EL SECTOR FINANCIERO EN LOS AÑOS NOVENTA

MEMORIAS DE LA XXVII CONVENCION BANCARIA
Y DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
CARTAGENA, MAYO 23 Y 24 DE 1991

Esta obra no puede ser reproducida en todo o en parte sin permiso escrito del Editor.
Copyright 1991
ISBN 958-9040-19-5
Edición: Asociación Bancaria de Colombia
Carátula: Carlos González Bravo
Armada: Carlos González Bravo
Impresión: Taller de Artes Gráficas de la Asociación Bancaria de Colombia

I N D I C E

SESION DE INSTALACION

PALABRAS DE BIENVENIDA

Dra. Martha Uribe de Berón 9
Presidenta Junta Directiva Comité Regional Asobancaria Cartagena

DISCURSO DR. JAVIER GOMEZ RESTREPO

Presidente Junta Directiva Nacional Asociación Bancaria de Colombia 12

DISCURSO DR. CESAR GAVIRIA TRUJILLO

Presidente de la República de Colombia 17

PRIMERA SESION

ANOTACIONES COMPLEMENTARIAS A LA REFORMA FINANCIERA

Dr. Néstor Humberto Martínez Neira 25
Superintendente Bancario de Colombia

BANCO POPULAR ESPAÑOL: UNA EXPERIENCIA EXITOSA EN UN PROCESO DE CAMBIO

Sr. Manuel Martín Martín 39
Secretario General Técnico Banco Popular Español

SEGUNDA SESION

ESTRATEGIAS DE UN BANCO MEXICANO FRENTE A LA GLOBALIZACION Y LA APERTURA FINANCIERA

C.P. Carlos Aguilar Villalobos 55

Director General adjunto Bancomer S.N.C.

UNA RESPUESTA AL RETO DE LA LIBERALIZACION FINANCIERA: RAZONES Y EXPERIENCIAS DE UN PROCESO DE REDIMENSIONAMIENTO POR FUSION

Sr. Enrique Mas 71

Consejero Director General Banco Bilbao Vizcaya de España

TERCERA SESION

INTERVENCION DR. FRANCISCO ORTEGA ACOSTA

Gerente General Banco de la República de Colombia 93

CONSECUENCIAS DE LA REFORMA FINANCIERA CHILENA DE LOS AÑOS 80

Dr. Guillermo Ramírez V. 102

Ex-Superintendente de Bancos de Chile (1980-1990)

SESION DE CLAUSURA

EL SECTOR FINANCIERO EN LOS AÑOS NOVENTA

Florángela Gómez Ordóñez 121

Presidenta Asociación Bancaria de Colombia

DISCURSO DR. RUDOLF HOMMES R.

Ministro de Hacienda y Crédito Público de Colombia 130

SESION DE INSTALACION

PALABRAS DE BIENVENIDA

Dra. Martha Uribe de Berón
Presidenta Junta Directiva Comité Regional Asobancaria Cartagena

Es para mi muy placentero el brindar a ustedes la bienvenida a la XXVII Convención Bancaria y de Instituciones Financieras.

Los temas a tratarse nos servirán de marco de referencia en momento que la actual coyuntura económica y el sector financiero del país se enfrentan a la Apertura Económica.

La adecuación de las Instituciones Financieras a esta apertura, se ha venido logrando a través del proceso creado por la Superintendencia Bancaria en los últimos años, con una serie de normas y reglamentaciones que buscan la organización de los bancos y una mayor eficiencia de éstos a fin de hacerlos más dinámicos y competitivos para ser el verdadero soporte del sector productivo.

Cabe destacar dentro de tales normas el establecimiento de un sistema contable único (PUC), la reducción y el cambio en la estructura de los encajes e inversiones forzosas, la medición de capital adecuado de acuerdo al nivel de activos de riesgo , la clasificación de la cartera de acuerdo con los montos y niveles de riesgo, y la evaluación de riesgo de inversiones, tasas de interés, liquidez y solvencia .

Finalmente con la ley 45 de 1990, llamada la ley de la "Reforma Financiera", se busca básicamente para los intermediarios financieros lo siguiente:

* Capitalizar las instituciones financieras, estableciendo capitales mínimos para cada una de ellas.
* Permitir la inversión extranjera en el sector financiero, lo cual repercutirá en que se pueda obtener nuevas tecnologías, mejor sistematización, nuevos servicios, que hagan posibles la participación y competencia exitosa en mercados internacionales.
* Libertad y desregulación, entendiéndose por ésta el buscar un cambio de una Banca Universal, concepto existente para el sistema financiero colombiano según el cual un banco podía realizar conjuntamente operaciones de carácter financiero alejadas de su propia actividad crediticia, a una Banca especializada, que tiene como antecedentes la reforma Mexicana de 1990, la Chilena de 1983, el Bank Holding estadinense y la reglamentación de Canadá.

