicios derivados”, sino más bien como actores que tienen incidencia e impacto trascendente sobre las vidas de sus clientes.

#### **El factor internacional**

Las tres instituciones abordadas presentan cierto nivel de **referencia a lo extranjero** como un valor positivo, aunque de distintas maneras. En el caso del Banco Francés, este fenómeno es un factor subyacente a la comunicación, el cual solo se deja entrever mediante la presencia del logo del Banco Bilbao Vizcaya (y posteriormente el del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria) como un elemento constitutivo del logotipo del Banco Francés.

El caso del Banco Río es similar, aunque más acotado. Se reduce a la presencia del logotipo del Grupo Santander<sup>17</sup> en uno solo de sus avisos. Esto se debe a una política establecida por el Grupo Santander para proteger su activo marcario ante la inestabilidad económica argentina (haremos referencia a esto en el apartado “Evolución de marca verbal y visual”).

El Banco Galicia, por su parte, tiene características algo distintas. Si bien es un grupo de origen nacional, en su pieza institucional “Beneficios – 2000 - Galicia” no deja de hacer referencia explícita a su presencia internacional, declarándose “*eL primer banco Latinoamericano en cotizar en Nueva York – NASDAQ*”, sosteniendo asimismo proyección internacional en Londres, Nueva York, Brasil y Uruguay.

En todos estos casos, suponemos que la idea de internacionalidad es acorde a los postulados propios de la globalización, en auge durante el período analizado. Asimismo, argumentamos que la referencia a lo internacional se utiliza como sinónimo de solidez económica.

### **La seguridad**

Una temática subyacente a las piezas de plazos fijos corresponde a la idea de los bancos como protectores de los depósitos, ahorros e inversiones de sus clientes. Esta idea se expresa mediante la puesta en juego de la **tranquilidad** y la **confianza** conferida por los tipos de clientes a la hora de elegir su banco (“*Para mis inversiones elegí confiar en el Banco Galicia*” – “Beneficios” 2000 - Galicia). La seguridad conferida por el banco no es manifestada explícitamente, sino es más bien aludida, dada por supuesta y obvia. No resulta menor la presencia de la caja fuerte en la pieza “Supercuenta – 2001 – Río”. Se vincula este campo temático a las ideas de **respaldo** y **solidez**.

---

<sup>17</sup> Grupo de origen español que controla el 54% del paquete accionario de la institución desde 1997.

La cuestión de la seguridad será uno de los ejes temáticos más fuertemente golpeados por los eventos de la crisis.

### **El ahorro**

El ahorro se presenta como un tema clave dentro del material del estudio acorde a esta etapa. Se entiende ahorrar como **sinónimo de invertir**. Esto implica literalmente que los ahorros deben colocarse dentro del sistema bancario, la acción de depositar dinero físicamente dentro del banco. El banco asimismo cuida el dinero, manteniéndolo accesible. En este sentido es fácil entender la idea del ahorro en el marco de la teoría del significante flotante (ver marco teórico). Sobre todo si se compara este sentido con el sentido adquirido por el mismo término en el escenario post-crisis.

### **Valoración de la dimensión temporal**

En las publicidades televisivas abordadas se trasluce una **concepción lineal** del tiempo. La idea de futuro es un factor regente vinculado al **progreso**. Y en el caso puntual del Banco Galicia, se le atribuye a la idea del pasado una valoración positiva, mediante la ida de la **trayectoria**. El Banco Galicia refuerza su posición institucional por medio de la referencia constante a su larga trayectoria: *“juntar personas y casas es algo que el Banco Galicia viene haciendo posible desde hace mas de 90 años”* (“Departamento 2000 – Galicia”). El mismo banco también se presenta como una **tradicción** familiar en la pieza “Beneficios”. Esto es utilizado como capital simbólico positivo, legitima la institución.

La temporalidad de la relación cliente/banco es un factor subyacente a la comunicación. La idea de la construcción de un vínculo a largo plazo que permita la prosperidad del cliente atraviesa las piezas de comunicación. Esto se deja translucir incluso en la selección de ciertos personajes como mujeres embarazadas, matrimonios que realizan

sus operaciones bancarias juntos e incluso la divertida pareja de ancianos que luchan contra sus propias limitaciones para poder disfrutar de una taza de café (“Juego de café - 2000 – Francés”).

Esta construcción temporal se entiende como una cuestión lógica e incluso necesaria. Se debe a que por su misma definición, los servicios de plazos fijos, inversiones y créditos hipotecarios implican una vinculación por un período de tiempo determinado con la institución bancaria.

### **Beneficios conferidos**

“El Libretón” del Banco Francés y la “Súper Cuenta” el Banco Río deciden comunicar haciendo foco en la entrega de premios de **gran porte** para sus clientes. En ambos casos la cifra de \$1 millón de pesos se utiliza como parámetro para presentar la pirámide de premios y generar impacto. Los premios a repartir son de escala diversa, yendo desde \$1000 en efectivo hasta llegar a \$220.000. El caso del Banco Francés no deja de ser curioso: además de dinero, entrega electrodomésticos y adicionalmente, acolchados y juegos de café para los clientes de cuentas.

En ambos casos los premios tienen un **carácter extraordinario**. Es decir, el acceso a los mismos no es parte de la rutina diaria de los clientes, sino que más bien se reciben desde arriba y gracias al resultado del azar. Se sortean. Están atravesados por la idea de ser una “oportunidad única”, “increíble”.

Es interesante remarcar que el fin de los premios no parece ser simplemente fidelizar a los usuarios actuales de las cuentas, sino más bien atraer nuevos clientes. Las piezas cierran inevitablemente con una invitación a quienes, por no ser parte del selecto grupo de clientes, se encuentran inhabilitados de participar del juego. Como se dice en la pieza “Súper Cuenta - 2001 - Río”: “¿*Todavía no la tenes?*”

## Nivel enunciativo

### **Pacto de lectura**

Llama la atención la eventual construcción enunciativa de situaciones de **no-ficción**, llevadas a cabo en piezas de los bancos Río y Galicia. Esta “enunciación enunciada” se apoya en recursos retóricos como la mirada a cámara, las declaraciones testimoniales e incluso en la puesta en juego de todo un equipo de filmación (camarógrafo, asistente de sonido, etc.), en el caso de la pieza “¿A Usted que cosas le importan? – 2001 - Río”. Estas herramientas se apoyan en las reglas propias de los géneros documentales y de la entrevista testimonial.

### **Enunciador**

A fin de analizar las características del enunciador construido, resulta interesante observar los slogans presentes en las piezas durante el período de pre-crisis de dos de los bancos analizados. El claim del Banco Galicia durante el período se presentaba bajo la forma de una rima “*Banco Galicia. A usted lo beneficia*”. El del Banco Río era un tanto menos poético: “*Banco Río. Mas para usted*”.<sup>18</sup> En ambos casos se construye la imagen de un enunciador que se vincula de manera personal con el enunciatario y se coloca a su servicio, con el fin de otorgarle beneficios.

A lo largo de los niveles retóricos y temáticos hemos dado cuenta de los mecanismos empleados para que el enunciador se posicione como un actor de **escala superior al enunciatario**. El banco recuerda constantemente que su éxito se debe a su enorme volumen. El Banco Galicia afirma que sus beneficios son disfrutados por “*miles de argentinos*” (“Beneficios – 2001 – Galicia”) y el Banco Río anuncia con bombos y platillos que gracias a las cuotas de su Súper Hipoteca, “*más de un millón de argentinos*

---

<sup>18</sup> Si bien el Banco Francés no cuenta con slogan corporativo durante este período (Ver Anexo “Evolución de claims”) consideramos que las declaraciones realizadas sobre los otros bancos son también validadas para él.

*podrán tener su casa*” (“Paren las rotativas – 2000 – Río”). Es precisamente esta diferencia de escala la que le permite a los bancos ayudar simbólicamente al enunciatario, demostrando poseer más poder que él. Decimos pues que la relación entre ambos es de carácter asimétrico.

La diferencia de escala también se hace comprensible respecto al rol pretendido por la institución bancaria dentro de la relación. Actúa como un **posibilitador de objetivos** trascendentes del cliente. Se muestra involucrado activamente con el enunciatario, posibilitando su acceso a una vivienda (que permite el posterior desarrollo de una familia), brindando la protección de los ahorros mediante la inversión e incluso ocasionalmente, entregando enormes premios. Es un habilitador.

### **Enunciatario**

En primera instancia es preciso destacar que lo largo de nuestro corpus de piezas de análisis para este período se interpela a un público con cierto nivel de diversificación. Precisamente de esto dan cuenta los distintos “tipos de clientes” mencionados en el nivel retórico. Sin embargo más allá de las diferencias entre los distintos tipos de enunciatarios construidos para los distintos tipos de servicios y las distintas piezas, consideramos que existen puntos en los que es posible realizar una generalización.

En principio el enunciatario construido requiere siempre del enunciador para lograr avances clave en sus proyectos personales. Sabe lo que desea, pero necesita del enunciador para lograrlo. Incluso a veces se supone que estaba esperando algo que los bancos aun no le ofrecían, como se deja traslucir en el aviso de préstamos personales del Banco Francés correspondiente al período (“Lobo – 2001 – Francés”).



Se presupone un cliente fiel, que se pone la camiseta del banco. Está presente la idea de la recomendación en los recursos retóricos de pregunta-respuesta desarrollados anteriormente.

### **Período post-crisis**

En esta sección del presente trabajo se desarrollan la información de contexto y el análisis de las piezas correspondiente a los años 2002 a 2004 y 2007 a 2008.

### **Datos de contexto**

Para un correcto análisis del fragmento de corpus correspondiente al período post-crisis, realizaremos un breve desarrollo sobre la crisis en sí y sus efectos transformadores dentro de este apartado.

Como lo expresan Hopenhayn y Barrios en su texto “Las malas herencias”<sup>19</sup>, la implosión del modelo neoliberal a fines del 2001 deja a la República Argentina sumida en una pésima situación económico-social. Una breve secuencia temporal de eventos críticos nos da un panorama de la vorágine de la que fue protagonista la sociedad argentina entre diciembre del 2001 y mayo del 2002: corralito bancario, resistencia social y escraches, saqueos, estado de sitio, estallido social generalizado, sucesión de cinco presidentes en menos de un mes, inflación y sobretodo indignación y perplejidad colectivas.

Será Domingo Cavallo, ministro de economía en aquel entonces, quien en los primeros días de diciembre imponga la medida para la congelación de depósitos de ahorro. El tristemente célebre “*corralito*” hará que los ahorros de familias y empresas quedaran

---

<sup>19</sup> Hopenhayn, Benjamin y Barrios, Alejandro. “Las malas herencias”, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, Argentina, 2002.

dentro de las cajas o en los libros de los bancos, estableciendo un límite semanal a los retiros en efectivo de \$250, prohibiendo el envío de dinero al exterior del país y obligando a la población nacional a realizar la mayor parte de las operaciones comerciales mediante cheques y tarjetas de crédito o débito. Esta normativa colocará a las instituciones bancarias en el ojo del huracán, colaborando al fuerte desprestigio que adquiriría el sector en los próximos tiempos.

Es posible asumir a las instituciones bancarias como co-responsables de la situación, junto a distintos funcionarios del gobierno nacional. Esta es la postura que se consigna en el pedido de indagatoria a banqueros y funcionarios argentinos<sup>20</sup> formulado por el fiscal federal Dr. Oscar Amirante. En este documento se declara que la situación de crisis e inestabilidad financiera no fue producto de la casualidad, sino mas bien el fruto de decisiones políticas y económicas concretas que beneficiaron a sectores reducidos de la población. La debacle se vincula a una autentica estafa financiera orquestada.

En el informe que acompaña al pedido de indagatoria, Amirante explica que hacia mediados del 2001 la convertibilidad se presenta como un modelo insostenible. El fiscal agrega que, teniendo este dato en cuenta, las instituciones bancarias preparan un “plan de escape”. Dentro de este plan se ubica la ley de intangibilidad de los depósitos, sancionada por la cámara legislativa el 29 de Agosto de 2001 a partir de un proyecto de ley presentada por el diputado Víctor Peláez (UCR – Neuquén). Esta ley es entendida como un intento por reforzar la confianza por parte de los pequeños ahorristas en un sistema bancario al borde del colapso. Confianza generada sícicamente y luego escamoteada con la instauración del “corralito”, impuesto a partir del silenciamiento de información clave para público.

---

<sup>20</sup> Pedido de indagatoria formulado el 22/08/2007 por el fiscal federal Dr. Oscar Amirante a banqueros y funcionarios argentinos. Causa número C:15764/04 por delito de defraudación.

Mientras que el ministro Cavallo y los bancos afirmaran que la imposición de la medida era necesaria debido al retiro masivo de depósitos realizado por parte de los ahorristas en el transcurso del 2001, se oculta que durante ese mismo año las instituciones bancarias han realizado una intensa fuga de reservas del sistema mediante el movimiento de otras cuentas relacionadas con los bonos de la deuda, internalizando bonos que estaban en el extranjero e incluso falseando intencionalmente los registros estadísticos y los balances del Banco Central. Por estos y otros motivos, de acuerdo con la opinión del Dr. Amirante, tanto figuras del gobierno nacional como directivos de instituciones bancarias deben asumirse como co-conspiradores del delito de defraudación.

En declaraciones al Diario La Republica de Corrientes, el ex diputado Mario Cafiero afirma que la estafa realizada por las instituciones bancarias y actores del gobierno nacional tuvo por fin “*echar mano a las cuantiosas reservas que existían en el sistema financiero a principios del 2001*”<sup>21</sup>. Las reservas, sostiene Cafiero, fueron sustituidas con títulos de la deuda pública argentina respecto de los cuales se avizoraba un inminente default. De esta manera se fraudulentó al ahorrista argentino, causando asimismo un gravísimo daño a todo el sistema financiero nacional, que alcanzó su virtual destrucción.

Como correlato de lo anterior se produce el mundialmente conocido estallido social y político que detona el 19 y 20 de Diciembre del 2001. Los eventos de esos dos días, bautizados como el “Argentinazo” por distintas agrupaciones de Izquierda, dejaron un saldo de 39 muertos a causa de la represión policial.

---

<sup>21</sup>Ver Anexo: Artículos Consultados p. 119

A nivel político, la crisis genera un amplio descrédito hacia vastos sectores de la dirigencia clásica. El reclamo de “que se vayan todos” se generaliza alcanzando a la gran mayoría del espectro social. La Alianza, endeble ya tras la renuncia de Chacho Álvarez como vice-presidente, termina por desarticularse completamente el 20 de Diciembre, cuando De La Rúa abandona la Casa Rosada montado en el helicóptero oficial, dejando al país en una situación de acefalia presidencial. Y no solo se derrumba la Alianza, sino el propio FrePaSo, que en el año 1994 se había constituido como la tercera fuerza dentro de la Cámara de Diputados de la Nación. Por su parte, la imagen política de Domingo Cavallo se verá caer en el total descrédito.

El 2 de enero del año 2002, asume Eduardo Duhalde como Presidente Interino de la Republica Argentina. En su discurso de asunción, revestido del espíritu de época, afirma:

*"La Argentina está fundida. Este modelo en su agonía arrasó con todo. La propia esencia de este modelo perverso terminó con la convertibilidad, arrojó a la indigencia a 2 millones de compatriotas, destruyó a la clase media argentina, quebró a nuestras industrias, pulverizó el trabajo de los argentinos."*

El índice de Desempleo por su parte sigue aumentando, alcanzando en Mayo de 2002 un nuevo record histórico: 21,5%. Esta situación amplía aún más la brecha de la riqueza, empobreciendo a enormes sectores de la población. Asimismo, tras el fuerte quiebre evidenciado en el año 2001, en el año 2002 se alcanza el punto más bajo en los índices de consumo privado del INDEC dentro de la tendencia descendente experimentada desde 1998. Es decir, los hogares particulares ven disminuida su capacidad de consumo.

Entre las ruinas, comienzan a surgir nuevas formas de organización popular relacionadas al consumo y la producción.

A nivel del consumo, cobra fuerza la modalidad de los llamados “Clubs de Trueque”, organizaciones que permiten el intercambio de bienes y servicios por fuera del sistema monetario tradicional. Dentro de los mismos se destaca la “Red Global del Trueque”, que si bien data del año 1995, gracias a la crisis experimenta un enorme crecimiento. Este re-surgimiento del trueque gozará de una amplia cobertura por parte de los medios masivos de comunicación.

En la dimensión productiva la crisis genera un efecto inesperado: Argentina se alza como estandarte de reacción al modelo neoliberal mediante la “recuperación” de fábricas y empresas por parte de sus trabajadores. El Lema “Ocupar y Producir” se instala mientras no solo fábricas, sino también centros médicos, imprentas e incluso el Hotel Bauen son recuperados por sus antiguos empleados y puestos a trabajar bajo la forma de cooperativas. Dos agrupaciones relacionadas a este fenómeno continúan funcionando en la actualidad: el Movimiento Nacional de Fábricas recuperadas y el Movimiento Nacional de empresas recuperadas.

En lo que respecta específicamente al sector bancario en tanto actor político, en el mes de Abril de 2003 se desarrolla un hecho clave: los bancos de origen nacional se separan de la ABA (Asociación Bancaria Argentina). Tras la fractura, refundan la Asociación de Bancos Argentinos (ADEBA), con el fin explícito de “*reconstruir una presencia de dirigentes de origen nacional, sobre todo después de los sucesos de 2001*”. Se vuelve a articular de esta manera el clivaje nacional/extranjero. En lo que respecta a nuestro corpus, el BBVA Banco Francés y el Santander Río permanecen dentro de la ABA, mientras que el Galicia se incorpora a la ADEBA.

En paralelo a este fenómeno el fortalecimiento y la expansión de las bancas estatales se hace sentir. En el año 2003 el Banco Nación y el Provincia de Buenos Aires se configuran como los dos principales prestamistas del país. Los ahorristas comienzan a refugiarse en los bancos públicos ante el temor de quiebre de los privados. De esta manera “lo público” comienza a ser revalorizado como sinónimo de solidez económica.

Es interesante analizar la evolución de los indicadores de bancarización en el período post crisis<sup>22</sup>. Los datos dan cuenta de un aumento sostenido de las terminales automáticas y de las oficinas de menor jerarquía, en paralelo a una reducción de las sucursales tradicionales. Esto implica una propuesta que mantiene o reduce las posibilidades de la banca múltiple e incrementa las de la banca transaccional, privilegiando las consultas online, los movimientos de efectivo, el pago de tarjetas y servicios, etc.

Con este grupo de servicios los actores del sector salen a la caza de clientes minoristas, asignándole gran valor a la banca personal. Alberto Chiarelli, gerente de Marketing del Banco Galicia, afirma en un artículo de Clarín publicado el 07 de Septiembre de 2003: *"Somos líderes en tarjetas (...) y creemos que por ese camino habrá una reactivación del crédito a las personas. La idea es solucionarle los problemas cotidianos a la gente"*.<sup>23</sup>

Otro dato a tener en cuenta se relaciona a las cajas de ahorro. Si bien se evidencia una marcada caída de las mismas en el año 2002 (36% respecto al 2001), también es cierto que tras este golpe su crecida ha sido exponencial, y los niveles actuales superan en mucho la mayor cifra alcanzada durante el período pre-crisis. Respecto a la reestructuración de los servicios generada por la crisis, se observa que entre el año 2001 y

---

<sup>22</sup> Ver Anexo: Evolución de índices de la bancarización

<sup>23</sup> Ver Anexo: Artículos consultados p. 131.

2002 las operaciones de plazos fijos se contraen en 55,6% y las operaciones de préstamos en un 39,7%.

A fin de complementar los datos contextuales presentados hasta el momento, consideramos pertinente incluir información adicional para dar cuenta de cómo el fenómeno de la crisis afectó la carga simbólica de las instituciones bancarias. Este es el objetivo del siguiente apartado.

### Mediatización del desprestigio bancario

Para aportar datos adicionales que permitan remarcar el desprestigio del que gozo el sector bancario, proponemos un rastreo de artículos publicados durante el período de post-crisis. Retomaremos artículos publicados en Clarín y Página/12 entre el período 2001-2004, correspondiente a las instancias de mayor conflictividad. Consideraremos los artículos referidos a las relaciones entre banco-cliente, banco-empleados y banco-gobierno nacional. Remarcamos que no es nuestra intención realizar un estudio exhaustivo de la construcción discursiva realizada por la prensa, sino simplemente proporcionar información adicional que permita contextualizar nuestro trabajo de análisis para el período post-crisis.

En principio, resulta interesante aproximarnos a la presencia de citas de “figuras de autoridad” presentes en los artículos analizados, las cuales comentan en torno a la **relación cliente-banco**. El 9 de Junio de 2002, Clarín publica un artículo referido a el decreto 905 que, entre otras medidas, posibilita el inicio de la devolución de depósitos reprogramados a causa d la crisis del 2001. En el mismo artículo Guillermo Nilsen, secretario de finanzas del gobierno nacional, declara “*Queremos que los bancos vuelvan a trabajar de bancos y que se **reconcilien** con sus clientes*”<sup>24</sup>. La declaración

---

<sup>24</sup> Ver Anexo: Artículos consultados p. 92.

deja traslucir una fuerte carga valorativa: los bancos y sus clientes están enfrentados, y los bancos no estarían cumpliendo con su rol tradicional. Ambas ideas hacen pensar en una toma de partido por parte sectores del gobierno nacional.

Si de tomas de posición dentro del estado se trata, es interesante la cobertura en torno a el “escándalo” producido por Carlos “El Gringo” Soria, jefe de inteligencia del gobierno de Eduardo Duhalde. En numerosos artículos se plantea que Soria habría **solicitado la detención** de ex ministro de economía Domingo Cavallo, de Carlos y José Rohm del Banco General de Negocios (BGN) y de Eduardo Escasany, director del Banco Galicia en una reunión secreta junto a diversos jueces federales. Se lo acusa además de haber organizado escraches a instituciones bancarias e incluso de haber infiltrado agentes de la SIDE en manifestaciones realizadas en Plaza de Mayo<sup>25</sup>.

En lo que respecta al frente judicial, un artículo titulado “Nuevo fallo contra la Ley Tapón”<sup>26</sup> (publicado el 27/06/02 en Clarín) resulta particularmente enriquecedor. En el mismo se cita una resolución judicial con firma de los camaristas Jorge Damarco, Marta Herrera, y María Inés Garzón de Conte Grand. En este se plantea que los ahorristas, debido al inesperado cambio en su situación patrimonial, se enfrentan a un grave riesgo psicofísico. Asimismo se agrega que *"Tal conclusión es fácil de inferir ante el hecho público y notorio de constantes y ruidosos reclamos, cacerolazos, pintadas y escraches a los bancos, que conmueven la paz social"*. No es poca cosa que una resolución judicial de cuenta de la situación de conflictividad vigente en el momento. También es interesante notar la lectura respecto a cómo la situación conflictiva no solo afecta la estabilidad económica de los clientes, sino incluso su estabilidad psíquica y física.

---

<sup>25</sup>Ver Anexo: Artículos Consultados p. 114.

<sup>26</sup> Ver Anexo: Artículos consultados p. 94.



Pero los problemas de salud no son exclusivos del ahorrista. Los propios **empleados bancarios** quedarán sujetos a “*la descarga de agresión de los clientes*”, que comprende “*desde insultos hasta amenazas y agresiones físicas*”. Ante la situación, los bancarios incrementan sus pedidos de asistencia psicológica y de días de licencia, como da cuenta un artículo de Clarín del 24/02/02<sup>27</sup>. Pero la responsabilidad no es exclusiva de los clientes. Graciela Adam, especialista en psicología laboral, afirma que “*los empleados sienten que el mismo banco no les da respuestas para transmitir a la gente*”. Y este no es el único problema a temer; la propia estabilidad laboral está en juego. Durante el período 2001-2003 “*uno de cada tres personas que trabajaba en ese sector perdió el puesto*”<sup>28</sup>

La **cobertura de escraches** a instituciones bancarias ocupa un lugar central en los artículos abordados en este apartado, y es crucial para entender el cambio de dinámica en la relación entre los clientes y los bancos. El 10/03/02 Clarín afirma que “*las marchas, los piquetes y los escraches a bancos son imposibles de contar*”<sup>29</sup>. Las crónicas de manifestaciones en repudio frente a las instituciones bancarias serán moneda corriente en los diarios de la época. Se reiteran las imágenes de ahorristas con cacerolas, carteles y pancartas, así como de clientes exaltados quienes, utilizando martillos y las cacerolas, golpean las puertas de aluminio y los vidrios de los bancos de la City Porteña. Cordones policiales protegen a las instituciones de los constantes ataques, y en más de una ocasión los bancos traban sus puertas, manteniendo a empleados y clientes encerrados, a la espera de que los manifestantes se retiren.

Es frecuente también la publicación de amenazas de clientes hacia los bancos y sus empleados, tanto durante los escraches como frente a negativas particulares de

---

<sup>27</sup> Ver Anexo: Artículos consultados p. 102.

<sup>28</sup> Ver Anexo: Artículos consultados p. 112.

<sup>29</sup> Ver Anexo: Artículos consultados p. 101.

devolución de los ahorros capturados. Uno de los clientes despechados declara: “*si no nos atienden les vamos a quemar el banco*”<sup>30</sup>. De los diversos calificativos empleados por los manifestantes para referirse a los bancos, el que más se repite es el de “chorros”.

La presentación de la situación no deja sin embargo de presentar tintes cómicos. En esta tónica, Clarín publica un artículo el 16/03/02 donde se consigna como, a fin escapar de los insultos de sus clientes, los ejecutivos bancarios se esfuerzan por parecer “gente común”. Se describe el sorprendente abandono de los trajes elegantes y el pasaje a la vestimenta informal, a fin de transitar por la City porteña sin impedimentos. Un ejecutivo de HSBC citado en el artículo afirma: “*recibimos comunicaciones internas los días anteriores a una manifestación, autorizándonos a venir de sport, para evitar incidentes a la entrada del banco.*”<sup>31</sup> Se trata del ocaso de la figura del gerente bancario.

Lo extremo de la situación no puede ser minimizado. Prueba de ello es que la propia ABA publica una solicitada pública el viernes 22 de Febrero del 2002, la cual es posteriormente levantada por diversos medios nacionales. En la misma, con tono pedagógico se intenta explicar a los enfurecidos ahorristas: “*el maltrato al personal, la destrucción de los edificios e instalaciones de los bancos y la difamación de sus directivos no solucionará la crisis*”<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Ver Anexo: Artículos consultados p. 116.

<sup>31</sup> Ver Anexo: Artículos consultados p. 104.

<sup>32</sup> Idem 25.

## Análisis de las piezas

En este apartado exponemos el análisis realizado sobre las piezas correspondientes al período post-crisis. Comprende los niveles retórico, temático y enunciativo. Cada uno de ellos se encuentra ordenado a partir de subtítulos referentes a categorías eje retomadas del apartado de pre-crisis.

### Nivel retórico

#### **Personajes contruidos**

En las publicidades del período post-crisis los tipos de cliente descritos anteriormente se ven desplazados por la construcción de un nuevo tipo de personaje, el **usuario**. Esta figura no interactúa con los empleados bancarios, ni se desenvuelve en las sucursales institucionales. Es básicamente un usuario de los servicios comunicados en las piezas.

Existe una característica predominante en esta figura: se lo presenta como un **aprovechador de beneficios**. La estereotipación en torno a la construcción de los personajes que evidenciábamos en el período anterior se disuelve en este. El usuario puede ser de sexo y edad variada. En la pieza “Georgina – 2002 – Río” tenemos, por ejemplo, los testimonios con mirada a cámara de un padre de familia y un ama de casa que se encuentran satisfechos por haber utilizado el servicio de “Río Seguros del Hogar”. En otro comercial tenemos el testimonio de un hombre de camisa y corbata que asegura haberse comprado una impresora con lo que ahorró utilizando su tarjeta para la compra de una computadora en Garbarino. E incluso en la pieza “Bertone – 2003 - Galicia”, el usuario se pone en juego mediante la figura del joven arquero de un equipo de fútbol profesional, que instantáneamente se olvida del sacrificio llevado a cabo para alcanzar la titularidad en su equipo cuando su fin de semana (durante el cual aprovechara los beneficios de la tarjeta) se ve amenazado. La tendencia de

**multiplicidad y amplitud** en la construcción de las características físicas de este tipo de personaje se mantiene en las piezas correspondientes al período 2007-2008.

La multiplicación de los tipos construidos en este período es acorde a los cambios explícitos respecto a índices de bancarización: un servicio con cada vez mayor carácter transaccional, y por ende abarcador, con clientes menos definidos. Asimismo, puede pensarse en una multiplicación exponencial de los tipos de usuarios como resultado de las políticas de pago de sueldos, jubilaciones y pensiones mediante cajas de ahorro, impuesto por el gobierno de la Alianza meses antes del estallido social. Esta medida implicó un ingreso masivo al sistema bancario de sectores que solían serle ajeno.

Para remarcar el carácter de servicio transaccional, dirigido a un público masivo en la pieza “Tetracampeón - 2004 - Galicia” se utiliza la participación de un “celebrity”, Carlos Bianchi. Un personaje popularmente reconocido por sus triunfos en el Club Atlético Boca Juniors. Durante el spot se lo puede ver haciendo uso de los servicios: red de cajeros automáticos 24 hs., home banking mediante e-galicia.com, y “fonobanco” para consulta telefónica de estado de cuenta.

El empleado bancario también se desvanece en este período. Esto es plenamente consistente con los cambios de contexto explicitados: la proliferación de cajeros automáticos y la disminución de sucursales bancarias. La caída de operaciones de la banca múltiple trae aparejada la caída del gerente bancario. A fin de cuentas, ¿Qué sentido puede tener una voz autorizada respecto a la inversión, cuando nadie desea invertir?

En las piezas analizadas surge como nuevo interlocutor para la figura de usuario el **empleado de comercio**. En la pieza “Sácalo de tu mente – 2003 – Francés” dicho personaje se muestra sorprendido por la buena disposición a consumir de un usuario.

Este fenómeno se intensifica en la pieza “¿Lo compro o no lo compro? – 2007 – Francés”, donde un empleado de comercio transluce una valoración positiva por el usuario que realiza la compra, mientras observa con desprecio a un cliente indeciso.

Otro personaje rastreable dentro de este período es el del **potencial cliente en dificultad**. Este es presentado en una situación de insatisfacción de un determinado deseo. Se lo coloca en un rol de problema o dificultad que la utilización de los servicios del banco podría subsanar. Para el Banco Río podemos citar a una mujer (esposa y madre) que se encuentra en la encrucijada entre su deseo de adquirir una computadora para sus hijos y el precio inaccesible de ésta. Su intención de colaborar a la educación de sus hijos adquiriendo tecnología se ve coartado por las dificultades económicas (“Mujer” – 2003 – Río). El Galicia por su parte construye la figura de potencial cliente jugando marcadamente con lo aspiracional. En esta línea se encuentra la mujer joven que ha hecho una compra voluminosa en un supermercado, pero aún así y a pesar de su deseo, no encuentra la forma de realizar un viaje, por no utilizar aun las tarjetas de dicha institución (“Chango – 2003 – Galicia”). En la construcción de este personaje pueden rastrearse elementos que dan cuenta de un ideal estético propio de la clase media argentina. Por su indumentaria y apariencia, la mujer está más cerca de ser una modelo que un ama de casa. La dificultad de acceso apoyada en consumos aspiracionales se vislumbra también en las dos piezas referentes a la promoción “Felices Compras” del banco Galicia, a las cuales aludiremos más adelante.

Las **tarjetas** de crédito y débito llegan a ocupar un lugar central en las piezas. Aparecen repetidas veces en la comunicación de los tres bancos. En principio podría resultar extraño mencionarlas en esta sección dedicada a la construcción de personajes, pero esto no es un error. Ocurre justamente que durante el período post- crisis las tarjetas

“cobran vida”. En las piezas analizadas, las tarjetas comienzan a desplazarse por sí solas por el aire, atraviesan cintas magnéticas por su propia voluntad e incluso adquieren rasgos antropomórficos. (“Campeones del ahorro” - 2003 – Río”).

A tal nivel las tarjetas se vuelven protagonistas que abunda la construcción de juegos retóricos en torno a ellas. Literalmente aparecerán bajo los más diversos formatos. Pueden presentarse como objeto real en un escenario real (“Adelante – 2003 – Francés” y “Felices compras - 2002 y 2004 – Galicia”) como objeto real en un escenario virtual (“Chango - 2003 – Galicia”), como dibujos en un escenario virtual (“Sueldo - 2002 – Río”) y finalmente como una personificación animada (“Campeones del ahorro - 2003 – Río”). En este último caso se construye una gran metáfora, la tarjeta Río es presentada como si fuera un boxeador. Se le atribuyen los títulos de “archienemiga de los precios” y “campeona del ahorro”. También se generan reminiscencias a una figura de superhéroe por vestir, además de guantes de box, una capa.

### **Construcción de dialogo y tipo de lenguaje**

A lo largo de este período prevalecen las marcas de **lenguaje informal**. El locutor siempre habla al espectador de “vos”. Muy pocas veces aparece la voz de la institución y casi no se utiliza la primera persona. En líneas generales, durante este período predominan las sugerencias en tercera persona de utilizar los respectivos servicios y sobre todo la comunicación de beneficios a aprovechar (sorteos, regalos y descuentos). No se percibe intención de entablar un vínculo. Las propuestas se generan en un tono más bien indirecto, distante. La formula sería “*usá determinado servicio y obtené determinados beneficios*”.

Hay sin embargo una excepción interesante. En 2003 Banco Río pautó un comercial en el que se comunican préstamos personales (“Mujer – 2003 – Río”). Si bien la propuesta

se efectúa desde un perfil bajo, subyace una invitación a retomar contacto directo con el cliente. Se vislumbra una intención de recomposición de lazos, sugiriendo la necesidad de un reencuentro. La institución aparece en escena mediante un recurso retórico, la sinécdoque. Primero se observa sólo un reflejo en una vidriera, luego una mínima parte de un cartel y hacia el final el cartel entero. Con tono tímido, el locutor pregunta “¿Nos vemos?”. Las palabras aparecen como texto entre signos de pregunta sobre la imagen del cartel. Es destacable que tanto la presencia de la institución, como la invitación al re-encuentro se producen con una evidente sutileza. La propuesta no se volverá a repetir dentro de las piezas que conforman nuestro corpus. Más bien a partir de este momento el Banco Río decidirá mantener la distancia y concentrarse en la postura de proveedor de beneficios descrita anteriormente, a la cual adscribirán también el Banco Francés y el Banco Galicia.

### **Construcción del espacio**

En este aspecto no se registra una regularidad de escenarios para ninguno de los bancos. La **heterogeneidad** es la pauta a lo largo del período.

Dentro de la diversidad podemos mencionar **escenarios domésticos**, tanto de interior como exterior (“Georgina – 2002 – Río”, “Vela – 2004 – Francés”, “Felices Compras 1 y 2 – 2002 y 2004 – Galicia”). En el caso del Banco Río y el Banco Francés se trata de piezas específicas de servicios de seguros de vivienda.

En el Galicia la escena hogareña remite al disfrute en familia habilitado por parte del banco. En este caso se trata de un consumo aspiracional (champagne Chandon, helado Freddo y alfajores Havanna). En el caso de la pieza “Felices compras 2”, la locación nos muestra el frente de dos casas ubicadas aparentemente en un **barrio privado**. La acción refiere a una competencia entre vecinos para determinar quién tiene el fuego artificial

más grande. Se trata de una competencia vinculada a una actitud de derroche, literalmente lo más cercano a “*quemar la plata*”. La locución asegura “*en las fiestas los clientes de Banco Galicia tienen más para festejar*”. El espacio construido transmite una fuerte significación de status.

También hay locuciones referidas a **situaciones de compra y consumo** (“Impresora – 2004 - Río”, “Felices Compras 1 – 2002 - Galicia”, “Sácalo de tu mente – 2003 - Francés”). Las piezas en que se construyen estos espacios comunican el servicio de tarjetas de crédito y débito. El banco es mencionado solo de forma tangencial, ganando protagonismo las tarjetas como habilitadoras de consumo. Esto se observa con mayor fuerza aún en las piezas correspondientes al período 2007-2008.

Por otra parte, la construcción de **escenarios virtuales** tiene lugar en las piezas del período. En éstos muchas veces ni siquiera hay acción de personajes, ganando protagonismo a los elementos tipográficos (“Sueldo – 2002 – Río”, “Débito automático – 2002 - Galicia”).

En 2003, el Banco Francés produjo una publicidad institucional en la cual la de la aparece de forma subliminal, gracias al uso de la sinécdoque. En todas estas escenas se muestra sólo una parte, que evoca la existencia de la institución pero sin aludir a la relación con el cliente. Tratándose de una publicidad institucional, llama la atención la sutileza con que se trata la presencia del banco. Está latente la idea de “*usa nuestros servicios*”, pero no hay una imagen concreta de la sucursal bancaria.

El contraste con la etapa pre-crisis se da a partir del hecho de que la institución ya no aparece como posible escenario de acción. En las pocas piezas en que se hace presente la institución, lo hace de manera distante. Se vislumbra más bien una intención de efecto identificatorio, sin alusión a una interacción banco-cliente. En el caso de “Mujer - 2003



–Río”, el espacio es la calle. Se ve parte de la sucursal bancaria, pero ni siquiera se muestra la fachada entera, la puerta o el interior. Da la sensación de estar fuera de servicio. El banco se encuentra literalmente en la vereda de enfrente, pasando desapercibido por el personaje que se encuentra de espaldas al mismo. Esta disposición no es casual. Presupone una ruptura, la existencia de distancia entre el potencial cliente y la institución.

Otro tanto ocurre con la pieza de lanzamiento de la nueva imagen del Banco Río del año 2007. Aparece la fachada de la sucursal, pero sus ventanas y puertas negras dan la impresión de un lugar abandonado.

### **Figuras retóricas**

Como hemos citado en apartados anteriores el uso de la **sinécdoque** es común a lo largo de este período. Esta figura está operando en piezas del Banco Río y el Banco Francés para dejar traslucir la presencia institucional pero sin que ésta ocupe un lugar de peso en el mensaje (“Mujer - 2003 – Río” y “Adelante – 2004 – Francés”). En el caso del Banco Francés detallamos: un display de celular muestra “transferencia BBVA ok”; se observa la mitad del cartel identificador de un empleado del banco; una tarjeta se vislumbra colgada sobre la espada de un corredor; se ve la puerta de una sucursal abriéndose sola.

La sinécdoque se la utiliza también para la construcción de una estructura problema/solución. Se narra oralmente la situación entera, pero se muestran solo imágenes de la solución, dándole a esta instancia mayor énfasis (“Georgina – 2002 – Río”).

En las comunicaciones de Galicia este mismo recurso se utiliza para evocar situaciones de consumo. Se explota el lado hedonista, consumista, aspiracional del target. En

“Felices compras 1 – 2002 – Galicia” se muestran fotos de tres personajes en situación de compra y una foto de la tarjeta efectivizando la transferencia en cada una de las situaciones. En “Chango – 2003 - Galicia”, se muestra el carrito de compras lleno, por lo que se presupone una compra en el supermercado. Por contraposición se asume que muchas tarjetas ofrecen descuentos en supermercados, pero solo una ofrece viajes gratuitos a sus clientes.

Para citar un ejemplo del Francés, tenemos a Bertone, el arquero mencionado en el apartado de Personajes construidos. El mismo se muestra con bolsas de comercios de ropa, entradas al cine y finalmente las llaves de un auto. En todos los casos, mediante un elemento asociado a una instancia de consumo se alude al consumo específico.

La puesta en juego de **bolsas de compras** evocando el consumo de indumentaria, como en el caso mencionado anteriormente, es un recurso que atraviesa el período y que es utilizado por los tres bancos. En la pieza de lanzamiento de la nueva imagen del Banco Galicia, las bolsas incluso aparecen por arte de magia en las manos de una joven mujer que esboza una sonrisa. En la pieza “Hiper promo – 2008 – Río” mediante motion graphics, también se pone en juego este mismo recurso.

La **metáfora** es otro recurso utilizado en las piezas. La encontramos en “Campeones del ahorro – 2003 - Río”, donde utilizando el universo del boxeo se evocan una situación de lucha y una estructura bien/mal asociada a ahorro/precios. El Galicia en cambio, en su pieza “Chango – 2003 – Galicia” recurre a un escenario, sonidos y movimientos que traen a colación el proceso de despegue de un avión, siendo el “carreteo” protagonizado por una compradora de supermercado.

Curiosamente en ambos casos se utiliza el recurso para identificar a un enunciatario en situación de dificultad, como desarrollaremos a continuación en el apartado de Nivel

enunciativo. Esta figura retórica habilita la parodia y el guiño absurdo/cómico. Se desdramatiza mediante ello la problemática a la que se hace alusión: el usuario en un contexto de limitaciones materiales.

Evidenciamos el uso de **metonimia** en la pieza “Reunión de directorio – 2004 – Galicia”. En la misma vemos cómo un propietario situado en su ámbito laboral comienza a arder en llamas, supuestamente debido a que su vivienda está sufriendo un incendio. El copy expresa “*cuando le pasa algo a tu casa, también te pasa a vos*”

En la pieza “Vela – 2004 - Francés”, detectamos un recurso que puede leerse como la figura retórica **repetición**. Nos muestra una estructura que se reitera. En la acción principal una cortina flamea sobre la llama de una vela encendida. La construcción de la escena hace pensar al espectador que lo próximo que sucederá es que la cortina comience a arder. Súbitamente la llama de la vela se extingue con una brisa y aparece en pantalla el copy “*una vez te puede salir bien, dos no*”. En la escena siguiente una familia se prepara para salir en una foto. Se ve cómo se dispara un flash pero este primer intento queda frustrado por la desatención de algunos de los miembros. Se produce un segundo flash y esta vez la foto ha sido tomada correctamente. Hay una repetición de estructura de dos partes pero con una inversión de términos (bien/mal; mal/bien). Esta repetición de estructura genera un efecto reafirmatorio del copy.

Constituye también una figura retórica la operación elaborada sobre la tarjeta del Banco Río en la pieza “Hiper Promo – 2008 –Río”. En ella la frase “*que grande esta tarjeta*” se grafica mediante la utilización de la **hipérbole**, configurando literalmente una tarjeta de enormes proporciones.

## **Herramientas retóricas**

Al igual que sucede durante el período pre-crisis, en la instancia post-crisis se puede rastrear la utilización de la **mirada a cámara**. Sin embargo las construcciones realizadas en torno a este recurso son algo distintas. En esta instancia el personaje que mira a cámara ya no responden preguntas realizadas por la institución, ni se asume a la institución bancaria como permitiendo la puesta en juego de la voz o el testimonio del cliente. En las piezas del período el banco es mencionado como un tercero en una **conversación entre amigos**, utilizándose la mirada a cámara para construir este tipo de situaciones. Este es precisamente el caso de la pieza “Georgina – 2002 – Río”, en la cual la popular conductora televisiva interpreta un conversación de uno a uno con la cámara, desplazándose por un ámbito hogareño e incluso deteniéndose a tomar un vaso de agua.

## Nivel temático

### **Peso del rol institucional**

A lo largo de la etapa observamos que cobran mayor fuerza los **servicios** comunicados en las piezas. La **institución queda relegada** a un segundo plano y su aparición muchas veces se limita a una necesidad básica de identificación del origen de los servicios. En ocasiones la placa final corresponde exclusivamente al servicio anunciado. Se desarrollan elementos de imagen propios de los servicios comunicados, que adquieren entidad y protagonismo. En el caso de “Sueldo - 2002 - Río” se presenta placa final con logo propio, mini jingle “*supercuenta*” y claim: “*es única*”.

En este desplazamiento son las **tarjetas** de crédito y débito los servicios que evidentemente pasan al frente, asumiendo un papel protagónico en las comunicaciones, como ya hemos explicado en el apartado Personajes contruidos de este período. Los **beneficios** que se obtienen a partir de la utilización de las tarjetas también ocupan un

lugar cada vez más importante en las comunicaciones. Esta evolución en el eje de la comunicación da lugar a la aparición de un nuevo factor en juego: las **marcas comerciales** que brindan descuentos en conjunción con las tarjetas bancarias. Las mismas, atadas a consumos de los sectores medios, funcionan a partir de un carácter aspiracional. Refuerzan la idea de que los bancos permiten el acceso a consumos entorpecidos por los cambios en el panorama económico (indumentaria, electrodomésticos, tecnología, ocio).

### **El factor internacional**

No hay mucho para decir en este apartado, más que el factor internacional **desaparece** como valor. Este dato no es de extrañar teniendo en cuenta la información contextual del período, donde precisamente lo internacional pierde su peso y se borra la idea de la globalización como sinónimo inevitable de progreso.

Es interesante mencionar que la referencia aislada al grupo Santander, presente en el período de pre-crisis, no se repite hasta el año 2007, cuando el banco Río asuma su nueva imagen corporativa como Santander Río.

En cuanto al Banco Francés, se mantiene la referencia al Banco Bilbao Vizcaya Argentaria en su isotipo.

### **La seguridad**

Se evidencia un **desplazamiento semántico** del término seguridad. En este sentido puede ser analizado bajo el concepto de significante flotante que postula Ernesto Laclau. La seguridad no vuelve a ser evocada como parte del universo semántico de la solidez y respaldo. Tras la lectura de la información contextual provista, no puede esperarse otra conducta al respecto. El contexto socioeconómico presenta recesión, desempleo, saqueos, protestas sociales, crecimiento de la cantidad de población por

debajo de la línea de pobreza. Como resultado el término seguridad se desplaza definitivamente hacia la órbita de significados de la **integridad psicofísica** y el **patrimonio material**. En el período post-crisis ya no se efectúan anuncios comerciales referentes a servicios de plazos fijos.

Es así que confirmamos la presencia de este aspecto temático en las piezas que corresponden a los seguros de vivienda de los bancos Río y Francés. En un momento de ebullición social y declive económico, las publicidades de seguros interpelan a sus destinatarios recurriendo a un **temor de época**. En la pieza “Georgina – 2002 – Río” Georgina Barbarossa afirma mirando a cámara:

“Podes asegurar tu casa y todas tus cosas contra robo: ropa, muebles, electrodomésticos... Como a una amiga mía, que se fue de vacaciones y le robaron todo. Video, televisor...lo que te imagines. Menos mal que me había hecho caso y contrató a Río Seguros, que le repusieron todo enseguida. ¡Imaginate lo que le hubiese costado HOY!”

Entonces, el eje temático de la seguridad se vincula al miedo frente a la posibilidad de **perder el status** alcanzado hasta ese momento.

Lo que está de fondo es el surgimiento de nuevos temas en la comunicación de los bancos. Un nuevo tema que subyace en las piezas podría definirse como **dificultades coyunturales**. Dentro de éste podríamos englobar las temáticas específicas de “inseguridad” y “limitaciones en el consumo”.

### **El ahorro**

Este término es otro de los significantes que ve afectado su significado a partir de una reconfiguración de los discursos circundantes. El ahorro ya no es entendido como depósito de dinero en el presente para un consumo en el futuro. Ya no alude a una

inversión que puede generar intereses. Ahorro pasa a vincularse con el hecho de aprovechar descuentos, o sea lograr consumir gastando menos dinero.

Se hace presente en las piezas un juego de homologación **ahorro = descuento**. En el caso de la comunicación de Banco Río esto es evidente en “Campeones del ahorro – 2003- Río” en la que se afirma “*más que descuentazos, son ahorrazos*”. Un efecto similar se produce en “Impresora – 2004 - Río” en la cual las palabras ahorro y descuento se intercalan alternativamente a lo largo de la secuencia de locución. Se las utiliza entonces como términos intercambiables, colaborando a naturalizar su significado como sinónimos.

### **Valoración de la dimensión temporal**

La temporalidad de **corto plazo** se presenta como valor de manera subyacente en gran parte de las piezas de la etapa post-crisis. Hedonismo, individualismo, consumismo subyacen en escenas que aluden al **placer fugaz** de la compra, tendencia intensificada en las piezas de 2007-2008.

El Banco Francés fue un autentico pionero en la idea de cortar con el pasado. El lanzamiento de su claim “*Adelante*”, realizado en año 2004, es un punto de quiebre. Y no es para menos. “*Adelante*” no solo es diametralmente opuesto a “*atrás*”. “*Adelante*” es un llamado imperativo a la acción en el presente. No se trata de planificar a futuro, sino de actuar ya.

En este período específico gana importancia la **inmediatez** del disfrute, la idea de que es necesario disfrutar en el presente, cuando aún se tiene la oportunidad y antes de que sea demasiado tarde. Esto alude a la **incertidumbre en el futuro**, propia del golpe simbólico propinado por la crisis al consumo.

Con la inmediatez como un requisito, el banco se presenta como el medio para una **satisfacción inmediata**, permitiendo el acceso sin escalas a lo que el consumidor desea. El discurso construido impacta en la noción del presente, aportándole un sesgo de oportunidad. En este sentido, es acorde remarcar el claim del Banco Francés “*¿Querés disfrutar la vida hoy?*” que completa el sentido expresado anteriormente para “*Adelante*”.

Esta misma idea también es asumida por el banco Galicia en el año 2007, mediante la puesta en juego del claim “*Alcanza lo que querés*”. En la pieza “Heladera – 2007-Galicia”, donde la frase es expresada, el joven protagonista persigue una heladera que huye de él por todos los medios posibles, como si de una persecución policial se tratase. Las tarjetas del Banco Galicia se presentan entonces como el medio para efectivizar la compra en el presente, antes de que la chance se escape.

### **Beneficios conferidos**

En el período post-crisis las piezas analizadas dan cuenta de una re-configuración de los bancos estudiados como habilitadores de **pequeña escala**, no ya en tanto instituciones, sino más bien desde su rol de proveedor de tarjetas y otorgadores de préstamos personales. Si antes el Banco Galicia permitía “*juntar personas y casas*”, post-crisis su ambición mayor parece ser brindar “ahorros”, maximizar las compras navideñas, permitir el disfrute del champagne, y en su punto máximo, permitir la compra de una heladera (“Heladera – 2007 –Galicia”).

Los beneficios se han revestido de un carácter promocional. La idea subyacente a los descuentos otorgados por las tarjetas y cuentas de los bancos es **optimizar de las obligaciones**. Es decir, su fin es reducir los gastos de las compras en el supermercado, en combustible, los regalos navideños, conseguir beneficios al cobrar el sueldo o pagar



la luz y el gas. Actividades que se supone el usuario efectivamente realiza o desearía realizar comúnmente. Existe pues un **carácter ordinario** en los beneficios conferidos. Los mismos buscan inscribirse en la rutina cotidiana de los beneficiarios. Se trata de beneficios de base, a los cuales tienen acceso todos los usuarios de las tarjetas.

Sin embargo, parece posible marcar algunas distinciones en el período inmediatamente posterior a la crisis. Mientras que el Banco Río se focaliza en primera instancia en el carácter cotidiano de los descuentos (supermercado, gasolina), el Banco Galicia y en menor medida el Banco Francés parecen asignarle mayor fuerza a los descuentos en consumos aspiracionales (indumentaria, espectáculos, compras de regalos para navidad). Esta diferencia inicial se diluye dentro de nuestro corpus de estudio a medida que avanza el tiempo.

A diferencia de la instancia pre-crisis, donde suponemos los beneficios se utilizaban como un vehículo para atraer nuevos clientes, en el escenario post-crisis su rol parece ser más bien **fidelizar** a los usuarios actuales e impedir que disminuyan los niveles de bancarización.

### **Nivel enunciativo**

#### **Pacto de lectura**

Si bien la construcción en torno a la ficción es la regla, en el período post-crisis también es posible detectar algunas construcciones relacionadas a la no-ficción. Los recursos enunciativos utilizados a este fin son similares a los del período anterior (mirada a cámara, declaraciones testimoniales), pero las competencias de lectura a las que apelan parecen ser distintas. Ya no se trata de apoyarse en el género documental o la entrevista testimonial, sino más bien re-construir un diálogo entre un tercero y el espectador. La

institución bancaria se borra como habilitador del dialogo, permitiendo la proliferación de un lenguaje más informal, con modismos propios de la conversación entre amigos.

### **Enunciador**

El enunciador se construye como alguien dispuesto a ayudar a un enunciatario en situación de debilidad. Se manifiesta por lo tanto un nivel de asimetría entre ellos, aunque con características distintas al observado en el período anterior. Los bancos delinean para sí un nuevo rol en la vida de sus clientes. La diferencia de poder en la relación no se asienta directamente en el carácter de institución trascendental. Los bancos ya no se presuponen como instituciones que a partir de su solidez y respaldo hacen posible la proyección a futuro.

El nuevo poder del enunciador deriva de su rol como **habilitador de consumo**. Este destaca su carácter como vehículo transaccional, ingresando de lleno en la vida cotidiana y la rutina del enunciatario. Los descuentos se adosan a este constructo para configurar de una poderosa estrategia de seducción, vinculada al acceso a un estilo de vida determinado.

### **Enunciatario**

En el apartado Construcción de personajes correspondiente a la dimensión retórica, mencionamos la puesta en escena de figuras en situación de dificultad e imposibilidad de acceso a bienes materiales. Esto es algo que también se vislumbra a nivel de construcción del enunciatario. Confirmamos que en varias piezas subyace la idea de que quien recibe el mensaje se encuentra en una **situación de debilidad**.

Esto es evidente en piezas "Campeones del ahorro – 2003 – Río", donde la metáfora del boxeo transmite una idea de lucha de resistencia, actuando el tema musical de Rocky como un guiño que remite directamente a este universo semántico. Por otro lado se

alude a una idea dicotómica de bien y mal, construyendo un enemigo en común (“*archienemigas de los precios*”). El enunciador se dibuja en la misma vereda que el enunciatario (“*campeonas del ahorro*”).

En la pieza de Río Seguros se juega con un posible temor del target y se comunica la conveniencia del servicio en base a ello. La desventaja a la que se alude estaría dentro del mensaje “*conviene asegurar aquello que lograste en la época de bonanza económica y que de perder hoy día, no podrías recuperar*”. Un planteo similar se hace unos años después en la pieza de “Reunión de directorio – 2004 – Galicia”. En la pieza de créditos personales “Mujer -2002 – Rio” la idea de enunciatario en conflicto también es evidente.

Esta claro que la clase media vio cercenada su capacidad de consumo a causa de la crisis. En línea con esto surge el tema “aspiracional” que es explotado en la mayoría de las piezas e impregna las dimensiones retóricas y temáticas. El Banco Galicia parece transmitir en varias de sus piezas el mensaje “*si usas las tarjetas del Galicia, puedes mantener determinados consumos*” (marcas, viajes, etc.). El enunciatario desea por lo tanto **mantener un nivel de consumo**, cierto estilo de vida.

En otras piezas también permea la idea de un enunciatario en conflicto, pero el punto es tratado con un tono menos solemne, más ligero. Podemos mencionar para el caso del Banco Francés la frase “*que nada te impida disfrutar de un fin de semana a pleno*”, en la pieza “Bertone – 2003 – Francés”. En el caso del Banco Galicia, podemos citar “Chango – 2003 – Galicia”. La dificultad planteada es que la protagonista no encuentra forma de viajar. El locutor pregunta “*¿Como puedes viajar gratis con tus compras?, es muy fácil*”.