Nacen de ello las filiales del sistema financiero, permitiendo que los bancos y demás entidades del sistema puedan realizar a través de éstas, operaciones de comisión de bolsa, administración de fondos de pensiones y cesantías, fiducia, arrendamiento financiero o leasing y almacenes generales de depósito, debiendo desmontarse las secciones fiduciarias de los bancos y constituir, si se desea continuar con el negocio, la filial pertinente.

* Aumentar el plazo de los créditos que éstos otorgan.

* Agilizar y hacer más flexibles las fusiones, conversiones, adquisición y cesión de activos, pasivos y contratos de los intermediarios financieros.

* Otorgar una información más completa al cliente sobre los servicios mediante la publicación de las tasas de interés, igualmente se busca otorgar plena protección al cliente implantando entre otros un esquema de "Transparencia de las operaciones" que regula los intereses, los máximos permitidos y la sanción por cobro de exceso.

Se dan entonces las condiciones para tener un sistema financiero más competitivo, que permitirá la obtención de mejores resultados y el fortalecimiento del sector. Queda en nuestras manos el enfrentar este reto adecuando nuestras entidades a través de restructuración de nuestros planes estratégicos, a fin de poder ofrecer a nuestros clientes los servicios que realmente necesitan.

Miran hoy nuestros ojos hacia Cartagena, ciudad que por su ubicación estratégica dentro de este proceso de apertura está llamado a ocupar un lugar de suma importancia. El desarrollo industrial de la ciudad en los últimos años es innegable y podemos decir que Mamonal se convirtió sin duda en el polo industrial de mayor crecimiento y dinamismo del país.

Es Cartagena el mejor puerto colombiano, con canales estables que no requieren dragado de mantenimiento, se cuenta con buenos muelles privados y el Muelle de Contenedores será el primero del país y posiblemente el mejor de Suramérica.

No podemos decir que Cartagena es solamente una ciudad turística, es también una ciudad industrial con sus energías encaminadas a cumplir su parte en el proceso de apertura, para lo cual requiere sin duda del apoyo de nuestro sector financiero.

Cartagena de Indias recuperará en muy corto plazo el lugar de importancia que ocupó en los siglos XVII, XVIII y parte del XIX, en donde fue puerto para la importación de mercancías y la exportación de nuestro oro y riquezas.

Invertiremos el ciclo para exportar nuestros productos e importar las divisas que necesita nuestro país.

Quiero en mi nombre y en el de los miembros del Comité Regional de la Asociación Bancaria de Cartagena desearles que las deliberaciones de esta Convención sean fructíferas, que su permanencia en nuestra ciudad sea grata, que disfruten la belleza que esta ciudad nos brinda a diario a visitantes y cartageneros, quienes los recibimos con los brazos abiertos para decirles bienvenidos a su casa.

DISCURSO DR. JAVIER GOMEZ RESTREPO

Presidente Junta Directiva Nacional Asociación Bancaria de Colombia

Otra vez nos reunimos en la hospitalaria y bella Cartagena, para celebrar la Vigesimoséptima Convención Bancaria y de Instituciones Financieras, principal foro de la Asociación Bancaria de Colombia durante el cual, tradicionalmente, el sector expresa sus puntos de vista sobre la evolución y perspectivas económicas del país y formula sugerencias que considera necesarias o convenientes para su adecuado desarrollo.

Por este motivo y ante las especiales circunstancias que para el sector financiero presentan los trascendentales cambios que se vienen sucediendo en la estructura jurídica del sistema, hemos considerado oportuno, preservando la brevedad de esta exposición, hacer algunas reflexiones sobre dos temas de interés:

El criterio que deben seguir las reglamentaciones que necesariamente tendrán las normas legales recién expedidas y el alcance de la privatización de las entidades financieras que hoy están en el sector público.

I. LA DESREGULACION.

Con el objeto de realizar una profunda renovación del sistema financiero colombiano, el Congreso, a iniciativa del Gobierno, expidió el 18 de diciembre de 1990 la Ley 45, la más importante reforma que se registra desde 1923.

Uno de los aspectos más positivos de la reforma, se concentra en la llamada desregulación del sistema. La verdadera desregulación significa, prácticamente, la desaparición de las intervenciones "protectoras", que en nuestro medio han sido muy intensas y las realizan los más diversos órganos del Estado (El Congreso, La Presidencia de la República, El Ministerio de Hacienda, la Superintendencia Bancaria, El Conpes, La Junta Monetaria, La Superintendencia de Control de Cambios, El Banco de la República), generando una dispendiosa, dispersa y conflictiva normatividad, que contraría los principios rectores de un verdadero orden jurídico y oscurece las reglas de juego dentro de las cuales se debe desenvolver el sistema.

Las nuevas realidades económicas exigen hoy a las autoridades, y cada día en mayor grado, depositar más confianza en el sector como mecanismo de asignación de recursos y, consecuentemente, ello supone renovar y suprimir

muchas de las antiguas reglamentaciones reguladoras. Esto es a lo que se llama "desregulación", un fenómeno mucho más amplio y general que los tímidos intentos que al efecto se habían producido en Colombia en años anteriores. Debe afectar toda la actividad, extenderse el negocio internacional, derribando las barreras que impiden la libre iniciativa y competencia del mercado. Operativamente exige toda una serie de medidas destinadas a despejar limitaciones, asegurando con ello mayor eficiencia en el conjunto.