La cuestión referente al carácter ordinario y cotidiano de los beneficios conferidos, presentado anteriormente, también alude a la idea de un enunciatario en problemas. No deja de sorprender, en esta línea, frases como “*podes ahorrar más de 200 pesos por mes*” en la pieza “Campeones del Ahorro” del Banco Río, o “*ahorra en tus servicios, usa los nuestros*” de la Pieza “Debito Automático” del Banco Galicia.

## **Cambios en marca verbal y visual**

En el año 2000, en su pieza institucional “*Beneficios*” el Banco Galicia declaraba con tono triunfal: “*para definir al Banco Galicia, no alcanza la palabra Banco*”. Hoy, dicha frase adquiere un sesgo profético si se observan en retrospectiva los cambios realizados sobre las marcas verbales y visuales de las instituciones aquí analizadas.

Como expresamos en el marco teórico, en situación ideal el identificador gráfico de una entidad tendería a ser inmutable. Los parámetros de buena gestión marcaría así lo aconsejan, siempre y cuando la propia identidad de la organización no experimente cambios concretos que exijan una modificación en su “denominación”. Este enfoque es tenido en consideración en nuestro análisis.

Tomaremos en principio el caso del Banco Galicia y Banco Río por ser aquellos cuyos signos gráficos han protagonizado cambios notables. Si hacemos un contraste entre las piezas televisivas que estas instituciones pautaban en el período pre-crisis y las piezas de los años 2007 y 2008 (relanzamientos de imagen), resulta evidente que su identidad corporativa general ha cambiado. El análisis en retrospectiva nos permite entender que dicho cambio es resultado de un proceso gradual en el tiempo. A lo largo de ese período las entidades fueron ejecutando variaciones en su oferta y en los atributos comunicados. Entonces, su relanzamiento de imagen responde a una necesidad de actualización de los identificadores gráficos, de acuerdo con el mencionado reposicionamiento gradual de las firmas. Se trata de un “aggiornamento” de la marca visual, consecuente con la evolución que se produjo a nivel de identidad institucional.

La diversificación y ampliación de la oferta caracterizan en un nivel general al sector bancario actual. Este cambio, como hemos visto, es consecuencia en parte de la

transformación de la coyuntura económica producida a finales del 2001. Por otro lado, después del “corralito” la identidad corporativa de las entidades perdió la capacidad de esgrimir (al menos temporalmente) los valores de “confianza”, “solidez” y “respaldo”, propios de las construcciones identitarias desarrolladas por la categoría durante los ’90.

Norberto Chávez afirma que la incorporación de nuevas ofertas es capaz de desactualizar cualquier identificador visual que haga referencia explícita a un producto o servicio particular. En el caso de las instituciones que analizamos, nos encontramos con signos gráficos que no anclaron nunca en una actividad u oferta específica. Esto permitió que el cambio de foco en los servicios ofrecidos (de depósitos y préstamos grandes a tarjetas de crédito y préstamos personales) no trajera aparejado modificaciones drásticas de las marcas visuales. De acuerdo con esto, los relanzamientos de imagen mencionados se llevan a cabo varios años después. Así, un mismo sistema de identificación visual continuó operando a medida que la identidad institucional en sí evolucionaba, y mutaba inclusive siguiendo la pista de las tendencias y emergentes socioculturales (inmediatez, consumismo, individualismo, hedonismo). En este punto, consideramos como atributo la abstracción de los isotipos tradicionales de las instituciones bancarias en cuestión.

Podríamos destacar como anti-ejemplo de dicho atributo, el caso de una mascota que cobró vida en la comunicación del Banco Francés durante el período pre-crisis: “el chanchito” del Libretón. En este caso, el identificador visual refería a un servicio particular de cuenta, y tras la crisis no volvió a aparecer. La mascota funcionaba como alegoría de una alcancía, por lo tanto evocaba la idea de “*ahorro*” entendido como atesoramiento. Ese significante vinculado específicamente a este significado, es un binomio propio del imaginario social pre-crisis.

Retomando los casos de los bancos Galicia y Río, dijimos que tras la evolución de su identidad institucional, deciden aggiornar sus sistemas visuales en 2007 y 2008. Uno de los cambios más evidentes en esta operación, fue la **exclusión** explícita de la palabra “*banco*”. Podemos entender esta acción a partir de la noción de significante flotante que nos provee Ernesto Laclau, explicitada en el marco teórico. El término “*banco*” cuadra bajo dicha definición si consideramos la carga semántica peyorativa que fue adosándosele a lo largo del período de crisis. El significante quedó impregnado de una serie de significaciones negativas, luego de que en aquellos meses se produjera una intensa circulación de discursos acusantes, potenciada por la mediatización masiva. El término “*banco/s*” se vio articulado cada vez con mayor frecuencia en contextos discursivos en los que operaba junto a expresiones como “ladrones”, “chorros”, “estafadores”. Incluso las propias instituciones realizaron acciones de prensa mediante las cuales explicaron la exclusión de la palabra banco. Lorenzo Shakespeare, director de la agencia de diseño encargada de la nueva identidad visual del Banco Galicia sostiene:

*“El mecanismo de proyecto que proponemos está basado en considerar a la marca Banco Galicia desde la perspectiva de su audiencia, rescatando sus emergentes reconocidos, en procura de una identidad más cercana a sus expectativas”<sup>33</sup>*

Si bien no pretendemos desacreditar los dichos anteriores, porque entendemos el valor que en ellos se expresa, sí los consideramos parciales. Adscribimos a la proposición anteriormente desarrollada, consideramos el término “*banco*” como significante flotante que adquirió una carga semántica negativa durante la crisis. A su vez, sostenemos que la

---

<sup>33</sup> Ver Anexo: Artículos Consultados p. 127

oferta, los atributos comunicados y en un nivel abarcador, las identidades corporativas en sí, experimentaron una evolución a través de los años.

Los bancos ya no significan, en todo sentido, lo mismo que en la década del '90. La evolución podría entenderse a partir de un cambio de rol. La entidad que antes desempeñaba un rol como “banca múltiple”, en base al cual construía determinados universos semánticos con determinados valores, pasa a poseer mayor carácter “transaccional”. Más dinámica y despersonalizada, se sube en su comunicación a emergentes de época. Como afirma Chaves, la suficiencia es uno de los parámetros de los identificadores gráficos de alto rendimiento.

Esta implica deshacerse de los elementos muertos o inactivos, que producen ruido en la comunicación. Consideramos que este criterio fue parte activa en la baja del término “banco” para las marcas verbales y visuales del Galicia y el Santander Río.



Logotipo hasta el año 2008



Nuevo Logotipo, lanzado el año 2008

Puntualizaremos ahora los rediseños para cada institución, empezando por el Banco Galicia. El actual logotipo de la institución es una modernización de su logotipo tradicional. El isotipo sigue siendo la histórica cruz de Santiago, aunque sus líneas se han simplificado. Ahora es más estilizada y moderna. Se han eliminado las puntas de flor de lis, propias del isotipo anterior. Asimismo, la fuente con la que se presenta el logo ha variado. Se ha dejado atrás la itálica. La nueva tipografía es más austera y representa una imagen más sólida. Los degradados, que conferían una idea de corporalidad al logotipo anterior, se han suprimido y el propio esquema de colores ha sido re-



planteado. La paleta antigua de morado, rojo y amarillo ha sido remplazada por el naranja y rojo, utilizando el blanco como tercer tono.

Sin dudas, se trata de una construcción gráfica con mayor sencillez que la antigua. Asimismo, traduce mejor las ideas de “simpleza” y “modernidad”. El valor del nuevo isologo está en su funcionalidad, identificación, claridad, diferenciación. La nueva marca cumple el cometido de potenciar la experiencia sensorial en los ámbitos de influencia urbana del banco y brinda una sensación más dinámica y eficiente.

Por otro lado, en el caso del Banco Río nos encontramos frente a una alteración concreta de la composición de la institución. Observamos en su fusión con el Santander una decisión estratégica bastante evidente. De hecho, tal operación no impactó en la imagen corporativa sino después de nueve años. La casa matriz de lo que hoy en día es Grupo Santander fue creada el 21 de marzo de 1857 en la ciudad de Santander, España. Este grupo ingresó al sistema financiero argentino en el año 1998 con la compra de Banco Río de la Plata, es decir, el Banco Río.

El cambio de imagen para el Banco Río estaba estipulado para el año 2001, pero frente a la crisis económica decidió postergarse. El objetivo fue evitar que el traspaso fuera percibido como salida de la firma después de la crisis. Por otra parte, la coyuntura crítica trajo aparejado una acción explícita sobre los identificadores gráficos del Banco Río: el logotipo del Grupo Santander, que ya comenzaba a aparecer para ese entonces (como en el caso de la pieza “para usted, sus ahorros son importantes?” del año 2000), se eliminó abruptamente de las piezas de comunicación. Por esta razón el abogado español Iván Hernández Urraburu denunció en la corte del país europeo que el

Santander "actuó de manera ilícita", publicitando una "relación bancaria" con la entidad argentina de la que luego pretendió desentenderse.<sup>34</sup>

En el año 2007 hace su aparición pública la nueva imagen corporativa del Banco Río: Santander Río. El Santander se propuso comercializar la marca del grupo en los más de 40 países en los que el banco está establecido, donde se implemento la imagen de la llama que lo simboliza y la palabra Santander. Sólo hubo excepciones en Argentina, donde quedo Santander Río, en el Reino Unido, donde la marca continuó siendo Abbey, en Brasil donde se llamó Santander Banespa y en Portugal donde permaneció Santander Totta. En estos cuatro casos, se planeó una transición más larga. Conservar parte del nombre es algo que los especialistas en branding consideran oportuno como parte del proceso de cambio, ya que una vez fijada la marca es más fácil simplificarla. Una estrategia similar fue implementada por el Banco Bilbo Vizcaya cuando adquirió el Banco Francés.



*Logotipo hasta el año 2007*



*Logotipo Grupo Santander*



*Nuevo Logotipo, lanzado el año 2007*

El actual logo corporativo de Santander Río se deriva del logotipo del Grupo Santander, diseñado en 1986. Este se creó como un desarrollo gráfico de la letra "S" en movimiento. Da lugar a la llama que simboliza la imagen de la luz, el calor y la humanidad, complementada con la base que representa un cimiento sólido de pujanza. El color rojo fue introducido en España por primera vez en 1989 con motivo del lanzamiento de un servicio conocido como la "Supercuenta", ya que originalmente el logo fue de color azul.

---

<sup>34</sup> Ver Anexo: Artículos consultados p. 126

Al adaptarse a la estética impuesta por el Grupo Santander a nivel global, el Banco Río ha adquirido un carácter simbólico vinculado a la tradición (fuentes con serifas) y también un esquema de colores más simple, al pasar de azul y amarillo a rojo y blanco.

El lanzamiento de la nueva imagen fue dilatado hasta el año 2008. Suponemos que esto se debió en parte a evitar la idea de que “el banco se estaba borrando” en el período inmediato a la crisis, y en parte a no contaminar la imagen del Grupo Santander a causa del contexto hostil. Por estos motivos, en la pieza correspondiente al lanzamiento de la nueva imagen, además de reiterarse que más allá del cambio de nombre “todo sigue siendo igual”, se puede apreciar una construcción clave a nivel retórico: se muestra una sucursal de banco cuya fachada se deja caer a modo de “telón de utilería”, revelando la nueva imagen que ya se encontraba debajo de la antigua.

Por último, nos queda decir que para el caso del Banco Francés no evidenciamos modificaciones en cuanto a marca verbal y visual en el período post-crisis. Su logotipo es sencillo y perenne.

El único cambio en sus identificadores gráficos ocurrió durante el período pre-crisis y correspondió a la extensión de las siglas del isotipo, cuando el Banco Bilbao Vizcaya se fusionó con el Argentaria.



*Logotipo Banco Bilbao Vizcaya*



*Logotipo Banco Francés.*

Así, la sigla “BBV” pasa a ser “BBVA”. La fuente no cambió, tampoco el color.

Finalmente, unas breves consideraciones generales sobre las marcas verbales y visuales de las instituciones analizadas. Estos sistemas de identificación gráfica corporativa gozan actualmente de sencillez y suficiencia. Consideramos también su versatilidad, ya que pueden operar funcionalmente en los diversos registros discursivos posibles. Por ejemplo, cualquiera de los tres sistemas gráficos analizados puede desempeñarse

pertinentemente tanto para la comunicación publicitaria como para la institucional. Sostenemos que los identificadores corporativos deben concebirse siempre como estratégicos, nunca tácticos y así lograr compatibilidad con toda la gama de discursos.

Por último, podemos evaluar positivamente los rediseños llevados a cabo, en términos de “legibilidad”. Esta nos habla del grado de reconocimiento visual que generen los rasgos esenciales del signo. Vemos en las instituciones colores corporativos potentes. Este es el primer elemento detectable por el ojo, antes que la forma gráfica. En estos casos es clara la necesidad de rápida divinización de sucursales en la ciudad para generar un efecto de omnipresencia, alta cobertura. También juega en esta categoría la velocidad de lectura para una rápida detección del signo en el paisaje urbano. En este punto, la exigencia viene dada no sólo por la aceleración física de los sujetos, sino también por la aceleración psíquica que les impone el ritmo urbano. Entendemos que los sistemas gráficos analizados suscitan rapidez y facilidad de de lectura.

## Conclusiones

Como anticipábamos en nuestro marco teórico, al no tratarse nuestro estudio de una auditoría completa de las marcas analizadas, no pretendemos establecer conclusiones definitivas sobre los cambios generados en éstas. Más allá de ello, nuestra investigación nos permite tanto reafirmar ciertos presupuestos como postular aspectos no tenidos en cuenta previamente.

En principio, nuestra hipótesis más general se revela como válida: la crisis ha traído aparejado un **reacomodamiento comunicacional** de los bancos estudiados. El mismo es rastreable en el corpus de piezas televisivas abordado. Como decíamos en nuestro marco teórico, las marcas no pueden interpretarse aisladamente. En la medida en que poseen un carácter dialogal, su significado se actualiza como resultado del intercambio de perspectivas entre los actores sociales. Es por esto que las marcas deben inevitablemente conocer el entorno socio-cultural en el cual se insertan y anticipar los valores y creencias de sus consumidores. De no hacerlo, no podrían ser aprobadas en tanto propuesta contractual. El accionar de los bancos analizados da cuenta de esto. Han efectuado un desplazamiento en la construcción de posibles de acuerdo a los cambios generados por la crisis. Para dicho desplazamiento se han apoyado en gran medida en factores exógenos. Por un lado los cambios de la coyuntura económica, por el otro las ideas en la mente de los potenciales consumidores.

En lo que respecta a la hipótesis referida al eje de cambio del valor **largo plazo/corto plazo**, si bien consideramos que se presenta como válida, surgieron salvedades a tener en cuenta. El análisis nos ha permitido profundizar y darle matices a esta hipótesis inicial.

En principio resulta pertinente marcar una diferencia respecto a la drasticidad de dicho cambio. Lo que inicialmente considerábamos como una ruptura o modificación marcada se revela más bien como un **proceso gradual**, que intensifica sus nuevos rasgos en los años 2007 y 2008. En el período inmediato a la crisis vislumbramos un sesgo exploratorio en el accionar comunicacional de los bancos. Dentro de aquella **etapa experimental** para el sector, encontramos ciertas diferencias entre las tres instituciones analizadas. El Banco Galicia construyó su comunicación asignándole peso a un valor aspiracional. El Banco Santander Río le atribuyó más fuerza a la idea de ahorro. El Francés, por su parte, fue el primero en postular la inmediatez como valor por medio de su claim “*adelante*” (2004). Concepto que alcanzó su sentido pleno con la afirmación “*viví la vida hoy*” (2008).

Este carácter gradual del cambio también se desprende del análisis sobre las modificaciones de **imagen verbal y visual**. Postulamos que a partir del cambio de coyuntura económico-social se generó una reorientación en la oferta de servicios: de un sistema enfocado en las posibilidades de la banca múltiple, se pasó a otro que enfatizó las propiedades de la banca transaccional. El foco de la comunicación se colocó sobre los servicios de la banca personal. Posteriormente se fue produciendo una mutación en la **identidad corporativa** de acuerdo a las tendencias socio-culturales. Finalmente, en el caso de los bancos Río y Galicia, se concretó la adaptación de los **identificadores gráficos** según las reglas del nuevo panorama.

Las piezas correspondientes a los años 2007 y 2008 dan cuenta de una focalización en las ideas asociadas al **valor del corto plazo**. Las diferencias propias de la etapa exploratoria se van diluyendo mientras gana fuerza el factor común de presentar a los bancos como medios de acceso al consumo inmediato. Las **tarjetas** de crédito y débito

pasan al frente y los **beneficios de descuento** son el principal factor de seducción. Se ha fijado una dirección. No es casual que la modernización de los identificadores gráficos de los bancos Galicia y Río se dé en este momento, en el que la arena de batalla ha quedado definida y la competencia dentro de ella se ha encarnizado.

En lo que corresponde al **nivel retórico** no puede negarse que el período post-crisis se ve atravesado por un mayor nivel de **informalidad** en la comunicación. El uso del usted, habitual en el período pre-crisis, es dejado de lado. Es difícil atribuir este hecho simplemente a la coyuntura económica. Sería posible, por ejemplo, argumentar que este cambio se debe a una mutación macro en las formas de relación interpersonal. Aun así, no podemos dejar de notar que los bancos analizados han perdido cierto nivel de “distancia respetuosa” por sus clientes. En la medida en que la inversión, los créditos hipotecarios y los plazos fijos han sido remplazados por las tarjetas, los beneficios y los préstamos personales, la formalidad se ha diluido.

A **nivel temático**, nuestras suposiciones sobre el traspaso de un discurso de largo plazo a uno de corto plazo también han demostrado ser acertadas. La idea del banco como una institución que posibilita la concreción de “proyectos de vida” para sus clientes se hace presente en las comunicaciones correspondientes al período pre-crisis. Mientras tanto, hedonismo y consumismo, el **placer fugaz** de la compra, son rastreables en las piezas propias del período post-crisis. Gana peso la comunicación promocional.

La observación de los anuncios nos ha permitido dar cuenta de una idea eje que inicialmente no habíamos considerado: “**el consumidor**” construido como un **sujeto en problemas**, impedido en su desarrollo diario. Esto ha sido un punto central en el reposicionamiento comunicacional observado. A partir de ello se revaloriza el rol de las instituciones bancarias, no sólo como colaboradores en una búsqueda hedónica, sino

como medios para solucionar problemas de consumo más generales e incluso para influir positivamente en la vida cotidiana de las personas.

En relación a las hipótesis respecto a los **beneficios conferidos** por las instituciones bancarias, también las consideramos ciertas. El trabajo de análisis nos ha habilitado a profundizar esta presunción, posibilitando la elaboración de las categorías conceptuales “beneficios extraordinarios”/“beneficios ordinarios”. Los primeros, característicos de la instancia pre-crisis, se asocian a resultados de gran impacto y de carácter inesperado. Los segundos, propios del período post-crisis, implican una inscripción dentro de la rutina cotidiana.

Nuestras hipótesis respecto a las construcciones del **nivel enunciativo** no se sostienen a partir del análisis realizado. Si bien es cierto que los bancos han desdibujado su antiguo rol de superioridad con respecto al cliente, este cambio no ha implicado pérdida de la **asimetría**. Más bien, los bancos estudiados parecen haber cambiado el matiz de aquel rol que tradicionalmente les había sido conferido. Ya no se postulan entablando una relación personal con sus clientes, sino como un medio para acceder y sostener el **consumo**. Son la articulación entre el comprador y el vendedor. Pero este nuevo rol como intermediarios no reduce la representación de su poder, ya que se postulan como la clave para mantener el **status social** y seguir “*disfrutando de la vida*”. La distancia se mantiene porque los bancos se presentan a sí mismos como necesarios, capitalizando una posición poderosa. No se trata de una “complicidad solidaria” como hipotetizamos en un principio, sino de un postulado cercano a la extorsión.

Por otra parte, suponemos que las observaciones del corpus tomadas a la ligera, podrían llevar a un error conceptual: la idea de que los bancos han retornado a una instancia de advertising, dejando atrás las estrategias propias del **branding**. Entendemos que esto no



es así. Si bien es cierto que los beneficios conferidos y los servicios prestados parecen tomar cada vez mayor espacio dentro de la comunicación, sostenemos que **las marcas** analizadas siguen construyendo un mundo de expectativas para sus consumidores. Siguen presentándose de algún modo como construcciones trascendentales, cargadas de valores. La posibilidad de confusión estaría dada por el hecho de que efectivamente existió un período en el cual, debido al cambio rotundo de la coyuntura económica, los bancos se vieron obligados a comunicar los servicios en primer plano. Aún así, las marcas como entes semióticos e interdiscursivos nunca dejaron de estar vivas. Los consumidores insultándolas en la calle dan cuenta de ello. Y pasado el temporal, nuestro análisis demuestra que efectivamente se han construido **nuevos universos simbólicos**, con una articulación coherente.

Algo se presenta como innegable: la crisis ha derribado lo que en un momento constituyó una identidad propia de las instituciones bancarias. Con significantes flotantes como “ahorro” y “seguridad” articulando nuevos sentidos, las reglas del juego han cambiado. Con el propio término “banco” siendo re-significado negativamente, la crisis se ha hecho sentir. Por este motivo, el caso que hemos estudiado resulta ilustrador respecto a una posible vía de acción cuando las marcas se hallan bajo fuego.

Los tres bancos analizados son **líderes actuales** dentro del segmento de la banca privada en cuanto a activos patrimoniales y capital marcario<sup>35</sup>. ¿Cómo hicieron para extinguir las llamas que los envolvieron en el 2001?, ¿Qué hicieron en definitiva para enfrentar los ataques?

La respuesta reside en haber resignado el terreno perdido, para buscar un nuevo espacio donde hacer base. Pegaron el oído al suelo. Rastrearón valores emergentes y

---

<sup>35</sup> Ver anexo: “Ranking Entidades Financieras (Febrero 2010)” y “Ranking de marcas 2009 (Sector bancario)”

comunicaron en base a ellos. Cambiaron de acuerdo a lo existente en la mente de los consumidores. Cada vez menos “banco”, cada vez más cerca de “club de beneficios”. Las marcas que hemos observado constituyen hoy, un cluster que efectuó un reposicionamiento. Mutaron para sobrevivir a la tormenta. La tormenta pasó y ellos siguen estando allí.

## **Bibliografía**

- Barthes, Roland. “Mitologías” Siglo XXI Editores, Bs. As, Argentina, 2003.
- Casetti, Francesco. “Los ojos en los ojos”, en *Enontiation et cinéma, Communications* (trad. María Rosa del Coto), N° 38, París, 1983.
- Chaves, Norberto y Belluccia, Raúl. “La marca corporativa”, Buenos Aires, Paidós, 2006.
- Costa, Joan. “La imagen de marca”, Editorial Paidós, Barcelona, 2004.
- Costa, Joan. “Hacia donde van las marcas”, Foroalfa, [www.foroalfa.com](http://www.foroalfa.com) 09/07/2007.
- Del Coto, María Rosa. “Semiótica y publicidad” en: “De los códigos a los discursos. Una aproximación a los lenguajes contemporáneos”, Buenos Aires, Docencia, 1995.
- Eco, Umberto. “Cómo se hace una tesis. Técnicas de investigación, estudio y escritura”, Gedisa, Barcelona, España, 1991.
- Hopenhayn, Benjamin y Barrios, Alejandro. “Las malas herencias”, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, Argentina, 2002.
- Klein, Naomi. “No Logo”, Picadar, Nueva York, Estados Unidos, 2002.
- Klepfner, Otto & otros. “Publicidad”, Prentice Hall, México D.F., México, 1994.
- Laclau, Ernesto y Mouffe, Chantal. “Hegemonía y estrategia socialista”, Siglo XXI, Madrid, España, 1987.
- Laclau, Ernesto. “Poder y representación” en *Politics, Theory and Contemporary Culture* (editor Mark Poster) Columbia University Press, Nueva York, Estados Unidos, 1993.
- Ries, Al y Trout, Jack. “Posicionamiento”, McGraw-Hill, España, 2000.

- Ries, Al y Trout, Jack. “Marketing de guerra”, McGraw-Hill, España, 1994.
- Steimberg, Oscar. “Semiótica de los medios masivos”, Editorial Atuel, Buenos Aires, Argentina, 1998.
- Sotto, Marita. “Operaciones retóricas” Material de cátedra Steimberg, Semiótica 1, UBA, cursada 2004.
- Semprini, Andrea. “El marketing de la marca. Una aproximación semiótica” Paidós Comunicación, Barcelona, España, 1995.
- Veron, Eliseo. “La Semiosis Social” Gidesa, Barcelona, España, 1993.

### Material fílmico:

- LA TOMA (The Take), Naomi Klein y Avi Lewis. 2004.

### Fuentes digitales:

- Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.indec.gov.ar>
- Banco Central de la República Argentina: <http://www.bcra.gov.ar>
- Wikipedia, la enciclopedia libre: <http://www.wikipedia.org>

## **Anexos**

### **Anexos 1**

1. Evolución de claims.
2. Índices de bancarización.
3. Indicadores de consumo.
4. Evolución de tasas de empleo, desocupación y subocupación.
5. Ranking de entidades financieras (Febrero 2010).
6. Ranking de marcas 2009 (Sector bancario).
7. Listado de piezas analizadas.
8. Artículos consultados.

### **Anexos 2 – CD**

1. Corpus Publicidades televisivas Banco Río, Banco Galicia y Banco Francés (2002 a 2004 y 2007 a 2008)

## **Evolución de claims:**

### **BBVA Banco Francés:**

- 2000/1: Placa sin slogan
- 2002: “Donde vos estas”
- 2003: Préstamos personales del Banco Francés. “Para lo que quieras”
- 2004: “Adelante” (Lanzado con pieza institucional)
- 2007: “Hoy es el día. Adelante”
- 2008: “Viví la vida hoy” / “¿Querés disfrutar la vida hoy?”

### **Banco Galicia:**

- 2000/2001: “A usted lo beneficia”
- 2002: “Ahorra en tus servicios. Usa los nuestros”
- 2008: “Alcanza lo que querés”

### **Banco Río:**

- 2000: “Más para usted”
- 2003: “¿Nos vemos?”
- 2007: “El valor de las ideas”
- 2008: “¡Qué grande esta tarjeta!”

## Índices de bancarización:

### **Evolución de indicadores de bancarización**

Año	Entida- des	Sucurs. más otras dependen- cias	Cajeros automá- ticos	Cajas de ahorro (en miles)	Ctas. plazo fijo (en miles)	Cuentas corrientes (en miles)	Cant. op. de préstamos (en miles)	Depósitos privados (porcent aje del PIB)	Préstamos al S. privado (porcentaje del PIB)
1993	206	4 164		4 876	1 179		3 978	11,7	16,7
1994	205	4 258		5 932	1 318	1 862	4 989	14,3	18,8
1995	157	4 084		6 059	1 305	1 704	4 514	13,9	19,6
1996	147	4 059	1 632	6 713	1 522	1 881	5 518	15,9	19,2
1997	138	4 171	2 556	8 742	1 643	2 287	7 494	18,1	20,2
1998	125	4 422	3 701	12 084	1 849	2 909	9 592	21,5	22,8
1999	116	4 511	4 229	13 197	1 928	3 222	9 783	24,8	25,0
2000	113	4 779	5 156	13 215	2 080	3 262	10 890	25,9	24,2
2001	106	4 762	5 795	17 533	1 636	3 261	11 686	25,8	22,8
2002	99	4 278	5 577	11 220	726	2 638	7 039	20,8	16,6
2003	96	4 322	5 813	10 994	867	2 317	6 930	19,2	11,4
2004	91	4 252	6 097	12 499	824	2 488	7 644	17,7	9,6
2005	89	4 299	6 526	16 612	901	2 401	8 799	18,0	10,4
2006	90	5 269	8 034	18 245	1 193	2 725	13 222	15,9	10,0
2007	86	5 392	8 870	19 125	1 335	2 847	14 076	16,2	11,1

Fuente: BCRA. Libro Azul

### **Evolución de red de atención al público**

Sist. Financiero	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Sucursales	4 259	3 911	3 888	3 838	3 867	3 923	3 966
Cajeros autom	5 795	5 577	5 813	6 097	6 526	7 362	8 157
Otras oficinas	503	367	434	414	432	1 362	1 494
Total	10 459	9 851	10 129	10 343	10 825	12 647	13 617

Fuente: BCRA. Libro Azul

## Índices de consumo:

### **Consumo privado nacional, con y sin IVA, a precios corrientes y a precios de 1993 (1993-2007)**

Años	Consumo privado nacional		IVA a precios corrientes	IVA a precios constantes	Consumo privado nacional	
	a precios corrientes con IVA (*)	a precios constantes con IVA (*)			a precios corrientes sin IVA	a precios constantes sin IVA
	(1)	(2)			(1)-(3)	(2)-(4)
Millones de pesos						
1993	163.676	163.676	11.068	11.068	152.607	152.607
1994	180.007	173.608	12.880	12.405	167.127	161.203
1995	176.909	166.008	12.563	11.627	164.346	154.381
1996	186.487	175.196	13.079	12.208	173.408	162.988
1997	203.029	190.922	14.418	13.567	188.610	177.356
1998	206.434	197.557	14.606	14.060	191.828	183.497
1999	198.869	193.610	13.799	13.740	185.071	179.870
2000	197.044	192.332	13.981	13.506	183.063	178.827
2001	185.164	181.290	12.064	12.557	173.101	168.733
2002	193.482	155.267	13.167	10.436	180.315	144.832
2003	237.567	167.951	17.573	11.582	219.994	156.369
2004	281.189	183.906	25.398	13.070	255.791	170.836
2005	326.276	200.317	30.079	14.536	296.197	185.780
2006	386.305	215.882	36.240	15.944	350.064	199.937
2007	475.876	235.241	49.047	17.594	426.829	217.647

(\*) Corresponde al Consumo Privado de la publicación trimestral del nivel de actividad.

**Fuente:** INDEC.



## Evolución de tasas de empleo, desocupación y subocupación:

Mes	Año	Empleo	Desocupación	Subocupación Horaria
Mayo	1974	38,6	5,0	5,4
Octubre	1974	39,7	3,4	4,6
Mayo	1975	38,6	3,5	5,3
Octubre	1975	38,2	3,8	5,4
Mayo	1976	37,8	5,2	5,3
Octubre	1976	37,0	4,4	5,3
Mayo	1977	37,3	3,9	4,1
Octubre	1977	37,6	2,7	3,8
Mayo	1978	37,2	4,2	5,5
Octubre	1978	38,1	2,3	3,8
Mayo	1979	37,2	2,6	3,9
Octubre	1979	37,5	2,4	3,6
Mayo	1980	37,3	2,6	4,5
Octubre	1980	37,5	2,5	5,8
Mayo	1981	36,9	4,2	5,0
Octubre	1981	36,3	5,3	6,0
Mayo	1982	35,9	6,0	6,7
Octubre	1982	36,7	4,6	6,4
Mayo	1983	35,3	5,5	5,9
Octubre	1983	35,8	3,9	5,9
Mayo	1984	36,0	4,7	5,4
Octubre	1984	36,2	4,4	5,9
Mayo	1985	35,5	6,3	7,5
Noviembre	1985	35,9	5,9	7,1
Mayo	1986	36,3	5,9	.
Noviembre	1986	36,7	5,2	7,4
Mayo	1987	37,1	6,0	8,2
Octubre	1987	36,7	5,7	8,5
Mayo	1988	36,2	6,5	7,8
Octubre	1988	37,0	6,1	8,0
Mayo	1989	36,9	8,1	8,6
Octubre	1989	36,5	7,1	8,6
Mayo	1990	35,7	8,6	9,3
Octubre	1990	36,5	6,3	8,9
Junio	1991	36,8	6,9	8,6
Octubre	1991	37,1	6,0	7,9
Mayo	1992	37,1	6,9	8,3
Octubre	1992	37,4	7,0	8,1
Mayo	1993	37,4	9,9	8,8
Octubre	1993	37,1	9,3	9,3
Mayo	1994	36,7	10,7	10,2
Octubre	1994	35,8	12,1	10,4
Mayo	1995	34,8	18,4	11,3
Octubre	1995	34,5	16,6	12,5
Mayo	1996	34,0	17,1	12,6
Octubre	1996	34,6	17,3	13,6
Mayo	1997	34,6	16,1	13,2
Octubre	1997	35,3	13,7	13,1
Mayo	1998	36,9	13,2	13,3

Agosto	1998	36,5	13,2	13,7
Octubre	1998	36,9	12,4	13,6
Mayo	1999	36,6	14,5	13,7
Agosto	1999	36,2	14,5	14,9
Octubre	1999	36,8	13,8	14,3
Mayo	2000	35,9	15,4	14,5
Octubre	2000	36,5	14,7	14,6
Mayo	2001	35,8	16,4	14,9
Octubre	2001	34,5	18,3	16,3
Mayo	2002	32,8	21,5	18,6
Octubre (2)	2002	35,3	17,8	19,9
Mayo (3)	2003	36,2	15,6	18,8

---

Fuente: INDEC

## Ranking entidades financieras (Febrero 2010):

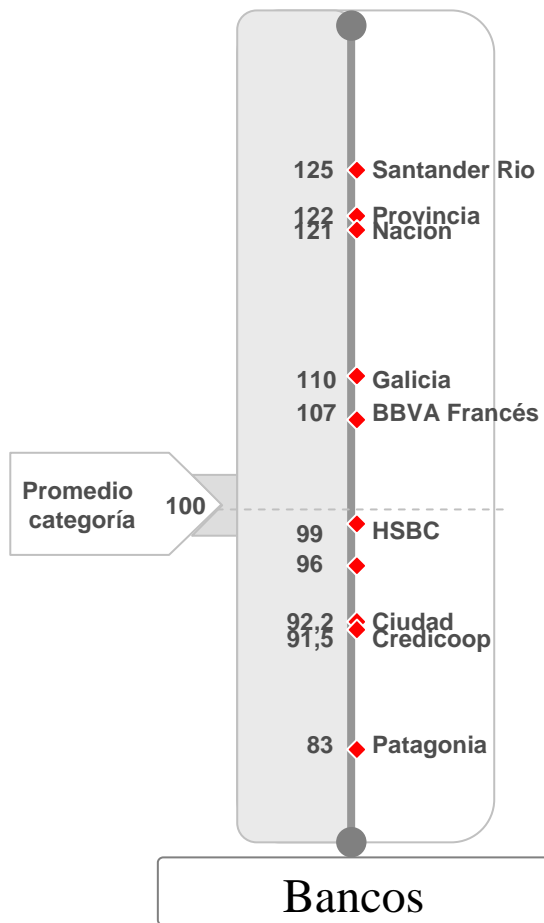
ACTIVOS		PRESTAMOS	
1	NACION ARGENTIN	99.272,8	NACION ARGENTIN
2	PR BUENOS AIRES	32.188,2	SANTANDER RIO
3	SANTANDER RIO	26.941,0	GALICIA Y BS AS
4	GALICIA Y BS AS	24.739,1	FRANCES SA
5	MACRO SA	24.639,8	MACRO SA
6	FRANCES SA	22.520,7	PR BUENOS AIRES
7	HSBC BANK	16.231,5	CIUDAD DE BS AS
8	CIUDAD DE BS AS	14.672,0	HSBC BANK
9	CITIBANK N.A.	13.832,5	CITIBANK N.A.
10	CREDICOOP COOP	13.034,4	CREDICOOP COOP
11	HIPOTECARIO	11.282,4	STANDARD BANK
12	STANDARD BANK	10.279,5	PATAGONIA SA

Fuente: BCRA

DEPOSITOS		PATRIMONIO NETO		
1	NACION ARGENTIN	73.039,1	NACION ARGENTIN	9.157,8
2	PR BUENOS AIRES	26.886,6	MACRO SA	3.573,1
3	SANTANDER RIO	18.508,2	SANTANDER RIO	3.192,8
4	FRANCES SA	17.601,4	FRANCES SA	2.912,0
5	GALICIA Y BS AS	17.374,9	HIPOTECARIO	2.793,3
6	MACRO SA	16.753,5	GALICIA Y BS AS	2.160,6
7	CIUDAD DE BS AS	12.081,0	HSBC BANK	2.088,3
8	HSBC BANK	11.363,1	PATAGONIA SA	1.894,0
9	CREDICOOP COOP	11.139,5	CITIBANK N.A.	1.887,3
10	CITIBANK N.A.	8.485,8	CIUDAD DE BS AS	1.676,9
11	STANDARD BANK	7.677,7	PR BUENOS AIRES	1.671,1
12	PATAGONIA SA	6.573,8	SAN JUAN SA	1.330,6

Fuente: BCRA

## Ranking de marcas 2009 (Sector bancario):



Fuente: Ranking Ieco – I+E Consultora

## Artículos consultados

<http://www.clarin.com/diario/2002/06/09/e-00315.htm>

Edición Domingo 09.06.2002 » Economía » Los bancos podrán anticipar la devolución de depósitos

EL TEMA DEL DOMINGO | LA SALIDA DEL CORRALITO: AVANCE DEL EQUIPO ECONOMICO

### **Los bancos podrán anticipar la devolución de depósitos**

*La decisión la tomará cada entidad. Es una iniciativa del Gobierno que obligaría a los bancos a negociar con sus clientes. Podrían comprarles, con una quita, los depósitos reprogramados.*

Oscar Martínez y Pilar Ferreyra. DE LA REDACCION DE CLARIN.

Los bancos podrán **devolver por anticipado los depósitos** actualmente reprogramados a sus clientes. Y tendrán dos maneras de hacerlo: **reintegro pleno y directo del dinero** hoy retenido o comprando el certificado en la Bolsa. Esta será una de las medidas, posiblemente la más importante para la gente, de la reglamentación del decreto 905 —lanzado para resolver el problema del corralito— que comenzará a conocerse mañana.

El anticipo fue confirmado a **Clarín** por el secretario de Finanzas, Guillermo Nielsen, y sus dos colaboradores inmediatos: Hugo Medina y Leonardo Madcur.

En una larga entrevista, los funcionarios aseguraron que con la reglamentación, las entidades financieras podrán comenzar a reintegrarles el dinero a sus ahorristas. Y que habrá dos maneras:

- Devolución **plena** del depósito, en una o varias cuotas.
- Compra de los certificados de depósito en la Bolsa.

En el primer caso, podrían llegar a devolver el total de los ahorros **sin descuento** de ningún tipo; en la segunda posibilidad, dependerá de **lacotización** del certificado en ese momento.

En ambos casos, el dinero puede quedar en el corralito —en el caso de que el banco devuelva el dinero con **un cheque** o una acreditación en cuenta— o convertirse en "billetes en efectivo", si la entidad opta por devolver el ahorro "cash". En las dos posibilidades, además, la entidad tendrá que hacerlo con **dinero propio**, ya que no habrá préstamos del Banco Central (redescuentos) para financiar estas operaciones. Por último, un detalle no menor: la devolución se hará en **pesos**. Por eso, los ahorristas que deseen recuperar dólares, deberán optar por alguno de los bonos **en divisas** que ofrece el Gobierno.

"Queremos que los bancos vuelvan a trabajar de bancos y que **sereconcilien** con sus clientes", subrayó Nielsen.

Sin embargo, y aunque los funcionarios no hicieron ningún comentario, esta posibilidad **no sería bien vista** por, al menos, un grupo de bancos. Es porque se abriría una división entre los que "devuelven" y los que no lo hacen. También porque los pondría frente a frente con el reclamo de sus clientes, lo que muchos quisieron evitar con un **bono compulsivo**. Además, significaría la "luz verde" para las entidades que dejaron **trascender** que podrían reintegrar los depósitos, pero que el Gobierno no los dejaba. Ahora, podrán hacerlo.

Otro grupo de entidades, por su parte, estaría trabajando en una **campana publicitaria** para anunciar a sus clientes esta "buena novedad". Una de ellas sería un banco muy vinculado al mercado bursátil y que dos privados de capital nacional están trabajando en la misma dirección.

Medina, experto en temas bursátiles, explicó que el mecanismo elegido se debe a la necesidad de "imponer la mayor transparencia posible". Explicó que al cotizar en Bolsa los certificados, el ahorrista tendrá una idea del **valor de su depósito** frente a los posibles compradores (empresas o personas que quieran cancelar préstamos bancarios, por caso) y de esa manera se evitará que el banco realice "acuerdos particulares" que perjudiquen a un grupo o una persona, y que favorezcan a otros.

Por ahora, en Economía calculan una hipótesis que contempla que del total de depósitos reprogramados, el **10%** se comercialice en la Bolsa y que un **40%** se convierta en bonos. "De ser así, el 50% restante se puede manejar perfectamente con un programa monetario compatible con el resto de las necesidades de la economía", explicó Nielsen.

### **Lo que se viene**

A su turno, Madcur explicó que la reglamentación se conocerá por partes. La primera contendrá lo referido a la opción por los bonos, los seguros y lo relativo a los Cedro (certificado de depósitos reprogramados). Para el jueves, a más tardar, será publicado el trabajo respecto del artículo 21 del decreto 905, referido a las operaciones que se podrán realizar con **bonos**, como compra de autos o la inversión en construcción o fideicomisos.

Una vez emitidas las resoluciones de Economía, vendrá la otra parte del trabajo: las circulares del Banco Central. Ya trabaja un equipo conjunto que además de Madcur y algunos colaboradores sumó a varios funcionarios del Central: Felipe Murolo, Alejandro Henke, Felisa Michelli, Alfredo Besio y José Rutman. "La idea es que las circulares del Central, más complejas que nuestras resoluciones, **salgan lo antes posible**", dijo Madcur.

Por otra parte, el secretario Nielsen confirmó que habrá "ventajas" para los pequeños ahorristas que opten por el bono en dólares a **tres años**. En esos casos, tendrán preferencia para suscribirlos, aunque al precio del dólar que surja de la licitación prevista para los ahorristas de cuentas a la vista. Es decir que no tendrán un "**dólar especial**", como será el caso de los que elijan suscribir el bono a 10 años, que con templa un dólar de 1,40 peso.

Además, también confirmaron que los **tres** bonos propuestos (dos en dólares y uno en pesos) estarán a salvo del default de la deuda pública argentina.

Y aseguraron que a pesar de las protestas de los bancos, varias entidades —algunas muy importantes— ya trabajan en políticas de incentivos para que sus empleados coloquen la mayor cantidad de bonos posibles. Varias ofrecieron sus equipos técnicos para asesorar al Gobierno.

<http://www.clarin.com/diario/2002/06/27/e-02001.htm>

[Clarín.com](#) » [Edición Jueves 27.06.2002](#) » [Economía](#) » **Nuevo fallo contra la "ley tapón"**

OTRA ETAPA EN LA CRISIS: UNA CAMARA FEDERAL SOSTUVO QUE ES INCONSTITUCIONAL

## **Nuevo fallo contra la "ley tapón"**

*Es la que frena los amparos judiciales a los ahorristas. Ahora, la decisión debe ser analizada por la Corte. La sentencia, incluso, dice que la ley viola la Convención de Derechos Humanos.*

Silvana Boschi. DE LA REDACCION DE CLARIN.

En un nuevo capítulo de la batalla judicial por la aplicación del corralito bancario, la Sala II de la Cámara en lo Contencioso Administrativo Federal decretó ayer la inconstitucionalidad de la llamada "ley tapón". Se trata de la norma mediante la cual el Gobierno **pretende frenar el retiro de depósitos** ordenados por jueces, a través de medidas cautelares.

Si esta decisión resulta apelada por el Gobierno o por los bancos, **el tema quedará en manos de la Corte Suprema**, un tribunal que se encuentra casi paralizado a la espera de que Diputados rechace o avale un dictamen de comisión que propone su juicio político. Sin embargo, desde Economía y el sector bancario —que dice estar al borde del colapso— reclaman cada vez con más fuerza que la Corte firme una resolución que **frene en forma definitiva** el retiro de los depósitos por orden judicial.

El martes, en el marco del mismo conflicto por la aplicación del corralito, la jueza Liliana Heiland **había declarado la inconstitucionalidad de la reprogramación y pesificación** de los depósitos.

La decisión de ayer, que lleva la firma de los camaristas Jorge Damarco, Marta Herrera, y María Inés Garzón de Conte Grand, declaró la inconstitucionalidad del artículo primero de la ley 25.587, que prohíbe la entrega de los fondos atrapados en el corralito hasta que el planteo no tenga una sentencia final.

La resolución fue adoptada en respuesta a una medida cautelar presentada por un ahorrista, Marcelo Grimberg, a quien habilitaron a retirar el 50 por ciento de unos 45 mil dólares que tenía depositados en el BankBoston.

El planteo del ahorrista, que reclamaba esos fondos para realizar estudios en el exterior, había sido rechazado por un juez de primera instancia en febrero pasado. Pero la Cámara revocó esa sentencia, y consideró que "la limitación impuesta por el Poder Legislativo al Poder Judicial para dictar medidas cautelares resulta contraria a las disposiciones de la Constitución Nacional y a la Convención Americana de Derechos Humanos".

"Se advierte que un ahorrista que se enfrenta a una alteración sorpresiva de su situación patrimonial, que debe hacer frente de modo inmediato a las diversas necesidades cotidianas y que reclama ante un Poder Judicial desbordado, se encuentra en un grave riesgo psicofísico producido por el estrés y la angustia que esta situación le provoca", señalaron los camaristas en la resolución.

"Tal conclusión es fácil de inferir, agregaron, ante el hecho público y notorio de constantes y ruidosos reclamos, cacerolazos, pintadas y escraches a los bancos, que conmueven la paz social", agregaron.

Los jueces **destacaron también** que la llamada "ley tapón" volvió "no sólo difícil sino imposible" la devolución de los depósitos. Y remarcaron que "las actuales circunstancias económico financieras tornan imperioso un aseguramiento concreto y real de los depósitos constituidos en el sistema financiero, a fin de que no se convierta en ilusoria la posibilidad de su devolución".

BREVES

## **Debe y haber**

### **El Francés apunta al comercio exterior**

El Banco Francés instaló cinco oficinas de comercio exterior en el interior del país. Las nuevas sedes de Comercio Internacional están en Córdoba, Mar del Plata, Mendoza, Rosario y Santa Fe. Allí las empresas pueden obtener asesoramiento sobre la operatoria de comercio exterior y liquidar sus operaciones.

### **La Bolsa cayó, pero en enero ganó 6,52%**

La Bolsa porteña operó ayer en baja y el índice Merval cayó 0,33%. Sin embargo, pese a que la última semana no fue positiva, en enero el mercado bursátil acumuló una suba del 6,52%. De cualquier forma, a comienzos de año se esperaba una mejor performance, ya que durante los primeros días del mes las ganancias rozaban el 16%. Pero luego vino la lógica toma de ganancias por parte de los inversores, lo que se sumó a la fuerte caída que registraron algunas empresas.

### **Niegan una epidemia "asiática" en cultivos**

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA), que comanda Miguel Campos, negó que la existencia de una enfermedad llamada "roya asiática" en cultivos de soja de la provincia de Misiones implique el riesgo de una "nueva plaga en el país". En un comunicado conjunto con el Senasa, ese organismo informó que "los tres casos detectados en lotes muy pequeños en Misiones son aislados y alejados de la principal zona productora".

### **Ahorristas protestan en Punta del Este**

La protesta de esta tarde será inusual: a las 18 la tradicional calle Gorlero, de Punta del Este, se poblará de ahorristas alemanes, canadienses, españoles y hasta coreanos, que marcharán haciendo sonar sus cacerolas porque sus fondos quedaron atrapados en el "corralito uruguayo". Así, mientras los turistas disfrutan de sus vacaciones, los ahorristas protestarán por el centro esteño y realizarán escraches contra los bancos que tienen su sede sobre esa tradicional calle.



<http://www.clarin.com/diario/2002/08/12/e-01201.htm>

Clarín.com » Edición Lunes 12.08.2002 » Economía » **Cavallo propone volver al corralito de diciembre**

LA SITUACION FINANCIERA: REAPARICION PUBLICA DEL EX MINISTRO DE ECONOMIA

## **Cavallo propone volver al corralito de diciembre**

El ex ministro de Economía Domingo Cavallo hizo ayer su reaparición pública a través de una entrevista por televisión. Y, lejos de formular alguna autocrítica, aprovechó la ocasión para **defender una de sus creaciones más polémicas: el corralito bancario**, que implementó en diciembre del año pasado. "A la gente **hay que dejarla usar los dólares de sus depósitos**, como se hizo entre el 1° y el 20 de diciembre de 2001, pasando su plazo fijo a una cuenta a la vista y usando cheques o tarjetas de débito como mecanismo de pago", sostuvo.

Además, Cavallo —que lució más delgado, con 14 kilos menos y la piel bronceada, junto a su esposa Sonia, en el programa Hora Clave— le recomendó al presidente Eduardo Duhalde que anule el decreto de pesificación. "**Debería seguir el dictamen de la Corte, que dijo que el decreto es inconstitucional**", sentenció.

En otro momento de la entrevista (que fue grabada por exigencia de Cavallo, quien así buscó evitar posibles escraches en la puerta del canal) sostuvo que "en diciembre el FMI nos estaba por ayudar". Y remarcó que "**con De la Rúa luchamos para evitar el default y la devaluación, pero para eso nos tuvieron que sacar del gobierno**". En ese sentido, atribuyó la responsabilidad central por su renuncia y la de Fernando de la Rúa al partido radical y a los dirigentes bonarenses Raúl Alfonsín y Leopoldo Moreau.

Respecto de la situación actual, Cavallo señaló que "la crisis es terrible y las consecuencias son evidentes". Además, sostuvo que "vivimos en una inseguridad jurídica inimaginable".

Cuando fue consultado sobre los días previos a la aplicación del corralito, en diciembre de 2001, respondió: "Cómo no iba a existir miedo entre los ahorristas y los operadores financieros, si muchos comunicadores y muchos políticos decían que había que suspender los pagos de la deuda interna y externa. Entonces, la gente decía **que si no había que pagar las deudas, los bancos no iban a poder pagarle sus ahorros**".

En este sentido, agregó: "Se decía que los bancos lavaban dinero, que se iban a caer... Obviamente, **la gente se asustó y empezó a retirar el dinero**".

A pesar de esa descripción, Cavallo insistió anoche en que el corralito que había en diciembre del año pasado era una alternativa mejor a la situación actual. "En ese sentido, **tiene razón Nito Artaza**, cuando centra su ataque sobre el corralón. Hay que ir a la situación que teníamos el año pasado. A la gente hay que dejarle usar sus dólares, pasando los plazos fijos a cajas de ahorro y cuentas corrientes. Y que los usen a través de cheques o de tarjetas de débito", explicó.

"Los que me pusieron palos en la rueda, los que echaron a De la Rúa y los que nos llevaron a este desastre tuvieron después una estrategia mediática para instalarme como culpable de todo", se exculpó.

Por último, dijo que "políticamente **no me convenía entrar al gobierno de la Alianza**, me hubiera convenido haber sido electo senador en octubre. Pero antes que la conveniencia personal, yo tenía que ver si el país me necesitaba. **La gente me pedía que entrara**. Hasta el peronismo me lo pidió... Pero eso es historia".

<http://www.clarin.com/diario/2002/05/14/e-00802.htm>

Clarín.com » Edición Martes 14.05.2002 » Economía » **Colas, escraches y cajeros sin plata**

OTRA ETAPA EN LA CRISIS: LA CITY, EN UN DIA DE TORMENTA

## **Colas, escraches y cajeros sin plata**

La lluvia y la falta de dinero circulante ayudaron a mantener el dólar en los mismos valores que el viernes pasado. Sin embargo, en el microcentro porteño se observaron **largas colas** frente las casas de cambio y a los bancos, donde muchos se resignaron a esperar bajo el agua para **poder sacar dinero de los cajeros automáticos**.

La tormenta tampoco amedrentó a los ahorristas que, como cada lunes, salieron a realizar **escraches** y cacerolazos a las sedes de los principales bancos. La protesta comenzó en la esquina de Florida y Diagonal Norte, donde está el elegante edificio del BankBoston.

"Queremos que nos devuelvan nuestros dólares", reclamaba a los gritos una señora completamente empapada. "No queremos que nos den bienes del Estado, o mejor dicho, queremos que nos den el Congreso y la Casa Rosada para poner ahí gente competente", agregó.

### **Cajeros automáticos**

El siguiente banco elegido fue el Galicia. Frente a la sede de la calle Florida al 300 un cordón de policías custodiaba el ingreso a la sucursal, donde quedaron atrapados durante una hora los empleados y los clientes que estaban realizando operaciones en el banco.

Afuera, los martillos y las cacerolas golpeaban contra las puertas de aluminio y contra los vidrios, al son del reclamo de casi un centenar de ahorristas que exigían, una vez más, sus depósitos.

Otro paseo obligado por el microcentro porteño era el que debían realizar quienes quisieran retirar dinero de los cajeros automáticos. Luego de un fin de semana sin billetes, la gente se resignó a hacer largas colas en los bancos para poder conseguir efectivo. Pero había que tener cuenta un detalle: **en algunos bancos, sólo se podía sacar plata del cajero si se era cliente de esa entidad**.

Para colmo, y hasta las 15, en el microcentro faltaba plata de la mayoría de los cajeros. En una recorrida por 15 cajeros en esas manzanas, **Clarín** pudo constatar **faltante de dinero en 12 cajeros**.

Sin embargo, fuentes de la red Banelco aseguraron que ayer fue un día tranquilo y fundamentaron esta afirmación al precisar que se retiraron sólo 30 millones de pesos, cuando el promedio de extracción de un día normal ronda los 60 millones.

<http://www.clarin.com/diario/2002/05/12/e-01401.htm>

Clarín.com » Edición Domingo 12.05.2002 » Economía » **¿Y... dónde está el establishment?**

EL COLOR DEL DINERO: DIRIGENCIA EMPRESARIA

## **¿Y... dónde está el establishment?**

Silvia Naishtat. DE LA REDACCION DE CLARIN.

Con la mano firme en el timón, el establishment local ha **sobrevivido** a todo tipo de tempestades. Pero eran otros tiempos. Hoy muchos de sus integrantes admiten conducirse a ciegas. Muy conscientes de un vacío de propuestas, en el grupo Perez Companc son partidarios de un nucleamiento donde comulguen los empresarios nacionales. Ya funciona una mesa definida como un ámbito de ideas en la que intercambian opiniones, entre otros, Luis Pagani (Arcor), Paolo Rocca (Techint), Alejandro Bengolea (Loma Negra), Arturo Acevedo (Acindar), Carlos Miguens (Bemberg), Mario Lagrosa (Perez Companc) y Sebastián Bagó de los laboratorios homónimos.

Para ellos, el ingreso de la brasileña Brahma a Quilmes —la nave insignia del grupo Bemberg— y el remate de los cuadros de Amalita Fortabat terminaron de marcar el **fin de una época**.

"Hemos sido demonizados", señalaron en la Asociación de Bancos que vivió estos días la deserción de un peso pesado como el Hipotecario que partió hacia Abapra, que sólo cobija a las entidades de capital doméstico. Ahora con menos estatus, ABA **canceló por primera vez** su tradicional convención anual, que supo fijar la agenda de distintos gobiernos.

"Se busca un **bajo perfil** muy entendible. Hasta esta crisis nadie había puesto en duda el rol de los empresarios. Hoy nos sentimos **cuestionados**", dijeron en la UIA. Allí apostaron a la **renovación de sus filas**, con el ingreso de Javier González Fraga (La Salamandra), Cristiano Ratazzi (Fiat) y Luis Ureta Saénz Peña de Peugeot.