Cabe esperar que una mayor competencia sea positiva para la economía en general, por cuanto parece previsible que redunde en un mejor aprovechamiento y asignación de los recursos disponibles y produzca disminución de los márgenes operativos de las instituciones. En consecuencia, se eliminarán aquellos productos e intermediarios ineficientes, que por efecto de la ley de la oferta y la demanda, darán paso a otros más sólidos y eficaces.

Hasta ahora, el cúmulo de regulaciones existentes, que se han venido acrecentando día a día, ha exigido dentro del estado, la creación de una burocracia gigante, que actúa por doquier en uso de las facultades que le han sido dadas dentro del criterio de permanente regulación que hoy se quiere terminar.

Ese poder burocrático que es enorme, absorbente y poderoso, y que tiene la singular capacidad de autocrecer para preservar su existencia, va a sentir con la reforma, perdidos o disminuídos sus privilegios y poder de decisión. Por consiguiente, defenderá sus fueros y pondrá mecanismos de freno a la corriente liberalizadora de la nueva ley. Allí radica uno de los grandes problemas a que nos veremos abocados en el futuro inmediato. Posiblemente la facultad reglamentaria se ejercerá vulnerando la filosofía de las nuevas normas restringiendo su alcance, imponiendo requisitos o estableciendo formalidades no contempladas en la ley y haciendo, en fin, tal uso del reglamento, que su extralimitación y exceso lo convertirá en fuente de equívoca legislación. Cuántas dependencias oficiales o funcionarios públicos, no obstante la claridad de la ley, desatenderán su tenor literal a pretexto de consultar, no el espíritu de la misma, sino la conveniencia de la gran burocracia que se resiste a la mengua de sus atribuciones? Surgirán, sin duda, las que un gran colombiano llamaba "raposas jurídicas", torciéndole el cuello a la nueva norma, para mantener la subsistencia del gran aparato estatal que se opone a la reducción de su tamaño y su poder.

Y no se diga que ahí está, como en todo estado de derecho, para uso del empresario privado, la oportunidad de acudir ante la vía contenciosa, para que se le repare el perjuicio causado o se le restablezca su derecho.

Será ése, otro gran peligro, que ante claras, ostensibles y flagrantes violaciones de la ley, se exija a los particulares que acudan a esa jurisdicción, que como parte integrante de nuestro sistema judicial, es lenta, costosa y genera en el entretanto expectativas y aún retaliaciones. Se esconde allí una forma de coacción, una variedad de violencia que deberá combatirse por sus perniciosos efectos.

En nuestro medio se ha querido subvalorar la capacidad de innovación del mundo financiero, debido a que sus novedades suelen ser, por lo general, simples combinaciones, desglose o ampliaciones de productos ya existentes. No en vano los instrumentos financieros están caracterizados por un número muy limitado de atributos. La creatividad ha sido desalentada también por las fuertes restricciones al negocio financiero, la multitud de trámites para la autorización de un nuevo servicio, la mutación muy rápida de la normatividad dentro de la cual se desarrolla la actividad, la cual convierte fácilmente en prohibido, lo que antes era permitido.

Precisamente, uno de los atributos de la nueva reforma, consiste en remover algunas de las causas que han frenado la innovación en Colombia: ahora las entidades financieras pueden realizar no sólo lo que les esté expresamente autorizado, sino tambien todas aquellas actividades que son conexas o complementarias con su objeto social. Ya serán menos, al decir de Josserand, ". . . prisioneras de su propia capacidad. . . ". Pueden ofrecer nuevas operaciones o servicios sin requerir de autorizaciones previas, lo cual permite mayor agilidad para la oferta de variados productos que se apoyan en el creciente grado de desarrollo tecnológico que muestra el sector.

La posibilidad que brinda la reforma, para que los intermediarios financieros institucionales participen en el capital de sociedades que tengan por objeto la realización de operaciones especializadas, como las sociedades de leasing, comisionistas de bolsa y administradores de fondos de pensiones y cesantías, enriquecerá el ámbito de las inversiones de los primeros, permitirá una mayor solidez patrimonial para las segundas, abrirá un horizonte más amplio en la prestación de nuevos servicios financieros a la comunidad y dará mayor dinámica al mercado bursátil y de capitales.

Se requiere, como conclusión, que las entidades financieras y los artífices del nuevo pensamiento, plasmado en la reforma, impongan dentro del propio

Estado e insistan ante todos sus funcionarios el acatamiento irrestricto de la ley. Es urgente que las dependencias oficiales, que hasta ahora, en forma intensa y extensa, han regulado hasta el más mínimo detalle de la actividad financiera, asimilen y con decidida voluntad impulsen con sus actos y conceptos la filosofía renovadora, que sirve de fundamento al gran cambio del régimen jurídico en esta materia.