No sólo el temor a los escraches es motivo de enclaustramiento. También necesitan disponer de energías para cuestiones que antes delegaban a subordinados, como la supervivencia cotidiana del negocio. "Es muy impresionante la **dimensión** de esta crisis. Sin sistema financiero y sin precios, es muy difícil producir. Y todo eso junto nos sumerge en un estado de colapso", deslizaron en una alimenticia que soporta una fuerte caída de sus ventas. "Estamos concentrados en cosas tan sencillas como **sacar la mercadería de la planta, en saber cuándo se cobra y cómo pagamos**", dijeron en Aluar, que son de los pocos que pueden contar el cuento. Gracias al dólar caro y la posibilidad de sustituir importaciones, planean una inversión de US\$ 100 millones para su controlada Fate, que fabricará en la Argentina una cubierta radial para camiones.

En Irsa están **desconcertados** por la dirigencia política. Como dueños de los shoppings advierten que en la Rosada domina una visión demasiado centrada en las pymes y en el agro. Francisco de Narváez, ex dueño de Casa Tía y actual espadachín del candidato Mauricio Macri, está **buscando un plan**: contrató a consultoras y economistas. Entre otras, a Booz Allen & Hamilton y a Carlos Adamo.

"Cambió la perspectiva de país. En enero había depósitos en los bancos por 80.000 millones de dólares. Con la devaluación y los retiros **quedan 20.000 millones**. Esta es otra Argentina", apuntó el economista Jorge Schvarzer.

"Usted me pregunta dónde estamos, estamos noqueados. Y vamos a pasar varios meses chapoteando en el barro. Pero no dude, el **liderazgo va a aparecer**", concluyó Carlos Oliva Funes, dueño de Swift.

LA CRISIS / ESCENARIO: LOS MENSAJES DEL GOBIERNO

## **Entre la realidad y la esperanza**

*Duhalde ya tomó la decisión de cumplir con los planteos del FMI. Eso implica un previsible rechazo social. Ahora busca llevar esperanza a la gente.*

Mariano Pérez de Eulate. DE LA REDACCION DE CLARIN.

Merodea **cierta dualidad** en el discurso del Gobierno en estos días de incertidumbre frente al comportamiento del dólar —cada vez más alto— y a la suba de los precios. Puede parecer una desprolijidad en la metodología para comunicar pero, en rigor, **obedece a una decisión de Eduardo Duhalde**: el Presidente, aunque los indicadores digan lo contrario, se ha propuesto transmitir "esperanza" a la gente. Esa definición usó un hombre de su entorno, que dijo estar de acuerdo con la idea.

Pero, por cuerda paralela, Duhalde ya tomó la decisión política de respetar la receta del Fondo Monetario, **que significa medidas antipáticas y de previsible rechazo social**. Juega su futuro y el del país en esa tesitura. Para el FMI, entonces, el mensaje público debe ser diferente.

Duhalde ha caído, incluso, en contradicciones leves. Basta leer los diarios de ayer para comprobarlo. Un ejemplo: aseguró que su gobierno no intervendrá para frenar el alza del dólar, mientras su equipo económico se ponía de acuerdo con el Banco Central para que éste despliegue los mecanismos necesarios que posibiliten sacar pesos de la plaza financiera.

Aquella distancia que puso el Presidente buscó, sobre todo, conformar a los técnicos del FMI, donde exigen que el Gobierno no intervenga en el mercado de cambios. Aunque el dólar se vaya a las nubes y la hiperinflación golpee la puerta.

No es un secreto que en el Gobierno temen un estallido social. Un informe de inteligencia que leyó Duhalde antes de partir a la cumbre de la ONU en Monterrey, México, **presentó un diagnóstico preocupante**. Mencionaba nuevos saqueos en el conurbano bonaerense, un terreno que el Presidente conoce en detalle.

Por eso ha puesto como prioridad oficial la puesta en marcha del sistema de subsidios para dos millones de personas —unos 150 pesos mensuales— y la distribución de alimentos para los sectores más pobres. **"Los que realmente sufren van a estar contenidos"**, resumió ayer uno de los funcionarios a cargo del tema.

La frase no fue casual y tiene que ver con otro concepto que el Presidente se ocupa de transmitir por canales informales: que está dispuesto a virar el perfil de su Gobierno, un giro que en la Rosada definen con las palabras **"más dureza"**.

Muchos funcionarios están convencidos que Duhalde enfrentará una suerte de ecuación inevitable: si profundiza el ajuste —en las provincias, en la Nación— tal como pide el FMI, los incidentes sociales serán imparables. Pero, según esa lógica, si el Gobierno logra conformar con los programas sociales y la entrega de alimentos a una franja de los sectores humildes, no habrá un estallido a gran escala sino eventuales episodios más "controlables".

Hace pocas semanas, el vocero Eduardo Amadeo, utilizó la palabra "represión" cuando le tocó analizar ese escenario posible. Se comió un reto presidencial, pero hay que decir que fue el primero en plantear la idea de un gobierno "duro".

Hoy será un día clave en los bancos y acaso pueda verse el primer gesto de dureza oficial. Según una fuente del Gobierno, Duhalde habría ordenado que la Policía Federal redoble la custodia en los bancos porteños, ante la posibilidad de desmanes en medio de la fiebre dolarizadora de los ahorristas defraudados por el corralito.

El alerta también tiene como objetivo más ambicioso terminar con los escraches a políticos. Esas son postales que Duhalde **no quiere ver reflejadas en los medios de prensa extranjeros**, cuando se aproxima la negociación final con el FMI .

En todo caso, tanto para el nuevo ajuste como para endurecer la respuesta a eventuales conflictos sociales, el Presidente necesitam**antener intacta** la fortaleza política que logró reunir cuando fue designado por la Asamblea Legislativa, hace casi tres meses. La tarea no es menor y aún tiene puntos suspensivos.

<http://www.clarin.com/diario/2002/03/10/p-00402.htm>

Clarín.com » Edición Domingo 10.03.2002 » Política » **El cacerolazo, con más aceptación que participación**

EL TEMA DEL DOMINGO/ EL CLIMA SOCIAL: HAY UN ALTO GRADO DE IDENTIFICACION CON LOS METODOS DE PROTESTA

## **El cacerolazo, con más aceptación que participación**

Las protestas contra el corralito y las medidas económicas llevan ya doce viernes seguidos en Plaza de Mayo. Y las marchas, los piquetes y los escraches a los bancos son imposibles de contar. La encuesta del CEOP señala un **alto grado de identificación** con esos movimientos —pero que **en muchos casos no es activo**— y también registra un dato acorde con los reclamos en continuado: apenas un 0,2 por ciento de los consultados dice no tener opinión formada sobre este fenómeno.

La estrella, en la valoración de los encuestados, es el cacerolazo, que arrancó con fuerza en las horas que marcaron el fin de la gestión de Fernando de la Rúa, precipitó después la caída de Adolfo Rodríguez Saa, se mantuvo en enero y continúa, aunque con menor intensidad.

El **64,1 por ciento** afirma tener una imagen positiva de los cacerolazos. Para el **25,2 por ciento** es "regular" y para el **9,8**, la imagen es mala.

Según el sondeo del CEOP, entre los encuestados **claramente más alto el nivel de aceptación de la protesta que el de participación efectiva**. Así, casi la mitad declara sentirse identificada con las distintas formas de movilización, pero admite no haberse sumado de manera activa.

Apenas un cuarto de los consultados **afirma haber participado en distinto grado**, y el resto asegura que no participó ni se sintió representado. Entre los que sí participaron, la mayoría (59,1 por ciento) se anota entre los caceroleros y en segundo lugar aparecen las marchas (39,9), seguidas a distancia por las asambleas (10,1).

El rechazo a la política económica encabeza el listado de los motivos de la protesta social, con el **44,9 por ciento**, a lo que puede sumarse un **17,3 por ciento** que se anota con una sola consigna: "en contra el corralito".

El **19,9 por ciento** recuerda además el reclamo de renuncia de Fernando de la Rúa. Más lejos se ubican el repudio a los dirigentes políticos (**7,7 puntos**) y a la Corte Suprema (**7,1**).

El trabajo del CEOP incluye además una especie de evaluación "autocrítica" sobre los cacerolazos.

Dice que, en opinión del **60,6 por ciento** de los encuestados, la mayoría de la gente que participó de esas protestas se movilizó "para recuperar sus dólares y no por los 14 millones de pobres que existen en el país".

Las asambleas barriales que se fueron armando al ritmo de los cacerolazos también reúnen valoraciones específicas:

- "Las asambleas son una nueva forma de llevar adelante la actividad política". El **47,1 por ciento** se declaró de acuerdo con esa definición y el **28,4**, en desacuerdo.
- "Las asambleas son independientes, compuestas por los vecinos". El **40,9 por ciento** avaló esa consideración y el **31,9** la rechazó. En este último grupo, hubo opiniones encontradas entre quienes hablan de agrupaciones de izquierda y los que señalan a grupos de derecha.
- "En las asambleas, la gente va a hablar de sus problemas, pero no se llega a ningún tipo de acción". El **46,3 por ciento** dijo estar de acuerdo con esa evaluación y el **29,6** se pronunció en desacuerdo.

<http://www.clarin.com/diario/2002/02/24/s-04815.htm>

Clarín.com » Edición Domingo 24.02.2002 » Sociedad » Los empleados bancarios también están acorralados

INVESTIGACION: LAS OTRAS VICTIMAS DEL CORRALITO

## Los empleados bancarios también están acorralados

La vida les cambió como al resto de los argentinos. Aunque desde el inicio del corralito trabajan más, son permanentemente agredidos. Aumentaron las consultas psicológicas y las licencias.

XIMENA CASAS. ESPECIAL PARA CLARIN

La empleada del banco cierra los ojos y suspira angustiada. Delante de su escritorio varias personas se empujan para hacerle preguntas. Ellos también están angustiados y nerviosos: se enojan, le reprochan el tiempo que tarda en atender a cada cliente y hasta la acusan de **ladrona**. Estuvo horas explicando las nuevas medidas económicas de cada día —llegó al banco más temprano que de costumbre para aprenderlas— y ya no da más. Entonces se levanta para ir al baño y cuando deja su silla se gana un **abuqueo general**.

"Trabajar en esas condiciones es una verdadera pesadilla para cualquier bancario —contó a **Clarín** esta empleada de Palermo, que prefirió no dar su nombre— y el nivel de agotamiento es terrible".

Es que la vida de los 104 mil empleados que están del otro lado del mostrador de los bancos también **cambió dramáticamente** desde el 3 de diciembre del año pasado. Las habituales 7 horas y media de trabajo se extendieron hasta 13 y las vacaciones quedaron en el olvido. Algunos ni siquiera obtuvieron beneficios económicos: los empleados jerárquicos y los que tienen sueldos superiores a 1.000 pesos no suelen cobrar por las horas extras.

La realidad no les da tregua. En diciembre, el corralito y la bancarización forzada colmaron la capacidad de las sucursales y la paciencia de los empleados, y ahora los temores son los escraches, las protestas de los ahorristas y la pérdida del empleo.

Esto se refleja en el **incremento de las consultas psicológicas y los pedidos de licencias**. "En los últimos dos meses se triplicaron las solicitudes de psicólogos por estrés, y La Bancaria —el gremio de los empleados— pondrá en marcha un programa de asistencia especial, que prevé el traslado de equipos psicológicos para atender situaciones de emergencia en alguna sucursal", contó Eduardo Berrozpe, secretario de prensa de la organización gremial.

Otro ejemplo: en la oficina de administración de personal del Banco Nación informaron a **Clarín** que desde diciembre son más los casos de empleados con licencia por problemas psiquiátricos y con tareas pasivas, que no incluyen la atención al público.

"Semanas antes del corralito nos bajaron línea desde la gerencia: había que convencer a los clientes para que renovaran sus plazos fijos. No iban a tener problemas porque existía una ley de intangibilidad de los depósitos. ¿Cómo me puedo sentir con eso?", confesó, con culpa, otra empleada bancaria de Capital Federal.

Según Graciela Adam —especialista en psicología laboral y profesora de la Universidad de Buenos Aires—, "los empleados sienten que el mismo banco no les da respuestas para transmitir a la gente. No reciben pautas claras ni herramientas para cumplir su función y toleran toda la descarga de agresión de los clientes".

Descarga que incluye desde **insultos hasta amenazas y agresiones físicas**. El caso que tuvo más difusión fue el de un jubilado de 62 años que irrumpió en la sucursal de Tandil del Banco Bausud para exigir la devolución de su plazo fijo en dólares con un argumento más que convincente: una granada lista para ser detonada. Pero también se cuentan cachetazos, clientes armados, patadas a los mostradores y una guillotina para cortar papel arrojada violentamente sobre un escritorio, según los testimonios de otros empleados que tampoco quisieron ser identificados, por temor a ser sancionados.

"En el momento de más locura, la gente que mejor nos trató es la que quizá nunca había pisado un banco o que directamente no sabía escribir. Pero las personas de clase media fueron los clientes más agresivos.

Todos tenían sus teorías y se creían expertos en economía", recordó una de las bancarias.

"Además de los reproches que nos hacen, tenemos que soportar las constantes peleas entre los mismos clientes, que se matan por un número para que los atiendan antes", agregó agotada esta empleada.

Una de las sospechas de los sufridos ahorristas argentinos es que trabajar en un banco hace más fácil saltar el corralito. "Esto no es así —se indignó una de las empleadas consultadas—, nadie nos avisó, **no pudimos sacar un peso, ni tampoco cobrar nuestro sueldo completo**".

Un estudio realizado por la Sociedad Argentina de Medicina del Estrés (SAMÉS) entre 114 empleados bancarios demostró que el 80 por ciento tiene mayores índices de estrés desde el pasado 3 de diciembre, y que más del 90 por ciento extendió su horario laboral.

"Entre los empleados bancarios también creció el consumo de cigarrillos y alcohol", contó Daniel López Rosetti, presidente de la SAMÉS.

Un 70 por ciento de los encuestados admitió que desde diciembre **duerme menos horas**, y un 20 por ciento reconoció que **comenzó a tomar o aumentó el consumo de ansiolíticos y sedantes**.

"¿Por qué están estresados? Básicamente porque no pueden controlar la situación y la exigencia a la que están sometidos supera su capacidad de respuesta individual", explicó López Rosetti.

Otro aspecto preocupante revelado por este estudio es que un alto porcentaje de empleados reconoció cometer más errores en su trabajo, especialmente en los cierres de cuenta que realizan diariamente.

Ahora, la presentación de recursos de amparo para la devolución de los depósitos genera una nueva presión. "Los empleados tienen que entregar el dinero de los ahorristas que se presentan con una orden judicial. Pero muchas veces el banco no lo autoriza. En ese caso, un juez puede ordenar la detención del responsable de la sucursal en ese momento y la Policía lo puede llevar preso. Obviamente esto provoca mucho temor, es increíble que accionen sobre un empleado que no tiene nada que ver", dijo Fernando Cuesta, secretario de La Banca en Mar del Plata.

"Cuando alguien tiene estrés por condiciones de trabajo es común que se deprima. Aparece la sensación de que nada puede cambiar y surgen ideas de persecución. Las personas estresadas están desganadas, desmotivadas y, en algunos casos, presentan conductas agresivas", explicó Graciela Adam.

La psicóloga indicó que esto se manifiesta "en jaquecas, trastornos digestivos, úlceras y patologías cardíacas. También hay adicciones como el alcoholismo y la droga y conflictos en las relaciones personales. Muchas personas estresadas tienden a eludir sus relaciones y evitar todo lo que represente un compromiso".

En la Argentina, ser empleado bancario ya es **una profesión de riesgo**. Por eso, la Asociación de Bancos pidió serenidad en una solicitada publicada el viernes pasado: "El maltrato al personal, la destrucción de los edificios e instalaciones de los bancos y la difamación de sus directivos no solucionará la crisis".



DIRIGENTES EN PROBLEMAS: LAS MEDIDAS DE PREVENCIÓN QUE TOMAN LOS FINANCIEROS

## Por prudencia, los banqueros ahora prefieren vestirse de sport

Luis Ceriotto. DE LA REDACCIÓN DE CLARÍN.

La camisa impecable, el nudo de la corbata en el punto justo —bien arriba, pero sin ajustar al máximo— y esa sensación de que no se despeinan ni siquiera cuando duermen. Los ejecutivos no sólo son, sino que invierten tiempo en parecerlo, en cultivar una imagen que transmita que nada escapa a su control, comenzando por su propia apariencia. Lo curioso es que la furia que se está apoderando de las calles porteñas, sobre todo en el microcentro, está moviendo esa tradición hacia el camino inverso: ahora **se esfuerzan por parecer gente común.**

Un ejemplo: San Martín y Bartolomé Mitre, un martes de febrero a las 15. Entre la gente que camina casi corriendo, pasa un hombre de edad mediana, alto, con la camisa abierta hasta el tercer botón y maletín. No parece un ejecutivo, sino uno más entre los que necesitan comprar o vender 300 dólares en una casa de cambio. En verdad, no sólo es un hombre de negocios, sino uno de los más poderosos del país: maneja los hilos del principal banco de Estados Unidos en la Argentina. Si se lo observa en detalle, un discreto reloj de 3.000 dólares delataría su posición patrimonial, pero el ejecutivo acelera el paso y se pierde en la multitud, él y su reloj.

"En realidad, esto comenzó como en Estados Unidos, con la costumbre de venir los viernes vestidos con ropa informal", cuenta un gerente del HSBC, el banco de capitales ingleses que fue blanco de numerosos cacerolazos. "También **recibimos comunicaciones internas los días anteriores a una manifestación, autorizándonos a venir de sport, para evitar incidentes a la entrada del banco.** Y finalmente presionamos nosotros mismos para que durante el verano pudiéramos venir así todos los días, por la sencilla razón de que vivimos en un país donde en marzo hay temperaturas de 30 grados", agrega.

Ese código no escrito volvió a estar en el tapete de los bancos más céntricos en las últimas semanas, tras la agresión que el economista Roberto Alemann sufrió por parte de un grupo de ahorristas, quienes tras reconocerlo lo corrieron, lo empujaron y le tiraron varias patadas desde atrás. Pero las precauciones se limitan a la vestimenta y una mayor flexibilidad con los horarios de entrada y salida al trabajo.

Desde los atentados del 11 de setiembre, las firmas estadounidenses se manejan con códigos de seguridad más estrictos, que se coordinan desde una dependencia de la Cámara de Comercio Argentino-Norteamericana (AmCham). Pero no partieron desde allí directivas que se refieran específicamente a los potenciales escraches o agresiones a sus ejecutivos por parte de manifestantes.

"En realidad, todavía no hay una gran preocupación entre los ejecutivos que trabajan aquí, ni siquiera en movilizarse con autos más económicos", agregó el ejecutivo de otro banco estadounidense. "La cuestión pasa no tanto por mimetizarse con la gente, sino por estar lejos cuando hay concentraciones".

NOTA DE TAPA: LA INTERMEDIACION FINANCIERA ES UN CUARTO, EN DOLARES, DE LO QUE ERA EN 2001

## **Bancos: cómo sigue la reestructuración**

*La feroz batalla entre las entidades y el Gobierno por los redescuentos y los bonos públicos. Internas de un frente financiero dividido.*

SEBASTIAN CAMPANARIO.

El dato se repite en los estudios sobre el sistema financiero: en 1998 la Argentina esta segunda en un ranking de "buen manejo" de los bancos, entre los países emergentes. Sólo la superaba Singapur, según el Banco Mundial. Cinco años después, el sistema doméstico debe acomodarse a una **intermediación financiera** que hoy es un cuarto, en dólares, de lo que era en el 2001.

De a poco, en el rompecabezas de la crisis bancaria algunas variables se van despejando. La apertura del **corralón** y las pautas comprometidas en la carta de intención con el Fondo Monetario van en este sentido. "Ya sabemos que habrá una compensación de 17.000 millones de pesos por los amparos, por ejemplo", dice Hernán Del Villar, especialista en sistema financiero de la consultora Alpha, "febrero y marzo son meses claves para la reestructuración bancaria".

A pesar de la **recuperación de los depósitos**, "la situación sigue siendo traumática, porque no hay líneas del exterior, todavía no está resuelto el tema de las ejecuciones de las deudas impagas para volver a dar préstamos y la rentabilidad de los bancos es, en la práctica, negativa", dice Miguel Arrigoni, de Deloitte & Touche.

Para Pablo Guidotti, ex secretario de Hacienda, la proporción de bonos públicos, que llega al 60% en el activo de los bancos, es el **gran tema** a resolver.

### **La batalla por el neteo**

En estos días, la discusión entre los bancos y el Gobierno pasa por saber si se instrumentará algún mecanismo para cancelar **redescuentos** que el Banco Central vino otorgando en la crisis con bonos del estado en poder de las entidades, lo que en la jerga financiera se conoce como "netting" (neteo) o, más coloquialmente, como "tacho y tacho" ("tacho de tachar", no de "tacho de basura", por los bonos públicos", ironiza un ejecutivo de un banco nacional mediano).

No es sólo una **pulseada** entre los bancos y el Gobierno, sino que las entidades están **ferozmente divididas** en sus posiciones. Literalmente, para algunos bancos es una cuestión de vida o muerte (empresarialmente hablando, claro).

Por un lado, los que tienen mayor proporción de títulos entre sus activos presionan para que el Central dé **vía libre al neteo**, en forma extensa. Los bancos públicos y el Galicia (que carga con casi 4.000 millones de pesos de redescuentos) integran este pelotón. En la otra punta, aquellos bancos **con menos papeles estatales**, como el Citibank o en BankBoston, operan en la dirección contraria.

"(Estos últimos) tienen su parte de razón, son los que por prudencia no disfrutaron del festival de tasas de bonos estatales antes del estallido, y que ahora verían, si se aprueba el neteo, como las otras entidades que sí lo hicieron aprovechan para limpiar sus balances", explica Fabio Rodríguez, de la Fundación Capital.

Una **posición intermedia** es la de los bancos españoles, el HSBC y el Deutsche, que propusieron (y el BCRA lo aprobó el jueves) que se puedan cancelar redescuentos con bonos hasta un estimado de la **devolución de depósitos del corralón**.

¿Cuál es la posición oficial? Una resolución del BCRA de la semana pasada, que dispuso que los bancos que devuelven depósitos del corralón deben cancelar redescuentos por el mismo monto, pero en cash y no con títulos, fue una primera **señalen** contra de quienes estaban esperando un neteo amplio.

Los bancos más jugados con papeles públicos aspiran, aunque sea, a una solución que al menos tenga un **carácter intermedio**. Esto es, que no implique una "limpieza de la basura" (un neteo uno a uno de redescuentos por títulos), que dispare las protestas de los bancos que denuncian un subsidio estatal hacia las entidades más comprometidas; pero que plantee algún mecanismo para que los bancos que están **tapados con redescuentos** de vencimiento corto puedan de alguna forma "matchearlos" (hacerlos coincidir en el tiempo) con los títulos de vencimiento más largo, que tienen en el activo.

Alfonso Prat Gay, el presidente del BCRA, trabajó los últimos días en este tema. A él le interesa también usar este mecanismo como **herramienta monetaria**. Si consigue que se devuelva una parte de los redescuentos en **cash**, la movida serviría como estrategia contractiva, en línea con el pedido del FMI.

Los depósitos a plazo fijo pesificados y reprogramados del corralón superan los 18.000 millones de pesos. La deuda de los bancos con el Central por los redescuentos es de **17.400 millones de pesos**.

### **Offshorización, ¿qué era eso?**

La dinámica de la crisis hace que pocas semanas en el debate económico local **parezcan siglos**: hace cuatro meses, la discusión entre los economistas por el tema financiero pasaba por propuestas de banca off shore, modelo panameño, banca transaccional, etc,etc. "Se dijeron tantas pavadas", recuerda Arrigoni.

Hoy ya nadie habla de banca dual, un esquema que algunos defendieron en la época en la que todavía se hablaba de **dolarización**. "El sistema va a seguir siendo universal, con operaciones a menor plazo y volúmenes más chicos", dice Guidotti.

Para el director de la Escuela de Negocios de la Di Tella, "se pueden aplicar mecanismos regulatorios que aislen a la banca de una eventual nueva corrida, sin que esto signifique necesariamente establecer un esquema de banca de inversión y transaccional separados".

En tamaño, un volumen de operaciones de un cuarto, en dólares, de lo que había dos años atrás involucra un **achique en personal** que Arrigoni calcula entre un 30% y un 40%.

Buena parte del ajuste ya se hizo en el 2002, pero los bancos son extremadamente reacios a cuantificarlo. En total, el sistema empleaba a unas 100.000 personas, y según Mario Vicens, el titular de ABA (ver reportaje), la cifra de despidos ronda hasta ahora las 10.000 personas. Es decir que aún queda un **trecho de ajuste importante**.

La reestructuración también se está notando fuerte a nivel de **cierre de sucursales**. A fines de noviembre, por caso, los bancos Río, Francés y BankBoston acordaron un canje de sucursales en el interior, que involucró a 15 ciudades con **menos de 100.000 habitantes**. El proyecto se había empezado a discutir en abril y se llevó adelante para adaptarse a un nuevo volumen de negocios que no justificaba que tres o dos de los bancos que intervinieron en el canje compitieran en la misma ciudad.

### **Ganadores y perdedores**

A casi catorce meses de la devaluación, el mapa de ganadores (relativos) y perdedores de la crisis bancaria también aparece cada vez más **nítido**. "Está instalada la sensación de que se posicionó mejor una banca privada nacional, y que los extranjeros aún sufren el golpe muy duro que significó la desmitificación de que resistían cualquier crisis, por tener sus casa matrices afuera", dice Arrigoni. En los últimos tres meses, las filiales de cuatro gigantes extranjeros **cambiaron sus presidentes** locales: fueron los casos del Citibank, HSBC, Deutsche y BBVA.

Entre los que pudieron capear mejor el temporal, las fuentes consultadas mencionan el caso del Macro-Bansud. En el primer trimestre del año pasado, en medio de los balances desastrosos tras la pesificación, el banco nacional sorprendió con **números favorables**. El Citi había comprado el Banamex, en México, que a su vez era propietario del Bansud en la Argentina, y por lo tanto debía desprenderse del banco local

rápido. El Macro lo tomó **recibiendo plata**, a cambio de las deudas, que colocó en el exterior. Era noviembre del 2001, antes de la pesificación.

"Son casos puntuales, pero en líneas generales el panorama es bastante oscuro", dice Rodríguez, de la Fundación Capital.

"El sistema comenzó a adquirir una configuración en sus activos, pasivos y flujos que lo convirtieron en un vehículo inútil para dar crédito, a la vez que lo condenaron a consumir lo que quedó de su capital en un tiempo corto", planteaba, un mes y medio atrás, Nicolás Dujovne, economista del Galicia.

Con una **valuación generosa** de los activos públicos en poder de los bancos (al 50% de su precio nominal), el patrimonio neto de las entidades es **cero**. En sus activos hay depósitos reprogramados a tasa baja y préstamos garantizados a una tasa menor a la de mercado, que conviven con tasas pasivas altas, explica Guidotti.

"La cancelación de préstamos fue espectacular en el 2002, y encima los bancos se están quedando sin instrumentos para obtener tasas atractivas, porque el rendimiento de las Lebac cayó", agrega Del Villar, de Alpha, la consultora en la que alguna vez trabajó Prat Gay.

En el **juego de ganadores y perdedores**, Rodríguez menciona en el primer grupo a los que adquirieron tecnología en servicios y sistemas de pagos. Del Villar traza otro corte: hoy están mejor los que tienen la cartera de crédito colocada en **individuos** (que, pesificados y con planes de pago, están cumpliendo) que los posicionados en el **segmento corporativo**. Al revés de lo que pasaba hasta diciembre del 2001.