II. LA PRIVATIZACION.

El país, con alguna tardanza, ha decidido entrar en un nuevo orden económico, ya vigente en un sinnúmero de naciones y en la mayor parte de nuestro continente, que implica la prescindencia del Estado en actividades que pueden y deben ser desempeñadas por los particulares, para que éstos actúen a merced de las leyes del mercado para su propio beneficio y el de los consumidores.

Entre nosotros, es por todos sabido que el sector financiero es hoy, en gran proporción, propiedad del Estado. Es cierto que a esa situación se llegó por razón de la crisis financiera de la década pasada, y no como consecuencia de una decisión voluntaria o propósito político del Gobierno de entonces. Actualmente aquellas circunstancias han sido superadas.

Se menciona ahora, cada vez con mayor insistencia, que las entidades que fueron nacionalizadas u oficializadas, serán nuevamente privatizadas, mediante mecanismos que se están definiendo por las autoridades respectivas. Es decir, los bancos que fueron de propiedad privada, volverán a serlo. Sin embargo, no se pregona ningún cambio de régimen sobre los otros reductos financieros oficiales que desde su creación lo han sido total o parcialmente.

Cuál es la razón de filosofía política o económica, para que la privatización sea un objetivo del Gobierno solo para aquellas entidades financieras de las que se hizo dueño sin buscarlo? A ésas otras, que han tenido inversión pública desde su origen, también debe llegar este aire renovador del nuevo concepto sobre el papel del Estado. La privatización del sector financiero no debe hacerse a medias. Debe cubrir a todos, absolutamente a todos los organismos que lo componen y el Estado debe salir de la actividad financiera a la que llegó, porque en algunos casos lo quiso, y en otros las circunstancias lo obligaron. En esa forma la libre competencia sería plena y quedarían, sin la naturaleza de oficiales, organismos financieros que hoy se rigen por normas favorables especiales, que constituyen privilegios, le quitan transparencia al mercado y desvirtúan la libre competencia.

No se interprete lo anterior como que el Estado debe abstenerse de vigilar e intervenir en el sector financiero. Por el contrario, debe ser perspicaz observador de su actividad en orden a que los principios que la regulan se cumplan fielmente y los procedimientos que se utilicen sean de la más absoluta ortodoxia. Su función será la de un eficaz árbitro, celoso guardián de las reglas del juego, pero no partícipe de la contienda. De contera, los recursos que obtendría el Estado al salir de negocios que no le corresponden y que pueden ser manejados por la empresa privada, podrían destinarse a la prestación de servicios que sí son de su esencia y que hoy son deficientes por muchas causas, pero especialmente por penurias fiscales, como el de la justicia, la seguridad y la preservación del orden público.

Privatizado todo el sector, se obtendría seguramente el objetivo tan anhelado de una mayor eficiencia en el ámbito financiero; aquellas entidades que hoy constituyen gran lastre para las finanzas públicas, o se volverían eficientes o desaparecerían, pero no podrían pretender que su subsistencia se mantuviera con cargo al presupuesto nacional o, lo que es lo mismo, de cuenta de todos los contribuyentes.

Repárese, no más, en que el déficit de algunas entidades financieras oficiales, en su último ejercicio, para no horrorizarnos con las pérdidas acumuladas de años anteriores, alcanza casi los ingresos adicionales exigidos recientemente por el Gobierno como "Contribución Especial para el Restablecimiento del Orden Público", destinada a la adecuada dotación de las Fuerzas Armadas.

En fin, éstos y otros temas habrá oportunidad de profundizarlos en el desarrollo de la presente Convención. Es para mí, como Presidente de la Junta Directiva de la Asociación Bancaria, un grato honor haber tenido la oportunidad de hacer estas reflexiones ante tan calificada audiencia, agradecerles su asistencia y darles la más cordial bienvenida.

DISCURSO DR. CESAR GAVIRIA TRUJILLO

Presidente de la República de Colombia

Ante todo quiero agradecer a los directivos y miembros de la Asociación Bancaria por la invitación que me han hecho para compartir algunas reflexiones sobre la economía colombiana, con motivo de la instalación de su reunión anual. Este foro no me es extraño. En años anteriores, en mi condición de Congresista y posteriormente como Ministro de Hacienda, tuve la oportunidad de participar en sus deliberaciones. Por eso puedo decir que aquí me siento entre colegas y amigos.

El Gobierno Nacional se ha comprometido desde su inicio con lo que hemos llamado la "apertura económica". Esta estrategia representa un esfuerzo de grandes dimensiones para transformar de raíz nuestro modelo de desarrollo, modernizando e internacionalizando la economía colombiana.

Se trata de darle un impulso a la economía para que responda mejor a las verdaderas necesidades de los colombianos de hoy y del futuro, mediante una estrategia de reforma estructural que permita incrementar más rápidamente la producción, elevar la calidad de la vida, aumentar el nivel de empleo y hacer más equitativa la distribución del ingreso, todo ello de manera permanente.