En lo que todos coinciden es en la **gran lección** de la crisis argentina con respecto al sistema financiero: es **imposible aislar** a los bancos de la macroeconomía. Esto es, la suerte del sistema se juega con la performance de la economía y con el resultado de la renegociación de la deuda pública, que va a determinar el valor final del patrimonio de bancos que hoy están hasta la cabeza de papeles del Gobierno y en un estado de **alta fragilidad**. Mayor, seguramente, que el de las entidades de Singapur, el sistema estrella para el Banco Mundial

POLITICOS EN PROBLEMAS: LA SITUACION DE CARLOS SORIA, SECRETARIO DE INTELIGENCIA

## **El jefe de la SIDE quedó una vez más en el centro de la tormenta**

*Los abogados de Cavallo acusaron a Soria de pedir su detención ante algunos jueces. Y también había tenido fricciones con la Corte. Por eso, se habla de varios candidatos para reemplazarlo en su cargo.*

Gerardo Young. DE LA REDACCION DE CLARIN.

Cualquier dirigente que se jacte de estar más o menos informado, se habrá ocupado en la última semana de vaticinar un posible final para el actual jefe de la SIDE, Carlos Soria. Que se va mañana, que aguanta un par de semanas, que el Presidente lo banca hasta el final, que no tiene sucesor o tiene varios.

La variedad de hipótesis confirma, al menos, que "El Gringo" Soria ocupa hoy un sillón que le es demasiado esquivo. Y aunque todavía le pertenece, los nombres de su segundo, Oscar Rodríguez; del diputado Miguel Angel Toma y del secretario presidencial, José Pampuro, ya hacen fuerza por filtrarse en su oficina.

**La situación de Soria nunca fue demasiado firme** —sus errores se inician a pocas horas de asumir—, pero su debilidad quedó expuesta la última semana, cuando se supo que durante el verano había mantenido reuniones con seis jueces federales de la Capital a los que les habría pedido detenciones vistosas, entre ellas la de Domingo Cavallo, que pudieran calmar la bronca social. Con lo burdo del supuesto pedido, se ganó el odio total de los jueces.

**"El problema no son las reuniones, sino que hayan trascendido. Fue un claro empujón de los jueces"**, razonó un funcionario con esa lógica del poder que los políticos nunca harían pública. Lo mismo entendieron entre los jueces: **"Ya está, con esto lo tienen que fletar"**, dijo a **Clarín**, festejando, el íntimo de uno de los jueces que participó de las reuniones.

¿Pero alcanza ese hecho, y otros de igual o mayor gravedad, para que Duhalde se desprenda de Soria? Aunque el más frío de los apostadores pueda entender que sí, nada es del todo como parece. **"La verdad es que Duhalde le tiene mucho cariño** y sabe que le es leal; tal vez lo mande a otro lado", explicó un diputado que conoce muy bien a los actores de la trama.

Pero también es cierto que **son muchos los quieren que Soria se vaya**. Entre los banqueros hay muchos de ellos, empezando por Eduardo Escasany, del Banco Galicia, quien jura que "El Gringo" lo quiere meter preso. Otros le atribuyen haber organizado escraches a los bancos, y le adjudican a la SIDE el intento de evitar que las protestas se concentren en Plaza de Mayo.

Sobre este asunto hay otra interpretación. Muchos admiten que esas operaciones existieron, pero atribuyen los escraches a bancos a otro sector de la SIDE: el que maneja el número 2, Oscar Rodríguez, ex intendente del partido Presidente Perón e íntimo amigo de Duhalde.

Rodríguez, esposo de la senadora Mabel Muller, llegó a la SIDE con tres asesores a los que Duhalde quería tener cerca pero lejos de la vidriera: uno se jacta de su pasado carapintada; el otro es un orgulloso especialista en organizar movilizaciones, y el tercero es Humberto Toledo, ex ministro de Obras Públicas bonaerense. Al principio de la gestión de Duhalde, a Toledo se le había hecho un lugar en Economía — incluso con oficina—, pero debió emigrar por las quejas de Jorge Remes Lenicov.

Rodríguez es, por su cercanía con Duhalde —de compartir asados en short y pantuflas—, un candidato natural a suceder a Soria. Sin embargo hay quienes dicen que su principal problema es la Embajada de EE.UU., donde lo habrían marcado por los supuestos escraches.

La escasa cintura fue la que arruinó las relaciones con los jueces federales, que claman por verlo lejos del poder. Y la que también dañó la relación del Gobierno con la Corte Suprema, donde también piden su cabeza. Tres de sus ministros recibían a Soria en sus primeras semanas, pero le hacían guiños falsos. Hasta el último día de enero, **Soria le juró a Duhalde que la Corte no iba a fallar en contra del corralito financiero**. El 1° de febrero, claro, la Corte falló en contra del corralito.

Antes y luego de ese fallo, llovieron sobre el "Señor Cinco" versiones acerca del ingreso al país de un supuesto comando de las FARC colombianas, y hasta de un alzamiento militar en el norte del país. Eran informaciones falsas, pero Soria las acercó a Duhalde en llamados de madrugada que llenaron de terror al Presidente.

¿Cuáles son las opciones de quienes suenan como sus posibles sucesores? Sin muchas chances está Rodríguez, aunque su candidatura es indudable. Con ciertas chances está Toma, diputado y ex secretario de Seguridad, aunque todo indica que su destino dentro del Gobierno será otro. Quien hoy, según coinciden en el entorno de Duhalde, contaría con más posibilidades, es en realidad Pampuro, su secretario privado, fiel desde hace tantísimos años.

La lealtad no es un asunto menor a la hora de nombrar a un señor que va a dirigir espías y un presupuesto de 138 millones. Eso sí: los dirigentes que se jactan de estar informados han concluido en que nada de esto ocurrirá hasta que la misión del FMI se haya ido del país. Los trapitos sucios se lavan en casa.

SUPLEMENTO ESPECIAL: EQUIPO DE INVESTIGACION

## **De la Rúa: historia íntima del derrumbe de un presidente**

*Gobernó apenas 740 días. Sucumbió por sus errores y por un estilo de conducción hermético y ambiguo. Pero, además, su partido lo abandonó y la oposición tomó por asalto el poder que vio vacante. Todo terminó en saqueos, represión y muerte, y en un nuevo quiebre institucional.*

Alberto Amato, Lucas Guagnini, Gerardo Young. DE LA REDACCION DE CLARIN.

El Presidente se sentó y llamó a su secretaria por el intercomunicador. Pidió una hoja con el membrete de la Presidencia. Tomó su lapicera y comenzó a escribir: "*Buenos Aires, 20 de diciembre...*". Algo lo molestaba. Levantó la vista y vio a sus ministros que conversaban al otro lado del escritorio.

—¿Se quieren correr que no me puedo concentrar? —ordenó con su voz ronca.

Sólo Adalberto Rodríguez Giavarini se quedó a su izquierda y le ayudó a redactar el texto hasta el final, hasta la firma: *De la Rúa*. Eran minutos después de las 19 del jueves 20 de diciembre de 2001. Era la renuncia.

Aquel día tan cercano ya es parte de la historia argentina. Porque cayó un presidente que sólo dos años y dos meses antes había sido elegido por el 48,5 por ciento de los votos y disfrutaba de un 70 por ciento de imagen positiva; porque un Gobierno de coalición, que había llamado a reconstruir la credibilidad en los políticos, acabó en la disolución; porque lo que se vislumbró como una esperanza de cambio terminó entre saqueos, cacerolazos, protestas masivas, represión y muertes.

No se trató del derrocamiento "tradicional" de un gobierno argentino. Si se quiere, fue el primer derrocamiento de un gobierno constitucional cuyos protagonistas y ejecutores fueron civiles. Y en ese drama intervinieron varios factores: los errores reiterados y la obstinación del propio Presidente; una oposición, en el peronismo pero también en la Unión Cívica Radical, que no vaciló en empujar a una administración tambaleante; un cerco económico internacional capitaneado por el FMI y un frente político interno que asfixió al Gobierno con la exigencia del abandono de la convertibilidad para pasar a la dolarización total de la economía, o a la devaluación.

De la Rúa sembró de piedras su camino al fracaso desde los primeros días de su gobierno:

- Aplicó un impuestazo y un recorte de salarios públicos que destrozó los ingresos de la clase media, su sostén electoral.
- Toleró, hasta más allá de lo razonable, una campaña contra su vicepresidente que había denunciado coimas en el Senado: Carlos Ivarez renunció apenas diez meses después de haber asumido.
- Ató su suerte a la de Domingo Cavallo y reformuló su gabinete para terminar con lo poco que quedaba en pie de la Alianza que lo llevó a la presidencia.

En octubre de 2001, cuando la Alianza fue derrotada en las urnas, **el justicialismo olió que el poder estaba al alcance de la mano**. Y empezó a actuar. Inició una fuerte embestida desde el Congreso y las provincias que gobernaba; se negó a firmar un acuerdo con el Gobierno en vísperas de un viaje de De la Rúa a Washington; presionó hasta transformar a uno de los suyos en jefe del Senado y virtual vicepresidente y terminó por consentir o alentar los saqueos en el Gran Buenos Aires.

El 10 de diciembre el FMI dio por incumplido el acuerdo del blindaje económico y no giró el tercer tramo del megapréstamo de 1.264 millones de dólares. El ahogo económico disparó la embestida de políticos, empresarios y sindicalistas que exigieron la renuncia de Cavallo.

Cercado por la realidad, por su propia debilidad e ineptitud y por su obstinación en no modificar el rumbo de la economía, De la Rúa aceptó el plan que propuso Cavallo: se estableció así un **corralito** que confiscó los ahorros e inmovilizó los salarios depositados en los bancos. La conmoción alcanzó a desocupados y comerciantes, a indigentes y ahorristas. Hasta que sectores habitualmente desmovilizados de la sociedad salieron a la calle a manifestar su ira: habían nacido los **cacerolazos**.

La desesperación de los sectores más postergados, alentada desde el sistema político, derivó en **saqueos** que nacieron en el interior y llegaron al conurbano. Al final, el Gobierno ya era incapaz de

manejar a la Policía Federal, que reprimió a los manifestantes y dejó un tendal de cinco muertos a metros de la Casa Rosada.

El **Equipo de Investigación**, a lo largo de los últimos tres meses, reconstruyó las horas finales del Gobierno de De la Rúa. Lo que sigue es la crónica de una nueva tragedia argentina que, por los ásperos hechos que le siguieron, no tuvo hasta hoy tiempo de ser contada. Esta historia tiene, entonces, los ojos de sus protagonistas



EL PAIS >

EXCLUSIVO: EL ANALISIS RESERVADO DEL SECTOR FINANCIERO DEL BANCO CENTRAL

## **Banca privada en crisis, pública en alta**

*Los bancos extranjeros despidieron a 13.000 empleados, la tercera parte de los que tenían, le deben 20.000 millones al Central y cerraron sucursales por docenas. La banca estatal está ocupando los lugares abandonados.*

Por Claudio Zlotnik

Muy lejos del brillo que publicitó durante los años '90, la banca extranjera salió magullada de la crisis. Su retroceso implicó el despido de 13.406 empleados. Uno de cada tres personas que trabajaba en ese sector perdió el puesto. El dato surge del nuevo mapa del sistema financiero, que figura en un documento del Banco Central al que Página/12 tuvo acceso exclusivo. Desde el corralito hubo desapariciones de bancos, cierres de sucursales y los consecuentes despidos. Un traspaso de depósitos desde los extranjeros a favor de las entidades financieras públicas. Y una sorprendente caída en el stock de préstamos a empresas y particulares. Además de mostrar balances con millonarias pérdidas, el conjunto de bancos acumula una deuda con el Central por 20.000 millones de pesos por el auxilio recibido durante la corrida financiera. El informe oficial de carácter reservado se denomina "Análisis del Sistema Financiero", y en él se incluye el estado de las principales variables del sector. Los datos más destacados de ese trabajo son los siguientes:

### \* Bancos

Desde diciembre de 2001 desaparecieron ocho entidades financieras. La mayoría extranjeras. Las más importantes: Scotiabank Quilmes, Suquía, Bisel, Bersa, Velox y Sudameris, que se fusionó con el local Patagonia. Ahora existen 99 bancos, contra los 204 que existían a fines de 1994, justo antes del Tequila.

### - Sucursales

Cerraron 152 y quedan 4117. Si sólo se toma en cuenta a los extranjeros, la cantidad de cierres llega a 541 filiales. Pero hubo una compensación por parte de la banca pública, en parte porque el Banco Nación se hizo cargo de las entidades que abandonó el grupo francés Crédit Agricole (Suquía, Bisel y Bersa).

### - Personal

Hubo 8517 despidos y ahora permanecen 91.667 personas. Los extranjeros echaron a 13.406 empleados, el 35 por ciento del total que empleaban antes del corralito, y dan ocupación a 24.419 personas. Como sucedió con las sucursales, los bancos públicos salieron al rescate: ahora emplean a 6365 personas más (44.888 en total). Antes del Tequila, las entidades financieras empleaban a 123.000 personas.

### - Depósitos

Entre las diez primeras entidades financieras del ranking concentran el 75,1 por ciento de las colocaciones, contra 79 por ciento de antes del terremoto. Si se extiende a las primeras veinte, la concentración asciende al 90 por ciento. Los bancos estatales salieron ganando: los ahorristas buscan refugio ante la posibilidad de quiebras entre las instituciones privadas. En ese Top 20, la participación de los públicos creció de 32,5 a 39,3 por ciento del total de depósitos. Al 30 de junio pasado –fecha de cierre del informe–, las colocaciones totales alcanzaban los 79.640 millones de pesos. Los bancos con más depósitos son: Nación, Provincia, BBVA Francés, Río y Citibank.

### - Préstamos

Los diez primeros del ranking concentran el 73,5 por ciento del total de créditos. Los dos primeros son bancos públicos (Nación y Provincia de Buenos Aires), que registran un leve crecimiento desde el corralito. El stock de préstamos al sector privado cayó casi 50 por ciento: de 52.200 millones a 27.200 millones de pesos desde diciembre de 2001. En la actualidad, la compresión alcanza a unos 600 millones mensuales debido a que los bancos no otorgan nuevos préstamos. Los que tienen mayor cartera de clientes son: Nación, Provincia, Río, Hipotecario y BBVA Francés.

### - Pérdidas

Tal como adelantó Página/12 la semana pasada, el Banco Central estima un quebranto de 7376 millones

de pesos para este año. La previsión se realizó al anualizar los resultados presentados por las entidades entre enero y mayo pasado. En ese mismo período se contabilizó un quebranto de 2626 millones sólo por el hecho de tomar depósitos y no prestar esos fondos.

- Asistencia del BCRA

En total, los bancos recibieron del Central un auxilio de 20.009 millones de pesos. El 54 por ciento de esa deuda está en cabeza de los bancos públicos, mientras que otro 31 por ciento lo deben los privados nacionales y el resto, los extranjeros. Al principio de la crisis, los estatales habían recibido el 82 por ciento del total, pero luego la ayuda alcanzó también a los privados, en especial los extranjeros. Son 25 bancos deudores. El mayor es el Galicia (5576 millones de pesos), seguido por el Nación (4545 millones); Provincia de Buenos Aires (4492); BBVA (1821); Bisel (471); Sudameris (463) y Río (420). Hace un par de meses, el Central avaló el denominado “matching”, operación por la cual los bancos pueden calzar los vencimientos de su deuda con el Central con los plazos de los títulos públicos en su poder. De esta manera, quitó presión sobre las entidades.

La radiografía muestra a un sistema financiero más chico y más vulnerable que el existente hasta 2001. Acaso el activo más importante que tienen las entidades sea la liquidez de 19.000 millones de pesos, disponibles para volver a prestar. Por ahora, ni Alfonso Prat Gay ni Roberto Lavagna pudieron convencer de ello a los banqueros. A pesar de las pérdidas millonarias. Lo que parece seguro es que el nuevo sistema no podrá ser parásito como el que transcurrió la década del '90, viviendo a expensas del Estado.

EL PAIS

## **Soria negó haber presionado para que pusieran preso a Cavallo**

*El jefe de la SIDE compareció espontáneamente en la causa en que se lo investiga. Negó haber intentado influir sobre los jueces federales. Bonadío decidió apartarse del juicio.*

Por Adriana Meyer

”Es absurdo, nunca dije eso”, afirmó el secretario de Inteligencia, Carlos Soria, en la presentación espontánea que hizo el viernes pasado en la causa en la que está imputado por haber reclamado a jueces federales el arresto del ex ministro Domingo Cavallo y de los hermanos banqueros Carlos y José Rohm, y Eduardo Escasany, bajo amenaza de ponerlos en comisión. En su primera declaración pública sobre el asunto, Soria dijo que el resultado de esos encuentros ocurridos en enero había sido una denuncia promovida por la SIDE sobre un grupo infiltrado entre los caceroles que habría tenido la intención de atentar contra la democracia. Sin embargo, Página/12 pudo saber que la causa se inició con anterioridad a las cuestionadas reuniones y que los investigados son un grupo de “carapintadas de derecha”. Además, el juez de la causa Claudio Bonadío decidió ayer no seguir interviniendo en la investigación de los hechos por “violencia moral”.

El 7 de abril Horacio Verbitsky publicó en este diario los detalles de sendas reuniones ocurridas el domingo 17 de enero. A la mañana se encontraron en un departamento particular los jueces de la Corte Suprema Julio Nazareno y Eduardo Moliné O’Connor, los camaristas Luisa Riva Aramayo y Gabriel Cavallo, y todos los jueces federales a excepción de Norberto Oyarbide y Sergio Torres. A la tarde apareció Torres pero no asistió Servini y se hizo presente el jefe de los espías, Carlos Soria. Nazareno y Moliné llevaron la inquietud del Gobierno por informes de inteligencia sobre las movilizaciones populares y los caceroles contra el corralito. Soria dijo que el Gobierno pretendía el encarcelamiento Cavallo y de los Rohm, del Banco General de Negocios (BGN) y de Escasany, del Galicia. Carlos Rohm fue preso a los pocos días por orden de Servini, su hermano José está prófugo, Escasany aún no perdió su libertad y el ex ministro de Economía entró y salió de la prisión en la causa sobre la venta de armas. Los abogados de Cavallo presentaron una denuncia contra Soria que recayó en manos de Bonadío, pero fue inmediatamente recusado por el fiscal Oscar Amirante y por los defensores del ex ministro.

Ayer ese juez rechazó las recusaciones porque entendió que no fue testigo de los hechos tal como los describe el fiscal, según explicó a Página/12 una alta fuente judicial. Quienes conocen al juez cuentan que dice haber llegado más tarde al encuentro y que por ese motivo no habría escuchado la frase de Soria. Sin embargo, el magistrado decidió inhibirse porque se sintió “violentado moralmente” por los “ataques e intimidaciones” desplegados, según él, por el abogado Luis Moreno Ocampo. El ex fiscal llevó a la OEA el caso de la presunta privación de Justicia a la que habría sido sometido Cavallo. Ahora la causa se empantará porque cualquiera de los jueces federales que salga sorteado debiera excusarse de intervenir por haber concurrido a las reuniones, a excepción de Oyarbide. Pero el imputado Soria participó del juicio político del que ese magistrado salió airoso, de modo que tampoco quedaría el caso en su juzgado. Los investigadores deslizan que debe intervenir la justicia ordinaria.

El viernes 15 el secretario de Inteligencia acudió al despacho de Bonadío para realizar una presentación espontánea. Si bien su descargo tendría efecto si hubiera sido hecho en una declaración indagatoria, la actitud de Soria fue leída en Tribunales como la de un asumido imputado. De hecho, de ahora en más deberá pedir permiso a la Justicia cada vez que quiera salir del país. El jefe de la SIDE se expresó en términos similares a los utilizados en su aparición en el programa “Hora Clave”. “En enero tuve infinidad de reuniones con magistrados y fiscales debido a la situación social que reinaba en ese momento”, recordó. Y enfatizó que “nadie puede creer que yo les dije que manden preso a alguien, bajo la amenaza de ponerlos en comisión”. Soria aseguró que fue invitado a la reunión del 17 a la tarde por Riva Aramayo y aportó cinco carpetas en la que los espías enumeran la cantidad de cortes de ruta, caceroles ocurridos entre el 15 y el 20 de enero, y describen la modalidad de las movilizaciones.

Los involucrados en el hecho consultados por Página/12 tienen un discurso común: la reunión existió pero Soria no fue tan explícito en pedir las detenciones, y todos concurrieron convocados por su

“responsabilidad institucional”, afligidos por la explosiva situación social que se vivía en los calientes días de diciembre y enero. También coincidieron en describir que descartada la creación de una comisión de fiscales y la reimplantación del estado de sitio, quedó en pie la idea de realizar una denuncia penal en el marco de la flamante Ley de Inteligencia, con los datos recogidos por los espías sobre los diferentes grados de movilización y agitación social. Sin embargo, este diario pudo saber que la denuncia ya había sido realizada por la SIDE cuando se desarrollaron las reuniones. Una alta fuente judicial confirmó que la misma tuvo el impulso del fiscal Gerardo Di Masi por el presunto delito de atentado contra el orden institucional. En Tribunales se excusaron de dar más detalles por la vigencia del “secreto de sumario”, pero fuera de ese ámbito Página/12 averiguó que los investigados son “un grupo de carapintadas de derecha que se habrían infiltrado entre los caceroleros”. La SIDE está participando de la pesquisa en la que habrían surgido “elementos interesantes”, pero aún nada que indique la preparación de un alzamiento armado.

LA CRISIS: MANIFESTACIONES EN MAR DEL PLATA Y EN SAN JUAN.

## **Escrache a los bancos en la city**

*Fue en protesta por la pesificación de los depósitos. Los manifestantes recorrieron el microcentro y se detuvieron en la puerta de cada entidad. Y lograron ingresar en la sede central del Banco Río*

Cientos de ahorristas recorrieron ayer el microcentro realizando "escraches" en los bancos. La protesta no fue por el feriado bancario, sino **contra la pesificación de los depósitos**. En Mar del Plata y en San Juan hubo manifestaciones similares. Y, por la tarde se conoció un fallo de jueces de San Isidro que no permitieron que una ahorrista cobrara su plazo fijo.

A las 13 un grupo de depositantes se reunió ayer en la sede central del BankBoston, en la esquina de Florida y Diagonal Norte, y desde ahí comenzaron una marcha que se **detuvo en cada banco** del microcentro para "escracharla".

Los manifestantes golpearon sus cacerolas en la caminata que los llevó por las sedes del Francés, Galicia, Citibank y el Provincia. En la recorrida los ahorristas llevaban flores y una corona fúnebre como señal de luto por el dinero perdido. También pasaron por el Nación y Lloyds.

En la sucursal del Río de la calle Bartolomé Mitre el grupo **logró ingresar** al centro de procesamiento de datos con carteles y pancartas. Mientras el personal de seguridad intentaba retirarlos, los empleados se fueron de sus oficinas mientras los manifestantes les gritaban: "chorros, devuelvan nuestros dólares". Como consecuencia de este incidente los bancos vecinos **cerraron sus puertas y bajaron las persianas**. En el Citibank de Florida y Perón una ahorrista amenazó con "volver, y si no nos atienden les vamos a quemar el banco".

Pensando en la repercusión de la marcha en la televisión extranjera, una manifestante bilingüe exhibía un cartel que decía: "HSBC don't give us our money" (El HSBC no nos da nuestro dinero).

Las consignas fueron mayoritariamente contra la pesificación, pero también se quejaron del Poder Judicial. "Entregamos dólares, queremos dólares. Los políticos nos roban y la Justicia no hace NADA", decía un cartel, así, en mayúsculas.

El contingente, seguido de cerca por un cordón policial, también pasó por el Nación. Allí los trabajadores del banco se **solidarizaron** con los manifestantes. Fuera de la entidad los depositantes pegaron afiches que citaban al escritor Arturo Jauretche: "Quien orienta el crédito, orienta la economía del país". También en el Nación, pero de Mar del Plata, los manifestantes eligieron el aerosol para mostrar su bronca. En el cartel de la entidad tacharon Argentina y escribieron "Chorra". Así quedó "Banco de la Nación Chorra".

Pasadas las 14, los manifestantes cruzaron la Plaza de Mayo, y en medio de cánticos contra el presidente Eduardo Duhalde y el ministro Jorge Remes Lenicov, cortaron la calle Balcarce. Luego cruzaron la calle hacia el Ministerio de Economía. Allí los empleados de seguridad se apuraron a cerrar las puertas cuando el grupo amenazaba con arrojar una corona fúnebre en el hall de entrada. Luego se dispersaron.

Por la tarde se conoció el fallo de tres jueces de San Isidro que aceptaron una apelación del Banco Río contra una sentencia que lo obligaba a devolver un plazo fijo. Los jueces basaron su dictamen en la vigencia del decreto 214, que **suspende por seis meses** todos los procesos contra el corralito, que la Corte Suprema había declarado inconstitucional.

## El Santander puso el ancla en el Río

*US\$ 594 millones: será el desembolso que hará la entidad española por el paquete de control de la entidad que pertenece al grupo Pérez Companc.*

Con la adquisición por parte del Banco Santander (uno de los dos más importantes de España) del paquete accionario de control del Banco Río, que fue anunciada oficialmente ayer, se inscribe un nuevo capítulo dentro del escenario de concentración abierto en el sistema financiero y del traspaso de entidades locales a manos extranjeras .

La transacción supone que el Santander deberá desembolsar inicialmente 594 millones de dólares.

De acuerdo con los términos acordados por las autoridades de la entidad española y por el principal accionista del Río, Gregorio Pérez Companc, el Santander tendrá el 51% de los derechos a voto de la institución argentina, mediante la compra del 35,06% de su capital, con una opción por un 15% adicional.

El convenio, que contempla la fusión del Río con el Banco Santander Argentina (que operaba hasta ahora en el país como mayorista, con una sede central y tres sucursales), tiende a crear la mayor entidad bancaria privada local, con activos superiores a los 10.000 millones de dólares.

La operación está sujeta a las autorizaciones de los organismos reguladores de los dos países, estimándose que quedará cerrada en dos meses.

El Santander refirma así su amplia presencia en Iberoamérica, donde sus inversiones, incluida la que concretará con el Banco Río, asciende a 3400 millones de dólares, sumando activos en 16 bancos de la región por más de 40.000 millones de dólares.

### Un valor

"Tener como socio al señor Pérez Companc es un valor añadido muy importante para nosotros", afirmó ayer Emilio Botín, el presidente del Banco Santander.

Desde Madrid, Botín sostuvo que el Río "es la mejor franquicia bancaria del país, con gran tradición, solidez y muy buena operativa". Añadió que el acuerdo "complementa nuestra estrategia en Iberoamérica".

### Una compra que fortalece el sistema

Los analistas ven mayor liquidez y depósitos, pero no creen que la operación tenga un efecto sobre las tasas de interés. La compra del Banco Río de la Plata por parte del Banco Santander al igual que las otras megafusiones llevadas a cabo en el sector tienden a consolidar el proceso de fortalecimiento del sistema bancario argentino, dicen analistas.

Durante el efecto tequila, porciones significativas de los depósitos buscaron la relativa seguridad que les ofreció la banca extranjera en desmedro de las instituciones locales.

En ese sentido, el respaldo financiero internacional del que ahora gozará un importante segmento de la banca argentina redundará en una mayor confianza del inversor y en una mayor solidez de las instituciones.

En medio del efecto tequila, el sistema bancario estuvo a su vez a punto del derrumbe tras un retiro de aproximadamente 8000 millones de pesos, es decir, el 20 por ciento de los depósitos de ese momento.

"Este proceso fortalece la liquidez y diluye la perspectiva de una nueva fuga de dinero", señaló el analista de la Fundación Capital, Carlos Pérez, que recordó el "trasvasamiento" de depósitos ocurrido tras la devaluación mexicana de fines de 1994.

"Sin duda, el impacto más decisivo de las fusiones bancarias será la mayor solidez financiera", agregó el especialista.