El cambio del modelo de desarrollo no solo tiene que ver con más o menos importaciones. Tiene que ver ante todo con quienes reciben los premios del sistema económico: si se premia a quienes son ineficientes y sobreviven defendiendo unos privilegios insostenibles, o a quienes están dispuestos a competir y a buscar nuevas fuentes de dinamismo, de empleo, de bienestar y de progreso para Colombia.

El proteccionismo y el intervencionismo excesivo, como una bola de nieve, van alimentándose a sí mismos hasta que se hacen ineludibles e inescapables. Las distorsiones y la rigidez se vuelven norma. Es cuando ya no se puede hablar de una política proteccionista o de intervencionismo, sino más bien de toda una economía cerrada, protegida por fuerza ley, defendida por las propias instituciones y, prácticamente, santificada por unos valores y una ideología. Ello explica por qué en el pasado, cuando algún gobierno tomaba la decisión de cambiar las cosas, se encontraba muy rápidamente con obstáculos insalvables.

Nosotros hemos querido empezar de otra manera, proponiendo y realizando las reformas estructurales que son indispensables para que la apertura pueda ser viable institucional y económicamente. Hoy el país cuenta con una legislación y unas instituciones económicas que nos permiten ser optimistas sobre una verdadera y definitiva transformación del modelo de desarrollo. El paquete de reformas económicas aprobado en la pasada legislatura, apoyado en una correcta política comercial y en un manejo macroeconómico firme y coordinado, le permitirán a Colombia experimentar los beneficios de una política integral de apertura.

La reforma al sistema y a las instituciones del comercio exterior; la modernización y reforma de nuestra legislación laboral; la transformación de nuestro régimen cambiario; la reforma tributaria; la reforma al sistema portuario nacional; y la reforma financiera, representan los pilares sobre los cuales ahora es posible construir, con carácter permanente y estable, una economía abierta al mundo, más competitiva, dinámica y eficiente.

El sector financiero colombiano no estuvo exento de las distorsiones propias de cualquier sector sujeto a las limitaciones y condicionantes de una economía cerrada. Incluso, no es equivocado afirmar que la actividad de intermediación financiera ha sido una de las víctimas más protuberantes del exceso de intervencionismo y proteccionismos, no solo en Colombia sino en toda América Latina.

El sector financiero colombiano no ha crecido lo suficiente para atender adecuadamente los requerimientos de la economía y su crecimiento ha estado limitado por la falta de competencia y por un exceso de regulaciones y cargas. Su tamaño todavía resulta modesto frente a los requerimientos del sector productivo y en el momento actual puede ser francamente insuficiente frente a las demandas que están surgiendo con la nueva política de modernización e internacionalización de la economía.

Por otra parte, la libertad de tasas de interés que ha imperado durante la mayor parte de los últimos diez años, tampoco ha servido para estimular suficientemente la competencia. En consecuencia, los márgenes de intermediación del sector financiero son muy elevados, reflejando el alto grado de concentración del mismo.

Una organización muy poco competitiva y, parcialmente, un régimen gravoso de inversiones forzosas, aun cuando ya en proceso de desmonte. Estos márgenes, que resultaron en niveles elevados de las tasas de interés, impiden

remunerar adecuadamente el ahorro y constituyen un poderoso desestímulo para la inversión productiva. Al mismo tiempo, este orden de cosas dio lugar a la creación de un sistema paralelo de crédito de fomento alimentado con las mismas inversiones forzosas que contribuyen a los elevados márgenes de intermediación.

También ha sido un obstáculo histórico al desarrollo del sector las medidas regulatorias que impedían la entrada y la salida de intermediarios. La imposibilidad, solo por razones administrativas, de crear nuevos intermediarios llevó a una exagerada segmentación del mercado. También, la comodidad de lo que equivalía prácticamente a una concesión, llevó a una cierta tolerancia frente al crecimiento de los costos laborales y operativos de las entidades.

No menos responsable de la falta de competencia en la actividad de intermediación es la elevada participación del Estado en la propiedad de las entidades financieras. En efecto el Estado es propietario del 70% del capital del sector financiero, siendo incluso más alto para el caso de los bancos, que llega a la cifra del 83%. Esta participación es incluso superior a la que se observó en algunos países latinoamericanos, hace unos años, donde se adoptaron estrategias explícitas y forzosas de nacionalización de la banca, por consideraciones eminentemente políticas.

Esta alta participación del Estado en la propiedad de las entidades financieras, no es solo el resultado de las operaciones de rescate que se vieron en la década de los ochenta. Buena parte de la propiedad estatal se originó antes de la crisis de 1982, como resultado de la aspiración que ha tenido cada sector de contar con un banco "propio", dedicado a políticas selectivas de crédito o al fomento.

Si existe una actividad donde la palabra "privatización" tiene sentido en Colombia es precisamente en el sector financiero. Nuestra política busca regresar a manos del sector privado, a partir de las próximas semanas, las entidades que se oficializaron como consecuencia de la crisis. Pero es más, vamos a realizar una cuidadosa evaluación de todas las entidades financieras estatales con el propósito de identificar aquellas que es indispensable conservar, para promover la competencia o por claras razones de conveniencia, y el resto deberán ser progresivamente privatizadas.