Con dureza, un analista de un banco de inversiones internacional opinó que la banca argentina históricamente falló en sus esfuerzos por retener los ahorros de los inversores locales.

Y en ese sentido, apuntó que una banca cada vez mas internacional generará indudablemente un aumento en la confianza y en los depósitos. "Desde el punto de vista del sistema, esto es claramente positivo", señaló.

### **Tasas de interés sin cambios**

Una de las preocupaciones del Gobierno sigue siendo lo que considera un alto nivel en las tasas de interés. De hecho, el presidente Carlos Menem reclamó la semana última una reducción del costo del dinero ante centenares de banqueros reunidos en el hotel Sheraton en ocasión de la Convención de la Asociación de Bancos Argentinos (Adeba).

Sin embargo, banqueros consultados dudaron de que las megafusiones que se están produciendo en el sector tengan un impacto inmediato en ese terreno. "En la tasa activa, el riesgo país es lo que va a dictar la baja", señaló un hombre de negocios. Y observó que ello depende más de la gestión gubernamental que de las entidades financieras.

Allí, los banqueros apuntan no sólo contra el riesgo país, sino contra aspectos regulatorios que, dicen, son enteramente responsabilidad del Gobierno. Entre ellos, se refieren a los encajes elevados, a la alta exigencia de capital y contra la abultada carga impositiva.

"Las tasas van a seguir bajando, como lo vienen haciendo hace tiempo. Pero no tienen que ver particularmente con estas megafusiones", opinó el director del departamento económico del Banco Quilmes, Pedro Rabasa.

### **Bancos chicos**

El ingreso masivo de megabancos abre un interrogante acerca de la capacidad de supervivencia de entidades muchos más pequeñas, especialmente considerando que quienes irrumpen en el mercado local lo hacen acarreado décadas de know how en mercados altamente competitivos.

En ese sentido, los bancos pequeños estarán cada vez más forzados a encontrar nichos específicos que no sean acaparados por las nuevas instituciones y deberán seguir concentrándose en afinar el lápiz haciendo eficientes sus operaciones.

"Las estadísticas muestran que la eficiencia de los bancos minoristas chicos más eficientes es muy parecida a la de los bancos grandes -observó Rabasa-. Por ello, nadie puede afirmar que se esté terminando el lugar para para los bancos minoristas chicos."

Los economistas de la Fundación Capital, liderados por el ex director de la Comisión Nacional de Valores Martín Redrado indican en un estudio que las entidades pequeñas deberán estructurarse para permanecer en el mercado. "Toda vez que encuentren o sigan explotando segmentos del mercado que a los bancos grandes de tipo universal no les resulte conveniente tendrán éxito en el nuevo sistema", señalan.

Tribuna

## Luz sobre la estafa financiera

Hace escasos días, la Justicia federal argentina dio un paso fundamental en la investigación que intenta dilucidar las responsabilidades de banqueros y funcionarios en la crisis bancaria de 2001, que derivó en una estafa descomunal a cientos de miles de ahorristas argentinos, perjudicados por el denominado “corralito”, que benefició irregularmente a los bancos locales. La citación a indagatoria por el delito de defraudación a banqueros y funcionarios del área económica, en una investigación judicial por la crisis bancaria del 2001 y el corralito, “es un hecho trascendente”, expresó el denunciante en la causa, Mario Cafiero. Luego de diversos procedimientos judiciales, el fiscal federal Oscar Amirante reclamó las indagatorias por el presunto delito de “defraudación” de cerca de 1000 banqueros, además de funcionarios estatales encargados en esa época de controlar el sistema financiero, como Alfonso Prat Gay (ex titular del Banco Central de la República Argentina) y Mario Blejer (antecesor de Prat Gay en el BCRA). El dictamen fue emitido en el marco de una causa denunciada por el ex diputado Mario Cafiero, con el patrocinio del abogado Ricardo Monner Sans, y que tramita ante el juzgado federal a cargo de Ariel Lijo. Castellanos dialogó con el ex legislador nacional, quien desde hace años viene estudiando los problemas financieros de la Argentina: la deuda externa, el lavado de dinero y la crisis de 2001. “La crisis del 2001 fue calificada, casi unánimemente, como la más grave de la historia argentina. La crisis del 2001 abarcó una crisis bancaria (corralito), una crisis de deuda (default), una crisis monetaria cambiaria (devaluación), en el marco de una crisis económica (recesión) y de una crisis institucional, política y social (renuncia presidencial y rebelión popular). Sin ninguna duda en el 2001 los argentinos sufrimos a una crisis sistémica total”, comenzó explicando Cafiero, sobre la coyuntura en la que se realizaron los hechos investigados judicialmente.

Para el ex legislador, la medida adoptada por el fiscal Amirante es trascendente. “Para intentar explicar la crisis del 2001, se han realizado numerosos ensayos e investigaciones en el plano político y social. Sin embargo, sobre las causas de la crisis bancaria, que fue un factor clave, no hay prácticamente nada escrito. El Banco Central de la República Argentina (BCRA), no ha producido un informe oficial, ni ha motorizado ninguna investigación oficial. Tampoco lo ha hecho el Congreso Nacional, ni la Auditoría, ni ningún organismo de control. Las Universidades públicas pareciera que tampoco han considerado este tema de su interés, a pesar de las colosales lecciones que nos puede proporcionar su estudio.

### La investigación

La investigación comenzó con una denuncia del Dr. Ricardo Monner Sans por defraudación que se tramita bajo el Número C:15764/04 que recae en la Fiscalía 12 a cargo del Dr. Oscar Amirante y Juzgado Federal N° 4 Sec. N° 7 Dr. Ariel Lijo. Fueron citados testimonialmente en la investigación los Dres. Juan J. Guaresti, José Estevez Cambra, el Lic. Héctor Giuliano, el economista Eduardo Conesa y Javier Llorens y el ex diputado nacional Mario Cafiero por sus investigaciones publicadas en el libro “La Argentina Robada”.

El pasado 22 de agosto el fiscal Oscar Amirante solicitó al Juez que “se le reciba declaración indagatoria a los Presidentes de los bancos y al equipo económico que dirigió los destinos del país durante la crisis del año 2001, incluyendo a los funcionarios del Banco Central de la República Argentina y de los organismos de control e inspección” quienes son imputados “en carácter de coautores del delito de administración fraudulenta previsto y reprimido en el artículo 173 inc. 7° del Código Penal”.

### Los hechos

“Los hechos que se reprochan en la causa, son en realidad una secuencia de hechos, y fueron perpetrados con el fin de echar mano a las cuantiosas reservas que existían en el sistema financiero a principios del 2001. Esas cuantiosas reservas bancarias de absoluta solvencia y liquidez, fueron sustituidas con premeditación y alevosía por parte de los banqueros impulsores de estas maniobras, con títulos de la deuda pública argentina, respecto los cuales avizoraban un inminente default. De esta manera se defraudó al ahorrista argentino, y se le causó un gravísimo daño a todo el sistema financiero argentino, al punto tal de llegarse a la virtual destrucción del este, con el denominado corralito bancario”, comentó Cafiero a este medio.

Más adelante, el investigador económico indicó que “además de eludir estas obligaciones para con el ahorrista o depositante en el sistema financiero argentino, los bancos impulsores de la maniobra también



accionaron para eludir sus obligaciones con el BCRA), provenientes del denominado contrato de 'Pases Contingentes'. A cambio del cobro de suculentas comisiones que treparon a los 350 millones de dólares, en caso de iliquidez del sistema financiero, como la que ellos mismos propiciaron en el año 2001, con dicho contrato estaban obligados a proveerle divisas al BCRA por 7.000 millones de dólares".

"Estos dos hechos, echar mano a las reservas bancarias que trepaban a los 18.000 mil millones de dólares; y desobligarse del contrato de pases contingentes con el BCRA por 7.000 millones de dólares, constituyen el núcleo de una serie de actos estafatorios que ante la inminencia de la crisis sistémica que se avizoraba en el 2001 para Argentina, estuvieron destinados a salvaguardar los intereses de un grupo de grandes bancos internacionales, en desmedro de los más genuinos intereses argentinos, y de los ahorristas argentinos", estimó el autor de "La Argentina Robada".

### **El ocultamiento**

En la maniobra de conversión de la deuda (megacanje), se disimuló la evaporación de las reservas, al ser contabilizados por los bancos como "préstamos garantizados" al sector público. Simularon los bancos en sus balances, que la pérdida de depósitos había sido solventada con las reservas. El ocultamiento de la maniobra fue llevado a cabo por los directorios del BCRA que se desempeñaron en el 2001 y 2002, conducidos por Mario Blejer y Alfonso Prat Gay, cuyos balances por las gravísimas inconsistencias que presentaban, fueron rechazados por el auditor eterno KPMG y la AGN. Previo a ocupar esos cargos, Blejer se desempeñó en el FMI, y Prat Gay en uno de los principales bancos impulsores de la maniobra, el JP Morgan - Chase Bank.

### **Castellanos**

## ***Bankos***

por Luis María Hermida

Cuando pocos años atrás la convertibilidad nos estalló entre las manos y el corralito, literalmente, encerró a media Argentina, la categoría publicitaria “Bancos” entró, en un cono de oscuridad del que, por entonces, resultaba impensable, tan solo, la idea de salir. Además de con los ahorros de la gente, la crisis arrasó con dos componentes esenciales de cualquier contrato de comunicación: confianza y credibilidad.

Blindados para evitar el avance enfurecido de los “acorralados”, los bancos eran la encarnación perfecta de los demonios más perversos del capitalismo. Claro está que hace falta algo más que unas ruidosas cacerolas abolladas y un puñado de damnificados para, al menos, desplazar, aunque sea mínimamente, alguna pieza en el tablero del sistema. Y no lo hubo.

De manera tal que no pasó mucho tiempo para que los bancos volvieran, publicitariamente, por nosotros. De diferentes maneras y a caballo de distintas estrategias, empezaron a intentar recomponer una relación intrínsecamente quebrada pero, aparentemente, inevitable. Lo hizo el Galicia con un sesgo popular, de la mano de Bianchi y Tinelli; lo hizo el Río con sus ofertas de servicios y descuentos y lo hizo el Francés, tomando distancia conceptual (y hasta literal) con todo lo pasado, apelando al imperativo “*Adelante*”. Por solo mencionar a los privados.

Lo que ninguno había hecho hasta ahora es mirar hacia atrás, aunque solo sea al pasado más inmediato, como lo ha hecho Savaglio TBWA –con “Reflejo”- para el desembarco en el país del sudafricano Standard Bank.

Tan cierto como que había la necesidad de comunicar la transferencia de las sucursales del BankBoston al nuevo banco que llegaba a instalarse en el país, es que se eligió una forma, cuanto menos, riesgosa. Forma que se entronca con lo más tradicional de la comunicación bancaria de otros tiempos. Aquella que vinculaba el prestigio con la solidez, la reputación con la seguridad, la credibilidad con la permanencia. Argumentos, todos ellos, dinamitados por la crisis y absolutamente devaluados después del 2001.

A tal punto que una inofensiva frase publicitaria como “*Cuando Standard Bank eligió BankBoston, lo eligió a usted*”, en este país y a la luz de lo sucedido, más que despertar confianza suena casi como una amenaza que mete miedo.

## **Descuentos y beneficios pasaron a liderar la comunicación de bancos y tarjetas**

*Así lo establece un informe de Brand Connection Argentina. El fenómeno parte de la búsqueda de mecanismos por parte de los bancos, tarjetas y shoppings/supermercados para no perder volumen de ventas, mantener la cartera de clientes y asegurarse el flujo de gente*

El departamento de Research de Brand Connection Argentina presentó los resultados de su reporte Bancos y tarjetas: “El boom de los megadescuentos”. El objetivo es reflejar la inversión publicitaria realizada por el sector bancario desde el 2007 hasta agosto del 2009 para visualizar el giro de la comunicación institucional hacia la comunicación de descuentos y beneficios, la cual tiende a hacerse fuerte especialmente durante el último trimestre del año.

La inversión publicitaria de los bancos se concentra fuertemente en tres segmentos: Institucional, Tarjetas de Crédito/Débito y Tarjetas Co Branded. Los tres pasaron de concentrar el 56% en 2007 al 64% en 2008, alcanzando el 74% entre enero y agosto de 2009, contabilizando el total de la categoría. La inversión de las tarjetas (crédito/ débito y co branded) crecen por encima de lo que crece la categoría y el mismo mercado publicitario, además desplazó desde hace varios años la tradicional comunicación institucional de los bancos por la comunicación de descuentos y beneficios. En conjunto ambos segmentos tuvieron una variación positiva del 37% entre 2008 y 2007 y un 54% comparando enero-agosto 2009 versus el mismo período del año anterior. Este crecimiento toma mayor dimensión si se considera la estacionalidad del segmento que tiende a concentrar cerca del 70% del volumen en el segundo semestre del año.

El fenómeno parte de la búsqueda de mecanismos por parte de los bancos, tarjetas y shoppings/supermercados para no perder volumen de ventas, mantener la cartera de clientes y asegurarse el flujo de gente. Dentro el segmento de tarjetas, BBVA Francés, Santander Río y Banco Galicia concentran alrededor del 80% de la inversión publicitaria a través del período analizado. El segmento de comunicación institucional se muestra más inestable siendo difícil destacar un líder, indica el informe. En lo que va de 2009 se ha hecho fuerte Banco Nación a través de su campaña “Puertas” y Grupo Santander y el auspicio del deporte.

Tanto Institucional como Tarjetas hacen un fuerte uso de TV Capital, seguido por Cable y Diarios Capital. Se percibe una tendencia en ambos casos a aumentar la inversión en TV Cable en detrimento de TV Abierta, especialmente en el segmento Institucional. Institucional hace un uso más fuerte de Vía Pública, sistema que llega a concentrar alrededor del 10% del mix a lo largo de los años.

<http://www.clarin.com/diario/2007/04/24/elpais/p-01604.htm>  
Clarín.com - MARTES 24 ABR 2007

NEGOCIOS Y MERCADOS : SANTANDER INCORPORO SU CARACTERISTICO ROJO

## **Banco Río, con nuevo nombre**

El banco Río cambió ayer su nombre por Santander Río. La variación más notoria no es tanto en la marca en sí misma —se incorporó el nombre de la casa matriz— sino el cambio del logotipo: en vez del **azul y oro boquense** que caracterizaba el logo del Río, el Santander Río tiene otra tipografía y, además, el **fondo rojo con letras blancas** del español Santander. Así luce, desde ayer, el cartel en las 219 sucursales de la entidad.

El Santander pertenece a la familia Botín, que compró el Río a los Perez Companc en 1997. Fue cuando se profundizó la transnacionalización de la banca local y, en pocos meses, pasaron a manos extranjeras el Río, el Francés (al Bilbao Vizcaya), el Quilmes (al Scotiabank) y el Roberts (al HSBC).

## Cuestión de Imagen: El rebranding se puso de moda entre los bancos.

Es uno de los activos más importantes de las entidades financieras aunque no figura en los balances. Colores, logos, isotipos, marquesinas, slogans, nombres, todos son componentes de la imagen de los bancos y la construyen de forma dinámica, todo los días. Pero no es un proceso automático y sencillo. Demanda esfuerzo, creatividad y –como no podía ser de otra manera– un importante presupuesto. Aun en un escenario de crisis, las entidades –desde las más tradicionales hasta las que mostraron mayor crecimiento luego de la crisis 2001-2002– comprendieron la importancia y el valor de contar con una marca fuerte. El derrumbe de los bancos alrededor del mundo, afectando a nombres emblemáticos como Lehman Brothers, Bear Stearns o Merrill Lynch, por citar sólo algunos, refuerza aún más la necesidad de contar con una identidad e imagen sólidas.

En los últimos tiempos casi masivamente los bancos con presencia en el mercado argentino pusieron en marcha una renovación total de su identidad de marca. Se lavaron la cara y comenzaron a maquillarse para salir a competir en un mercado voraz, donde los consumidores quieren ser seducidos por sus cinco sentidos.

Los especialistas lo llaman “rebranding” y en el país al menos cinco bancos se encuentran en pleno proceso. Sonaron fuerte en 2007 los casos del ahora Santander Río, que dejó de llamarse sólo Banco Río y –como dicen los gerentes de marketing del sector– pasó de ser hinch de Boca a fanático de River con el cambio de colores de azul y amarillo a nada menos que rojo y blanco, los mismos que lleva su matriz.

Fue casi simultáneamente que el sudafricano Standard Bank desembarcó en el país con la compra del ya afianzado BankBoston. Renovó rápidamente la estética de todas las sucursales, con una importante campaña publicitaria como soporte. Ambos cambios fueron aceptados por el público sin demora, aun tratándose de una entidad que nunca había participado del negocio minorista en la Argentina.

### **Modernizar la marca**

Ahora los casos son algo diferentes. No hay compras de por medio, sino la necesidad de aggiornar las marcas y darles más visibilidad.

“Hicimos un estudio de mercado y uno de los diagnósticos fue que la marca estaba quedando débil en la visión masiva. Gracias a los comentarios sinceros de la gente logramos un cambio que ya está dando sus frutos”, le explicó Fernanda Medina, Jefa de Publicidad del Banco Galicia, a Bank Magazine. Esta entidad se encontró con la necesidad de encarar un cambio. La campaña que lo respaldaría comenzó a gestarse en diciembre del año pasado cuando se hizo un concurso, que ganó Young & Rubicam, agencia que según Medina presentó un plan “que cerró por todos lados ya que cumplía exactamente con los objetivos trazados para 2009”. Así surgieron los avisos televisivos en los que Valeria Lynch canta “Me das cada día más...”, la canción que indefectiblemente remonta al triunfo de la Selección Argentina en el Mundial de 1986, tema central de la película Héroe.

También, como surgió del estudio de mercado, la marca pasó a ser tal como la gente la menciona. Ya no se lee Banco Galicia en el isologo sino sólo Galicia, a secas. Los colores anaranjado y rojo tienen mayor presencia y la tradicional cruz de Santiago, que acompañó al banco durante toda su historia, se modificó. “Toda la imagen se modernizó, pero seguimos teniendo la base que acompaña a la entidad desde 1905, y que le da el respaldo que los bancos tienen que tener”, señala Medina, y comenta que desde este mes se renovaron todas las marquesinas y 15 sucursales ya son completamente acordes a la estética nueva.

La crisis hizo que el recambio no haya sido inmediato en todos los locales, dado que se priorizaron otras cuestiones antes. Sucede que los presupuestos para estos cambios son realmente altos.

### **Cambio externo e interno**

Al Banco Itaú, por ejemplo, ya le llevó 10 millones de dólares la inversión en la renovación de las fachadas e BNK . 3 5 interiores de los locales por el rediseño estético del banco y su marca.

“Estamos en pleno impulso de crecimiento en la Argentina y se hizo necesario afianzar los valores que se asocian al Banco Itaú en todos los países donde se encuentra”, explicó Mauricio Botto, director de Desarrollo de Negocios, a esta revista. Transparencia, modernidad y accesibilidad son los valores que motivaron a este banco a ajustar su mensaje en la fachada de los locales, en el lobby y la atención al cliente de todos sus canales alternativos, en la faceta comercial y las cajas.

Los cambios de infraestructura del Itaú son notables y están pensados con sutileza. “Colocamos puertas automáticas porque invitan a entrar para transmitir la accesibilidad del banco, quitamos las publicidades de las vidrieras para demostrar transparencia e incluimos enchapados modernos y mayor presencia del color naranja por la calidez. Todos los valores que queremos transmitir”, agregó Rodolfo Ricci, gerente de Desarrollo de Canales de la entidad de origen brasileño.

Los detalles son aceptados por los clientes, que valoran los mensajes casi sin darse cuenta. “Ahora los escritorios de los ejecutivos son redondos. El cliente está integrado con el ejecutivo, ya no está uno enfrente del otro. Esto es una forma de acercarnos y de demostrar la confianza que tenemos con ellos y la que pueden tenernos”, agregó Botto.

El Itaú ya tiene una sucursal completamente terminada y 14 en proceso de obra, algunas en su fase final. “Los economistas podrían cuestionar el repago de la inversión”, bromea Ricci, pero asegura que el trabajo constante en el cuidado de la imagen y la comunicación del banco es la única forma de decirles a los clientes cuánto se los valora. Este banco, que compró una entidad local con clientes profundamente fieles como eran los del Buen Ayre, conservó en su nombre el de ese banco. Pero luego decidieron dejar sólo la marca madre y llamarse Banco Itaú. En Brasil, la entidad pasó a denominarse “Itaú Unibanco” tras la compra efectuada el año pasado.

Uno de los dilemas con los que se encuentran los directores de marketing es cómo modernizar la imagen de un banco sin licuar el valor que le impregna la trayectoria.

Para el Banco Provincia parece haber sido un obstáculo fácil de superar. A fines de 2008 lanzó su nueva imagen corporativa justamente para resaltar la fortaleza de su marca. El cambio fue profundo. Incluyó retoques en su logotipo y denominación, y finalmente se logró algo que hacía tiempo se quería lograr: unificar el nombre de “Banco Provincia”, una identificación con el territorio bonaerense que también refleja la forma en la que los clientes llaman a la entidad. “La idea de este cambio fue dotar a nuestra red de sucursales de una personalidad nueva, que la muestre capaz de afrontar los desafíos propios de una industria cada vez más competitiva”, dijo Guillermo Francos, presidente de la entidad. El proceso de cambio había comenzado casi un año antes, cuando la entidad contrató a la empresa Future Brand para implementar el rediseño de su identidad visual y dejar de lado distintas denominaciones como Bapro y BPBA, que confundían y no representaban el compromiso de brindar un servicio de alto desempeño para el desarrollo de la provincia.

“Había una gran confusión con el nombre. Pero descubrimos, gracias a una encuesta, que más de la mitad de la gente lo llamaba ‘Banco Provincia’; por lo tanto, decidimos unificar la marca bajo ese nombre que resulta muy significativo, y que decía todo por sí mismo”, explicó Mariasu Nicolini, directora ejecutiva de Future Brand. El Banco ya comenzó a modificar el interior y las fachadas de sus 360 sucursales, que irán adoptando la nueva imagen de manera progresiva. Este cambio de imagen también incluyó a las empresas del Grupo Banco Provincia.

Por otro lado, uno de los hallazgos más destacados de este rebranding fue la adopción de la “P” en el isologo. Según explicaron desde la agencia, “se vio la coincidencia entre el mapa bonaerense y el formato de la letra. Por eso los creativos encontraron así una forma de potenciar la provincia de Buenos Aires para que no quede ninguna duda al respecto”.

La causa contra el corralito en España

## **Acusan al Santander de desligarse del Banco Río**

Retiró su logo en avisos de la filial local

Por Silvia Pisani Corresponsal en España

MADRID.- La prensa española apenas si comentó ayer la decisión de una jueza madrileña de intervenir en la demanda de ahorristas atrapados en el corralito y reconocer así competencia en el caso que conmueve a la economía y la sociedad argentinas. Esa demanda está expresada en una argumentación de más de 50 carillas en las que se sostiene la responsabilidad de la banca peninsular como garante de los depósitos confiscados.

El escrito, al que accedió LA NACION, determinó que la jueza María de los Desamparados Delgado Tortosa citará para el 16 de julio en su despacho madrileño a la conducción del Banco Santander Central Hispano (BSCH) y a representantes de ahorristas del Banco Río en audiencia de conciliación.

Entre otros puntos, la demanda presentada por el abogado español Iván Hernández Urraburu sostiene que el BSCH -el banco más poderoso de España- "actuó de manera ilícita" y lo responsabiliza por haber publicitado una "relación bancaria" con la entidad argentina, de la que ahora pretende -según él- desentenderse.

El informe recuerda primero que el banco español posee más del 98% del capital accionario del Banco Río, al que presentó en sus informes anuales ante inversores y ante la Comisión Nacional de Valores (CNV) de España como "una de las marcas del grupo Santander", según consta en documentación pública presentada a la jueza. Añade después que la "abrumadora publicidad del Banco Río como entidad integrada al grupo Santander" llevó a que miles de ahorristas le confiaran sus depósitos "convencidos de que los amparaba una entidad española con años de trayectoria y una de las más importantes del mundo".

A modo de ejemplo, la demanda judicial incluye como anexo sobres de depósitos para cajero automático del Banco Río en los que -en idénticas dimensiones, pero ocupando el lugar principal- aparece el logotipo del Banco Río. Una de las piezas más curiosas de ese tipo que incluye el informe es una publicidad de cajas de seguridad del Río en las que, una vez más y bajo la leyenda "seguridad y respaldo", aparece la firma del grupo Santander. Sin embargo, según la demanda, esa firma se eliminó de la publicidad inmediatamente después de que el escrito llegó a la justicia española. "Esta es la mejor prueba de que están asustados. A partir del 23 de abril, cuando presentamos la demanda ante los tribunales españoles, la publicidad de las cajas de seguridad del Banco Río eliminó la referencia al grupo Santander. ¿No es esto demasiado llamativo", se preguntó ayer Hernández Urraburu.

Para la legislación española, la publicidad de un producto tiene carácter contractual y puede ser exigida por su consumidor o usuario "aún cuando no figuren expresamente en el contrato celebrado o en el comprobante o documento recibido", según expresa y consta en la presentación judicial. Consultados por LA NACION, voceros del Banco Río en Buenos Aires prefirieron no hacer comentarios sobre lo ocurrido en Madrid. De todos modos, también rechazaron cualquier vínculo entre el retoque en la publicidad y la demanda judicial. "Es una fantasía absoluta que (el cambio) haya sido por la demanda. Se trata de una decisión basada en cuestiones corporativas. Pensar otra cosa es adoptar una visión conspirativa o mezclar peras con patatas", comentó una fuente de la entidad.

Los cien ahorristas a los que representa junto con el abogado argentino Carlos Wiater suman depósitos por un monto cercano a los 5 millones de dólares. La demanda pide al BSCH su devolución en la misma moneda en que fueron depositados, más intereses devengados, perjuicios y costas.

Ambos abogados presentaron una demanda similar ante los tribunales madrileños contra el banco español Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), que en la Argentina controla al Francés. Ese escrito aún no tuvo dictamen. El banco Santander no hizo ayer comentarios públicos sobre la decisión judicial de la que fue objeto.

## Banco Galicia presentó su nueva identidad visual

*Bajo la premisa “El valor más grande de una marca consiste en articularse de modo orgánico y constante en un entorno de cambio permanente”, Banco Galicia, a través de Daniel Llambías, Director del Banco; Lorenzo Shakespear, Director de Diseño Shakespear y Darío Lanis, Presidente de Craverolanis, presentó hoy su nueva identidad visual.*

Se trata de una nueva imagen, que persigue consolidar una visión más amigable y moderna del Banco. Se alinea con la publicidad a fin de brindar una sensación más dinámica, acogedora y eficiente. El objetivo es generar un único mensaje, claro e integrador de todas sus comunicaciones, que sea fiel a la historia del Banco y que al mismo tiempo responda a las expectativas del público sobre cómo cree que debe ser un banco privado nacional, con moderna tecnología y una eficiente acción comercial, orientada hoy principalmente al financiamiento de los sectores productivos y al consumo. El valor del nuevo isologo de Banco Galicia está en su funcionalidad, identificación, claridad, diferenciación y confiabilidad. Sí, este reafirma la marca “Galicia”. Los colores son, en realidad, los mismos de siempre pero reordenados. La combinación del naranja y el rojo es única en el sector y provee un sano equilibrio de evocaciones. La actualidad y luminosidad del naranja compensan la sobriedad del rojo, vehículo de la historia y el prestigio. Una solución sólida para una audiencia multisegmentada. Por su parte, la nueva cruz - transcripción de la cruz histórica- es más amigable, estilizada y moderna. El rediseño de marca se remite a la historia del Banco, a su crecimiento y a una mirada sobre su futuro. Banco Galicia está convencido de que este cambio permitirá continuar fortaleciendo la relación con sus clientes y con toda la sociedad, reafirmando los valores que han guiado el accionar del Banco durante 102 años.