La mayoría de los indicadores y análisis sugieren que el sector financiero ha logrado recuperarse de la crisis de los ochenta. Las utilidades crecieron en cerca del 36% en 1990 y el patrimonio lo hizo en cerca del 40%. En el caso de

los bancos la relación de cartera vencida bajó prácticamente a la mitad, y un comportamiento similar se observa para otros intermediarios. Esto quiere decir que la política seguida ha sido la correcta para salir del abismo. Pero frente al reto de la apertura, ya no es suficiente con rescatar al sistema financiero. Es necesario que ahora, gobierno y sector privado, seamos capaces de construirle un futuro.

El fundamento de la política de cambio estructural para el sector financiero está consignada en la reforma financiera del año pasado. La Ley 45 de 1990 estableció unas nuevas reglas del juego, destinadas a promover la competencia; facilitar la intermediación de largo plazo; inducir la reducción en los costos de intermediación; y a promover su expansión mediante la apertura al capital privado nacional y extranjero.

La nueva Ley garantiza una mayor competencia entre los intermediarios, elimina muchas de las barreras de entrada al sector financiero, promueve la participación de la inversión extranjera en esa actividad, agiliza la reprivatización de las entidades que hoy están en manos del Gobierno Nacional por diferentes motivos, y ofrece un marco legal que habrá de conducirnos a un sistema financiero eficiente y seguro. Con esta reforma se cierra una década de traumatismos y dificultades, y se abre el camino para construir un sistema financiero que sea un verdadero socio del sector productivo en la apertura.

Complementariamente, las reformas cambiaria, laboral y tributaria tendrán un impacto muy positivo en el fortalecimiento del mercado de capitales y del ahorro, lo que a su vez repercutirá en la ampliación de las oportunidades para el sistema financiero. Las nuevas normas cambiarias no solo le permiten a los intermediarios financieros participar más activamente en el apoyo a las nuevas actividades exportadoras, sino que también ensanchan significativamente el espectro de sus operaciones en Colombia y en el exterior.

La creación de los fondos de cesantías seguramente le darán un firme impulso al mercado de capitales y a la actividad de intermediación financiera. Si a ello se le suma el tratamiento tributario preferencial; la autorización para que el sector financiero tenga acceso a las bolsas de valores y la participación de fondos extranjeros en el mercado de capitales colombiano, sin duda vamos a observar un dinamismo sin precedentes en la actividad de intermediación y en el mercado accionario.

Esta nueva realidad contribuirá de manera decisiva a la estrategia de internacionalización de la economía. Este "revolcón" al sistema financiero y

al mercado de capitales, nos permitirá movilizar los recursos y la financiación que requieren las inversiones en reconversión, reestructuración y en creación de nuevas empresas.

El nuevo contexto del sector financiero requiere de un banco central moderno, capaz de asumir la compleja función de las políticas monetarias, cambiarias y crediticias. El Gobierno ha defendido ante la Asamblea Constituyente un proyecto encaminado a sustituir la Junta Monetaria por la Junta Directiva del Banco de la República, erigiendo ésta última en autoridad monetaria, crediticia y cambiaria. Este nuevo régimen, mucho más acorde con las condiciones de madurez de la economía colombiana, le otorgara a la Junta la independencia necesaria para aislar la acción del banco de las necesidades financieras y fiscales del Estado, sin perjuicio de que exista coordinación y equilibrio con la política económica general.

Este concepto ha sido acogido esta semana por la Asamblea Constituyente en primer debate, lo cual demuestra una vez más el sentido histórico y la seriedad de este cuerpo reformador.

No quiero terminar sin referirme a la política anti-inflacionaria, que es un tema de especial relevancia para el sector financiero y para todo la nación. Las experiencias de otros países nos han demostrado con suficiente y evidente contundencia, que nada se logra en materia de apertura económica, reformas estructurales, dinamismo productivo o transformación social, si al mismo tiempo se tolera que la economía se enrumbe por la senda de la inflación sin control.

Y lo que es aún más grave, la historia de las presiones alcistas en otros países demuestra que lo que no logremos hoy en materia de reducción de precios, mañana nos va a costar el doble o el triple de esfuerzo para poderlo alcanzar. Nada se gana tratando de demorar en el tiempo las decisiones difíciles. De allí que el Gobierno haya asumido, sin vacilación alguna, la lucha contra la inflación. En eso no debe haber duda alguna. Hasta que no logremos quebrar de manera evidente y definitiva la tendencia alcista de los precios, continúa con toda firmeza la política monetaria restrictiva.

Esa tarea se aliviaría considerablemente si los empresarios aceptaran que deben ser socios en este empeño y no apostaran a la posible flexibilidad o moderación de nuestro compromiso anti-inflacionario. Lo más sensato sería aceptar que se está dando ya una fuerte contracción de la demanda; y así moderar sus pretensiones y expectativas, en aras de un ajuste menos drástico

y más conveniente para todos en el mediano plazo. Ese sería el verdadero espíritu de lo que el Gobierno entiende por pacto social, el cual permitiría una más rápida reducción de la inflación sin el costo que se deriva de tener que desacelerar la economía aún más.