Nueva identidad visual valor más grande de una marca consiste en articularse de modo orgánico y constante en un entorno de cambio permanente.

- *¿Por qué cambiar?* El primer fundamento que origina la intervención de diseño en la marca Banco Galicia surge de una resolución estratégica y se remite a la historia del Banco, a su crecimiento y a una mirada sobre su futuro. Todas las marcas se erosionan con el tiempo y ya ninguna dura por su propia virtud. Redefinir el estilo de la casa no es tarea fácil para una empresa de esta trayectoria y ya es de público conocimiento que una marca es mucho más que un logotipo o un eslogan: los intangibles son la diferencia. La necesidad de consolidar una visión más amigable, robusta y actual del Banco, alineada con las acciones persuasivas de la publicidad, apunta a elevar la experiencia sensorial en los ámbitos de influencia del Banco y a brindar una sensación más dinámica, acogedora y eficiente. Así, el liderazgo y la voluntad innovadora que distinguen al Banco se resignifican frente al ojo público. El valor de la nueva imagen de Banco Galicia está en su funcionalidad: Identificación. Claridad. Diferenciación. Confiabilidad.

- *¿Cómo se manifiesta el cambio?* El diseño de la nueva identidad conforma una propuesta ordenadora que construye valor para el Banco cada vez que con su presencia forma o modifica el entorno inmediato. La base de una buena marca es la confianza. Todos confiamos en una marca cuando, en la interacción, se cumplen o superan las expectativas creadas. La construcción sistemática del escenario institucional de Banco Galicia es claramente unificadora. Diseño, publicidad, arquitectura y management no son áreas desconectadas. Las reglas que rigen el comportamiento público de Galicia como marca son ahora constantes y orgánicas e inciden transversalmente en la empresa.

- *¿Por qué este cambio va a ayudar a la marca a ser una mejor marca? Porque* permitirá al Banco emitir un solo mensaje, fiel a su historia, unificador de sus comunicaciones persuasivas y corporativas, y en relación con las expectativas del público sobre cómo es un banco moderno con más de cien años de historia que siempre ha estado en la Argentina.

- *¿Y la palabra “Banco”?* La expresión verbal es, por supuesto, parte de este cambio. Banco Galicia es para todos” el Galicia” y este es un rasgo de identidad que merece ser reafirmado en la representación de la marca. Banco Galicia habla con altura y vigor pero también con sensibilidad. Como siempre, la idea de marca no es lo que una marca dice de sí misma. Es lo que la gente dice. Por eso, entablar un tono de



conversación más cercano y franco (respaldado por la siempre vital y acertada comunicación publicitaria) es la decisión natural de una empresa que desea afianzar y reforzar sus vínculos con la gente.

- *¿El rediseño de la cruz centenaria del Banco era necesario?* La Cruz de Santiago es, desde hace mucho tiempo, un activo del Banco que ya ha sido incorporado por la gente como acompañante del nombre. Ambos se completan y sin el otro pierden parte importante de su representación como marca del Banco. El diseño no crea significados. Los evoca. Por eso, la nueva cruz es una transcripción actual de la cruz histórica que es, a su vez, una interpretación más de las muchas cruces originales. Despojada de rasgos que vuelven más compleja su reproducción y la condenan al pasado, la nueva mantiene sus proporciones y su elegancia, es más amigable, estilizada y moderna.

- *¿Por qué la necesidad de una tipografía institucional?* Una tipografía nueva, como elemento constitutivo de la identidad visual, genera una evocación directa al Banco, un atajo a la marca, cada vez que un mensaje llega a destino. Por semejanza formal, por cómo modifica la impronta de la pieza diseñada. Un logotipo y un nombre ya no alcanzan para construir identidad. Sus alianzas silenciosas con el color, la letra, el tono de voz, el contexto, la estructura, el ritmo y la pauta conforman una marca moderna. Actual, dinámica y vigorosa, sin estridencias ni excesos de protagonismo. La tipografía Agilita es austera como vehículo de las comunicaciones del Banco y al mismo tiempo activa en el contexto de su renovado plan visual.

- *¿Y los nuevos colores?* El color es un componente fundamental en el reconocimiento de todas las marcas. Crea emociones y activa la memoria. Los nuevos colores son, en realidad, los mismos pero reordenados. Naranja Galicia y Rojo Galicia representan hoy la actualidad y la historia. El naranja está siempre presente en las comunicaciones del Banco. Su nueva composición sólida, moderna y renovadora, se sustenta en las propiedades psicológicas que la cotidianeidad y la naturaleza humana le han asignado. El naranja llama la atención y estimula el espíritu. Proyecta seguridad, calidez, alegría, independencia, acción y motivación. Es el color de la energía y de la competitividad. El Rojo Galicia representa la historia del Banco. Está presente desde los inicios, por esa razón representa la tradición y el respaldo. La combinación del naranja y el rojo es única en el sector y provee un sano equilibrio de evocaciones. La actualidad y luminosidad del naranja compensan la sobriedad del rojo, vehículo de la historia y el prestigio. Una solución robusta para una audiencia multisegmentada.

- *La sucursal es el Banco.* La arquitectura se recorre, se camina. Diseñar el interior de una sucursal implica diseñar un itinerario, una sucesión de experiencias perceptivas que conforman otra aún mayor: la experiencia de la marca. La nueva identidad visual de Banco Galicia tiene como objetivo generar un único mensaje, claro e integrador, de todas sus comunicaciones. Las sucursales son parte de ese mensaje. Concebidas como un espacio único, claro, moderno y accesible, cristalizan la integración del espacio como idea rectora del proyecto. El uso del color es potente y preciso. El naranja materializa cada punto de contacto con el cliente. Está presente en la marca, en las marquesinas, en las señales y en el mobiliario exclusivo de atención al público. Siempre que haya naranja, habrá contacto con el cliente. Además, construye un puente entre el exterior y el interior del Banco, una de las grandes faltas actuales de la marca como evento urbano. Los vidrios son paredes casi invisibles que permiten una integración armoniosa de los espacios y favorecen la semiprivacidad entre puestos. Esta es una decisión de diseño que aporta innovación al Banco. También sofisticación a la escala de un Banco que se esmera en mostrarse actual, dinámico, cercano y accesible. Las imágenes grandes son el componente emotivo de la sucursal. Su escala aporta una dimensión optimista y seductora. Invitan a levantar la mirada y a participar del significado de la imagen. La organización de formas visuales aportan a la marca una serie de expresiones variables. Las transparencias ceden su paso y el espacio se libera. La iluminación juega un papel fundamental. Es creadora de climas. Uno general, unificador. Otros particulares, artífices de situaciones más privadas entre el cliente y el Banco. Distintos tonos de la misma voz.

- *Reflexiones de Lorenzo Shakespear sobre el rediseño de la marca Banco Galicia.* "Todas las decisiones mencionadas y muchas más, conforman un plan total de marca que ratifica que las fórmulas no sirven. El trabajo para el Banco Galicia es un traje a medida. Cada empresa es única." "El compromiso del Banco con el cambio durante el último año de trabajo ha sido total. No es frecuente encontrar una organización tan grande que asuma estos desafíos con tanto entusiasmo, claridad y visión. Sin dudas, ese compromiso tuvo una incidencia poderosa en nuestro equipo de trabajo, en los avances del proyecto y en los resultados que vendrán." "Nuestra función como diseñadores es ayudar a alinear la marca y sus expresiones para establecer un vínculo más cercano con el público. El mecanismo de proyecto que proponemos está basado

en considerar a la marca Banco Galicia desde la perspectiva de su audiencia, rescatando sus emergentes reconocidos, en procura de una identidad más cercana a sus expectativas. Dichas percepciones están condicionadas por los marcos de referencia que brinda el sector financiero argentino. En ese ámbito deberemos sorprender a nuestra audiencia." "La construcción en el tiempo de la experiencia total de la marca implica trabajo conjunto de todas las áreas involucradas en la gestión cotidiana de Banco Galicia. Debe existir un compromiso por cuidar y hacer crecer a la marca en todas sus expresiones. Cada día el Banco se renueva, se relanza, se vuelve a comunicar, consolida su presencia. Este trabajo lleva tiempo y requiere foco. No se reduce a la construcción de un logotipo bonito e indicaciones de dónde emplazarlo mejor, a una serie de avisos, a una adecuada acción de marketing, a una sucursal moderna, a unos comunicados de prensa ni a unas críticas positivas. Ni siquiera a todo esto junto. Diseño quiere decir plan, no dibujo. Diseñar es pensar antes de hacer. La reciprocidad de todas las decisiones en acción, las visibles y las invisibles, son la marca."

## **El Banco Galicia se renueva**

El tradicional banco de capital nacional cambia su imagen corporativa, a simplemente “Galicia” con nuevo logo y Home Banking. Según el mismo banco, lo que se busca es acompañar la tendencia internacional de transparencia que están teniendo los bancos.

Ahora se lo puede observar con un logo más simplificado, con los dos colores rojo y naranja de fondo y letras blancas. También harán una renovación de sus sucursales de forma paulatina, colocando más vidrios para separar los sectores y de esta forma hacer un uso más efectivo de la energía.

A su vez, mantienen la característica Cruz de Santiago en su isologo. Según Darío Lanis, presidente de la agencia Craverolanis, “Un logotipo y un nombre ya no alcanzan para construir identidad. Sus alianzas silenciosas con el color, la letra, el tono de voz, el contexto, la estructura, el ritmo y la pauta conforman una marca moderna. Actual, dinámica y vigorosa, sin estridencias ni excesos de protagonismo. La tipografía Agilita es austera como vehículo de las comunicaciones del banco y al mismo tiempo activa en el contexto de su renovado plan visual”

En cuanto a los colores, son en realidad los mismos pero reordenados. Sobre el naranja, se explicó que su nueva composición se sustenta en las propiedades psicológicas que la cotidianeidad y la naturaleza humana le han asignado. “El naranja llama la atención y estimula el espíritu. Proyecta seguridad, calidez, alegría, independencia, acción y motivación. Es el color de la energía y de la competitividad”, explicaron. El “rojo Galicia” representa la historia del banco.

HASTA QUE VUELVA LA INTERMEDIACION FINANCIERA LAS ENTIDADES BUSCAN ATRAER A LA GENTE

## Los bancos se alistan para la caza de los clientes minoristas

*La mayoría de las entidades recomponen sus negocios a partir de la banca transaccional. Buscan generar un mercado de préstamos y llegar a las empresas.*

por Oscar Martínez

Nacionales o extranjeros; públicos o privados, grandes o chicos, los bancos están buscando un nuevo lugar bajo el sol de la pesificación y el tipo de cambio flexible. Y negocios para sobrevivir, porque **perdieron, al menos por ahora, la razón de ser de la industria bancaria en cualquier lugar del planeta**: la intermediación financiera y sus jugosos spreads.

Desaparecidos el Estado y las grandes empresas como clientes, casi todos los jugadores coinciden en que la banca transaccional será el escenario sobre el cual los bancos esperarán que mejore la situación macroeconómica. Así, la **pelea por los clientes será casi cuerpo a cuerpo**.

Como si fueran maxikioskos financieros, hoy **en los bancos se puede encontrar casi de todo**. Desde planes de ahorro a equipos de gas para vehículos, pasando por créditos a Pymes con tasas subsidiadas; seguros, computadoras en cuotas, medicina prepaga y préstamos para comprar autos. Jubilación privada, descuento en supermercados, fideicomisos para financiar exportaciones y beneficios en comercios adheridos. Préstamos personales, electrodomésticos en cuotas y reestructuración de deudas corporativas. Descuento de cheques, créditos a jubilados y "cash management". Y habrá más todavía. Para muchos, **las entidades deberán "encontrar" a cada cliente en particular** con productos que sirvan. Será un diseño casi a medida, a diferencia de los "commodities" financieros actuales.

"Tradicionalmente, los bancos dieron créditos y servicios. Como el negocio de la intermediación casi no existe, tienen que sobredimensionar el ofrecimiento de servicios", explicó Eduardo D'Alessio, de la consultora D'Alessio/Irol y especialista en el negocio financiero. Y el grueso de esa oferta **está destinada al público minorista** por una cuestión de números: sólo el 30% de la población argentina está bancarizada. Es, en este sentido, donde más rápido pueden crecer las operaciones, y los ingresos, de los bancos. Y también **donde colocar los excedentes de fondos que tienen a buenas tasas**.

El consultor agregó que las entidades deben "desarrollar servicios que realmente sirvan a la gente y reconvertir las sucursales en centros logísticos que den servicios específicos en cada zona. Hay que involucrarse con el cliente y sellar el pacto de reconciliación entre bancos y la gente".

### Lo pequeño es hermoso.

En el Galicia, hacen una fuerte apuesta **por la banca transaccional**. Por varias vías: teléfono, internet, cajeros o en las sucursales. "Somos líderes en tarjetas —tanto con las marcas nacionales como con los plásticos regionales— y creemos que por ese camino habrá una reactivación del crédito a las personas. La idea es solucionarle los problemas cotidianos a la gente", explicó Alberto Chiarelli, gerente de Marketing del más grande de los bancos de capital nacional.

Para el Banco Río, uno de los mayores entre los extranjeros, la banca minorista **es una pata de un proyecto global que incluye, de manera sinérgica, a las bancas Pyme y Corporativa** y que incluye las operaciones de crédito. El gerente de Planeamiento Estratégico, Luis Aragón, explicó que con la agresiva campaña de descuentos y otros beneficios para sus clientes "buscamos favorecer a las empresas que tengan cuentas sueldo con nosotros".

Marcelo Otero, gerente de Marketing del francés Sociét Générale, coincide. "Tenemos programas especiales en banca minorista que incluyen descuentos en comercios. También ofrecemos préstamos personales y prendarios. Lo transaccional, junto al comercio exterior, son las áreas donde pondremos los mayores esfuerzos".

Y no sólo los privados apuntan en esa dirección. Ricardo Gutiérrez, presidente del Banco Provincia, sostuvo que **el eje de los futuros negocios de la entidad pasan por dar más y mejores servicios a los**

**clientes chicos.** "La idea es estar más cerca de la gente para lo cual abriremos muchas sucursales, pero más chicas. Ya pusimos a punto un sistema informático por el cual el cajero, el empleado con mayor nivel de contacto con la gente, tendrá en pantalla un perfil del cliente y sabrá si es potencial comprador de un seguro o de la ART".

"El escenario actual está planteado para los bancos regionales y el crédito atomizado. Habrá que conocer mucho a los clientes para tener éxito", explicó Roberto Feletti, titular del Banco Ciudad. Por eso, la estrategia de la entidad porteña será **profundizar en el mercado minorista y de Pymes** aprovechando que se definen como "un banco regional del área metropolitana".

Rodolfo Corvi, del Itaú—Buen Ayre, precisó más: "Estamos peleando las cuentas sueldo, ya que eso nos permite ofrecer un paquete de servicios asociados, dar valor agregado a los clientes y a las empresas. También hacemos una apuesta fuerte a los créditos personales, que nos parecen una alternativa mejor a las compras con tarjetas de crédito".

Claro que esto **no resulta sencillo para organizaciones acostumbradas a "esperar" al cliente.** Por eso, algunas directamente fueron a dos clásicos de la venta: **el timbre y el consumo masivo.** Un caso es del Banco Privado de Inversión, una entidad dedicada al segmento ABC1 y especializada en tarjetas "premium" (Gold y Platinum). "Pero nos dimos cuenta que había un nicho muy importante, el cliente bancario de clase media con ingresos regulares que buscaba más servicio", explicó Alejandro Estrada, directivo de la entidad. Con una fuerte apuesta por la atención personalizada por vía telefónica o internet (el BPI tiene tres sucursales) y con futuros negocios ligados a sectores de menores ingresos, contrataron un gerente de ventas que llegó de Avon y un gerente de Marketing ex Philips Morris.

En la consultora Brain Network le dieron una vuelta de tuerca a la idea y la profundizaron. Sostienen que los bancos deberían aprovechar este momento para redefinir su estrategia y que a pesar de que los "4 o 5 grandes bancos universales son los que mejor podrían aprovechar una potencial bancarización masiva de la gente, aún "existen nichos de negocios que están disponibles para quienes reaccionen más rápido", como dijo Ariel Kaplan, director regional de la compañía. Y explicó que **los pilares de esa redefinición** deberían ser: "Desarrollo del negocio transaccional, reconstitución del crédito a través de la banca de tarjetas, desarrollo de carteras de clientes (marketing de clientes) y creación de soluciones de inversión para la banca de clientes VIP". A su lado, Tomás Fulop, director de la misma consultora, agregó que, además, las entidades deben "aumentar el cruce de productos (cross selling), promover el uso de productos, incrementar la retención y fidelización de clientes y mejorar la eficiencia del marketing relacional".

iProfesional.com - Marketing | Viernes 30 de Septiembre de 2005

## La encrucijada de los bancos ante un cliente racional, exigente e infiel

*Las entidades financieras buscan quebrar los paradigmas de una banca destinada sólo al segmento ABCI con una comunicación más austera, personalizada y desestructurada*

Las entidades bancarias coinciden en que **la crisis de 2001 ha sido superada** y que más del 50% de las entidades están en camino de crecimiento. Pero la búsqueda de rentabilidad por reducción de costos quedó agotada después de una década de intentos por sacar a la gente de la sucursal para que use otros canales de contacto. Ahora el objetivo es **recuperar la confianza** y la clave **orientarse al cliente**.

### ¿Qué me das a cambio?

El consumidor de servicios financieros en el mercado bancario actual tiene **tres**

**características fundamentales:** es más **racional**, más **exigente**, e **infiel**. Pero, además, antes de confiar en una entidad siempre se pregunta: ¿qué obtengo a cambio?

En este contexto es que los beneficios de descuentos en grandes comercios o cuotas sin interés que implementaron los bancos se convirtieron en el puntapié principal para **recuperar al consumidor**. Después de la crisis hubo un shock y cambiaron los paradigmas, el consumidor empezó a cuidar más el dinero y a buscar la relación costo-beneficio. **“La gente se jacta de los ahorros que pudo obtener perteneciendo a tal o cual institución o teniendo tal o cual tarjeta”**, explicó Mirta Lancelle, vicepresidente de la Asociación de Marketing Bancario -AMBA-.

### La imagen en la picota

Para Eduardo Gagliano, presidente de AMBA, **“hoy en el mercado hay una puja muy fuerte de los bancos por posicionarse, porque es ganarse un espacio en la mente del consumidor”**.

Generar el sentido de pertenencia es muy importante. **El Banco Galicia** es uno de los que más esfuerzos está haciendo para lograr un reposicionamiento. La última publicidad protagonizada por el ex director técnico de Boca, Carlos Bianchi, y el conductor de Show Match, Marcelo Tinelli, logra que la gente, sobretodo los más jóvenes, digan: “Tengo la cuenta en el banco de Tinelli”. La consigna de la campaña “Hagas lo que hagas, estés donde estés” de **la agencia Cravero Lanis**, fue lograr la asociación entre marca, imagen y personalidad de dos figuras exitosas, todo con alto grado de masividad.

### Los clientes buscan clientes

Otras entidades están haciendo **un trabajo interno para llegar a sus clientes** específicos e incluso entregan premios por **la presentación de amigos**, que es una estrategia más económica que salir a hacer una campaña publicitaria. Es un viejo recurso pero que sigue siendo efectivo porque ayuda a fidelizar, aumentar la cartera y retener al cliente.

También se amplía la cartera a través del **cross selling**. Una de las situaciones típicas donde se puede dar el anclaje de un nuevo cliente es cuando ingresan a la entidad a través de las cuentas sueldo y luego son captados para tres servicios básicos como tarjeta de débito, crédito y seguro.

### Cada cual atiende su juego

Según **Néstor Serravalle**, gerente de Desarrollo Servicios Financieros de SAP Argentina, **la búsqueda de crecimiento de los bancos está en entregar productos específicos en el mercado y en enfocarse al cliente “configurándose para ser únicos en su clase”**. En la Argentina hay un panorama promisorio para la banca en los próximos 5 años. Pero no todos entran en el juego, sino que habrá una orientación hacia el cliente según la especialización en diferentes nichos de negocios para optimizar la entrega de productos que muchas veces se demora en el tiempo, sintetizó Serravalle en su exposición durante el XXI Congreso Internacional y VI Workshop Latinoamericano de Marketing Financiero.

Lo que se anticipa como tendencia es que la banca minorista haga foco en las sucursales incrementando la presencia en todo el país. **Se viene de una etapa donde sólo se focalizaba en bajar costos pero ahora se hace imprescindible reorientarse a la oferta y al servicio**.

### **El ciclo del éxito**

Los expertos en marketing bancario coinciden en que **la tendencia es que haya líderes en cada servicio**, pero sólo se solventará el liderazgo si se atiende la gente uno a uno.

**Todos pugnan por retener y ganar clientes.** En el caso de las entidades bancarias los especialistas saben que el cliente antes de abandonarlos ya ha dado tres indicios fuertes. Por eso, gran parte del esfuerzo pasa por analizar los comportamientos a través de detallados reportes de los movimientos de los clientes.

### **Cara a cara**

El desafío para los bancos es hacer crecer el negocio, mejorar los costos de operación y simplificar los costos y productos, en un contexto **defortalecimiento de la relación cara a cara.**

Algunos de los temas preocupantes que desvelan a los bancos:

- Fidelizar al cliente que se fue perdiendo cuando se decidieron trasladar todas las acciones afuera de las entidades.
- El segmento ABC1 en Argentina tiene acceso a 3 entidades bancarias por Internet, entonces el problema es que consume de cada uno los productos más económicos.

De acuerdo al estudio realizado por SAP, **el 82% de la banca está orientada a estrategias de crecimiento.** Sin embargo, para aumentar el volumen la estrategia tiene que basarse en la oferta personalizada, la definición del segmento y del tipo de cliente. **El esfuerzo de los bancos en los próximos 3 años estará centrado en la atención al cliente,** concluyeron los analistas del sector.

**Listado de piezas analizadas:**

Período pre-crisis – 2000 a 2001

<i>Nº</i>	<i>Bco.</i>	<i>TEMA</i>	<i>TITULO</i>	<i>DURACIÓN</i>	<i>MES</i>	<i>AÑO</i>
01	RIO	SUPER PLAZO FIJO	PARA USTED, ¿SUS AHORROS SON IMPORTANTES?	14	12	2000 a 2001
02	RIO	CREDITOS HIPOTECARIOS / SUPER HIPOTECA	PAREN LAS ROTATIVAS	40	3	2000
03	RIO	CENTRO DE INVERSIONES / SUPER PLAZO FIJO PRECANCELABLE	A USTED ¿QUE COSAS LE IMPORTAN?	27	5	2001
04	RIO	SUPER CUENTA RIO - GRATIS POR 6 MESES - VOLVIO EL SUPER MES DEL MILLON	SUPER CUENTA	29	6	2001
05	GALICIA	CUENTA SIMPLE	ANDY/APLANADORA	45	6	2000
06	GALICIA	INSTITUCIONAL / CREDITOS HIPOTECARIOS / TARJETAS DE CREDITO / DEPOSITOS / SERVICIOS ON LINE	BENEFICIOS	52	5	2000
07	GALICIA	CREDITOS INMOBILIARIOS	DEPARTAMENTO	40	10	2000
08	GALICIA	PLAZO FIJO 30 SEGURO Y RENTABLE / PLAZO FIJO PLUS PRECANCELABLE / PLAZO FIJO RENTA DISPOSICION MENSUAL DE LOS INTERESES	ALGUIEN QUE INVIERTE	34	11	2001
09	FRANCES	PRESTAMOS PERSONALES	LOBO	35	3	2000
10	FRANCES	EL HIPOTECON / CREDITOS HIPOTECARIOS	PRESENTADOR	13	3	2000
11	FRANCES	LIBRETON / SORTEA MAS DE \$ 1.000.000 EN PREMIOS, UN AUTO 0 KM POR DIA HABIL, \$ 250.000 EN EFECTIVO, 3000 ACOLCHADOS, 15 SUELDOS DE \$ 1.500 DURANTE 1 AÑO	CHANCHITO	18	3	2001



12	FRANCES	DEPOSITANDO DEL 15 AL 26 DE OCTUBRE UN JUEGO DE CAFE GRATIS	JUEGO DE CAFÉ	41	10	2001
----	---------	---	---------------	----	----	------

Período post-crisis – 2002 a 2004 y 2007 a 2008

Nº	Bco.	TEMA	TITULO	DURACION	MES	AÑO
13	RIO	SEGUROS DEL HOGAR / ASEGURE SU CASA DESDE \$ 14.- POR MES	GEORGINA	118	8	2002
14	RIO	SUPER CUENTA	SUELDO	21	10	2002
15	RIO	PRESTAMOS PERSONALES	MUJER	37	12	2003 a 2004
16	RIO	TARJETAS DE BANCO RÍO - AHORRA MAS DE \$ 200.- POR MES	CAMPEONES DEL AHORRO	47	8	2003
17	RIO	TARJETA RIO / EN GARBARINO 12 CUOTAS SIN INTERES CON EL 10% DE DESCUENTO	IMPRESORA	21	7	2004
18	RIO	PRESTAMOS PERSONALES / CAMBIAR EL AUTO \$ 10.000.- CON BANCO RÍO CUOTAS FIJAS DE \$ 350.-	HOMBRE LAVANDO EL AUTO	29	6	2004
19	RIO	INSTITUCIONAL	LANZAMIENTO NUEVA IMAGEN DE MARCA	31	-	2007
20	RIO	TARJETA / PROMOCION CARREFOUR	HIPER PROMO	33	-	2008
21	GALICIA	PROMO: FELICES COMPRAS / OBTENE DESCUENTOS EN 80 COMERCIOS: MUNDO DEL JUGUETE - COMPUMUNDO - GARBARINO - MORPH - MARTA HARFF	FELICES COMPRAS 1	35	11	2002
22	GALICIA	DEBITO AUTOMATICO GALICIA / AHORRA 15% EN LUZ, GAS, AGUA Y TELEFONO	DEBITO AUTOMATICO	20	11	2002

Nº	Bco.	TEMA	TITULO	DURACIÓN	MES	AÑO
23	GALICIA	YA VIAJARON MAS DE 100.000 CLIENTES GRATIS	CHANGO	32	10	2003
24	GALICIA	E-GALICIA.COM	TETRACAMPEON	31	8	2003
25	GALICIA	PROMO: FELICES COMPRAS / CON 5 CUPONES DE \$ 40, LLEVATE 1 BOTELLA DE CHANDON O UNA CAJA DE ALFAJORES HAVANNA	FELICES COMPRAS 2	50	11	2004
26	GALICIA	SEGUROS CONTRA ROBO E INCENDIO	REUNION DE DIRECTORIO	53	1	2004
27	GALICIA	TARJETAS	HELADERA	105	-	2007
28	GALICIA	INSTITUCIONAL	LANZAMIENTO NUEVA IMAGEN DE MARCA	29	-	2008
29	FRANCES	BANCO	CHICOS DE CAMINO A LA GLORIA	14	8	2002
30	FRANCES	TARJETA DEBITO	CQC	15	12	2002
31	FRANCES	TARJETA VISA Y VISA ELECTRON	BERTONE	48	6	2003
32	FRANCES	PRESTAMOS PERSONALES / SACALO DE LA MENTE Y PONELO EN TU GARAGE	SACALO DE TU MENTE	19	11	2003

Nº	Bco.	TEMA	TITULO	DURACIÓN	MES	AÑO
33	FRANCES	INSTITUCIONAL	ADELANTE	35	3	2004
34	FRANCES	SEGUROS DEL HOGAR	VELA	27	8	2004
35	FRANCES	TARJETA	¿LO COMPRO O NO LO COMPRO?	50	-	2007
36	FRANCES	PRESTAMOS PERSONALES	EQUIPO	26	-	2008