No vamos a oir a quienes nos quieren conducir al despeñadero de una inflación sin control. Ciertamente, la política macroeconómica está abierta al diálogo con los distintos sectores, pero lo que no podemos permitir es aflojar nuestro compromiso de frenar la tendencia alcista en los precios.

Estimados amigos de la Asociación Bancaria:

Si se comparan los diferentes sectores de la economía, no existe duda que es en el sector financiero donde hasta ahora ha sido más intensa la aplicación de la estrategia de liberalización, desregulación, reestructuración y privatización. Esto no es gratuito. Ello se debe a que entendemos que la modernización de la actividad de intermediación es crítica para que el conjunto de la economía marche, sin tropiezos, por el camino de la internacionalización y la apertura.

El Gobierno ha cumplido con sus compromisos. Ya se cuenta con el marco institucional y normativo apropiado. Las condiciones y las oportunidades están dadas. Ahora solo falta la voluntad, el coraje y la decisión de los empresarios para aprovecharlas. Afortunadamente para el país, no tengo duda que Ustedes los empresarios del sector financiero, estarán a la altura de este nuevo reto.

PRIMERA SESION

ANOTACIONES COMPLEMENTARIAS A LA REFORMA FINANCIERA

Dr. Néstor Humberto Martínez Neira
Superintendente Bancario de Colombia

Agradezco muy especialmente a la Asociación Bancaria de Colombia su invitación para participar en la XXVII Convención Bancaria y de Instituciones Financieras. La ya tradicional presencia de la Superintendencia Bancaria en este Foro constituye una oportunidad que juzgamos de excepción para comentar, desde el punto de vista de las responsabilidades del supervisor bancario, aquellos asuntos que se estiman prioritarios en su momento para el adecuado desarrollo de nuestro sistema financiero.

I. INTRODUCCION

Una vez concluida la fase más aguda del ciclo de crisis acaecido en el decenio pasado, la Convención Bancaria se ocupó en detalle de las bases sobre las cuales debería estructurarse la recuperación y consolidación de los establecimientos de crédito, para lograr un sistema más sólido y eficiente. Es así como desde la reunión celebrada en 1986 se planteó la capitalización de la banca como una necesidad de carácter "apremiante", "por ser fundamental para el fortalecimiento del sector e indispensable a su vez para la economía general", según las propias expresiones de los voceros del gremio. Del mismo modo, durante este período se puso de presente en forma recurrente la inaplazable tarea de restablecer la rentabilidad del negocio bancario, como supuesto básico de su capitalización y propio crecimiento. La Convención planteó adicionalmente, con suficiente énfasis, en repetidas oportunidades, la necesidad de dar "amplitud y liberalidad al negocio, dejando a la discrecionalidad gerencial, la innovación, la incorporación de tecnología, la creación de nuevos productos, su sistema de mercadeo y ventas y desde luego la evaluación y asunción del riesgo", todo ello en el marco de una reforma financiera; precisamente, el propio Presidente de la Asociación Bancaria concluyó su intervención en la Convención anterior, celebrada en mayo de 1989, afirmando: "La construcción del sistema financiero de los años noventa debe partir de la premisa de que la operación de las entidades financieras exige un grado de supervisión mayor que el necesario en otros tipos de negocios ante la naturaleza de los riesgos a los cuales está expuesta. Aún siendo ello fundamental, también lo es que el diseño de un eficaz conjunto de normas legales regulatorias. . .

incrementaría la eficiencia económica del sistema. . . y aproximaría la capitalización y la solvencia administrativa de las entidades hacia sus niveles óptimos. Es, entonces, con el interés público en la mira, y no con la de los intereses específicos de un sector o de un conjunto particular de entidades, que debe procederse a la reforma del sistema financiero".

Pues bien, ha sido precisamente en este período en el que se han venido a consolidar las bases de una nueva etapa del sector que permite avizorar con optimismo el horizonte de su propio desempeño y el papel que le corresponde dentro de las alternativas de financiamiento del sector productivo. En efecto, de una parte resulta satisfactorio registrar cómo el patrimonio de los establecimientos de crédito, excluído el capital garantía, se ha quintuplicado entre 1986 y 1990, al pasar de $193 mil millones a un billón de pesos; para aprehender adecuadamente el positivo fortalecimiento de la solvencia financiera de las instituciones habría que señalar que el patrimonio de los bancos, las corporaciones financieras, las compañías de financiamiento comercial y las corporaciones de ahorro y vivienda, medido en dólares, logró duplicarse en estos cuatro años: de 997 millones de dólares en 1986, pasó a ser de 1.960 millones de dólares al cierre del año anterior.

De análoga manera la rentabilidad bancaria ha venido evolucionando favorablemente. Medida ésta en función de las utilidades generadas sobre los activos promedio del sistema, se pasó de un indicador negativo en 1986 a una rentabilidad del 2% para el año inmediatamente anterior, que resulta similar al indicador promedio de los bancos de Chile y México, cuyos mercados suelen proponerse como paradigmas de la rentabilidad bancaria en América Latina.

Y, por supuesto, los activos improductivos del sistema se han reducido vertiginosamente a partir de 1986: luego de superar el 10% con relación a los activos totales de los intermediarios, descendieron para el mes de diciembre pasado al 3% de los mismos, no obstante el rigor de las normas que para la clasificación de los riesgos de la cartera de créditos dispuso recientemente la Superintendencia Bancaria, lo que supone no sólo una mejora cuantitativa de esta razón financiera sino, lo que resulta más importante a nuestro juicio, también de carácter cualitativo.

Todas estas variables que miden el comportamiento de las instituciones financieras han evolucionado de acuerdo con las propias expectativas de los agentes del sector, según quedó reseñado, y desde luego con sujeción a los propósitos de la política gubernamental. Pero no se trata en esta ocasión de volver sobre la misma y comentar en detalle sus principales resultados.

Utilizaríamos innecesariamente la mayor parte del tiempo que ha sido previsto para esta intervención en retomar el pasado, para recorrer por el decenio de los años ochenta las distintas etapas que caracterizaron el desenvolvimiento del sector. Por lo demás, ésta constituye precisamente la materia sobre la cual se centra el más reciente trabajo invertigativo de la Superintendencia Bancaria; se trata del libro "EL SECTOR FINANCIERO 1980 - 1990",cuya reciente edición me complace anunciar con ocasión de esta reunión. Los últimos dos lustros ofrecen un rico material de investigación para la academia, los empresarios y las propias autoridades, que hemos compendiado para contribuir a un mejor diagnóstico del presente y del futuro del sector.

Debo referirme, eso sí, a los más recientes desarrollos de la política financiera, los cuales se enmarcan a su turno dentro de los propósitos de la política económica del Gobierno. Luego de preparar a las diferentes instituciones que integran el sistema financiero para una competencia creciente, a través de una mayor capitalización, las autoridades gubernamentales complementaron su plan de modernización del sector a través de diversas acciones; para el efecto se dispuso: la racionalización de las cargas cuasifiscales, la liberación de algunas manifestaciones residuales de control de la tasa de interés, la derogatoria de limitaciones para el otorgamiento de crédito de largo plazo por parte de los distintos establecimientos de crédito, las reformas al crédito de fomento, el desarrollo de un concepto más moderno de "capital adecuado" y el diseño de un concepto integral sobre transparencia en el negocio bancario, entre otros asuntos. Adicionalmente, se sometió a la consideración del Congreso de la República en su legislatura pasada un proyecto de ley orientado a afianzar la apertura y liberalización del sistema financiero y asegurador. Esta iniciativa nació a la vida jurídica como la ley 45 de 1990, a partir de la cual se han creado nuevos espacios vitales para los establecimientos de crédito, se promueve la innovación financiera se abre el sistema a nuevos intermediarios y al capital extranjero, se facilita el reacomodamiento de los distintos agentes financieros a las nuevas condiciones del mercado y se fortalecen los instrumentos de control y supervisión.

Todas estas acciones, vistas en forma sistemática y armónica, integran una Reforma Financiera de vastos alcances, signada por el propósito de diseñar un marco legislativo que promueva la eficiencia de las instituciones financieras a partir de una mayor competencia de las mismas, en un ambiente de libertad y con apego total a los postulados esenciales de las economías de mercado, para lograr una mayor profundización financiera, nuevas alternativas de financia-

miento para el sector real y precios más favorables para los distintos usuarios de los servicios, de suerte que los altos costos del crédito no se conviertan en factor que desaliente la inversión productiva.

Cuenta entonces el país con un nuevo entorno reglamentario: la Reforma Financiera, a la que varias jornadas dedicó esta Convención Bancaria en los últimos años y que habrá de conducir a la modernización de nuestro sistema financiero. No obstante, el buen suceso de esta Reforma está estrechamente vinculado al desarrollo complementario de diversas materias conexas a ella, sobre las cuales deberá hacerse un estrecho seguimiento y a las que he querido referirme con mayor detalle en esta sesión. En efecto, la existencia entre nosotros de un sector estructurado sobre bases de mayor productividad, está asociada al desarrollo futuro de temas tales como el redimensionamiento y la redefinición del papel que corresponde a la banca oficial; la neutralidad de la legislación financiera; el posicionamiento de nuestra banca en los mercados financieros internacionales; el "rol" de la fiscalización y la calidad de la gestión bancaria.

II. LA BANCA OFICIAL

Empiezo por referirme al rendimensionamiento de la banca oficial como presupuesto de un sistema financiero más eficiente y competitivo.

El más reciente inventario elaborado por la Superintendencia Bancaria sobre la propiedad estatal del sector financiero, incluyendo bancos, corporaciones financieras, corporaciones de ahorro y vivienda, compañías de financiamiento comercial, compañías de seguros, almacenes generales de depósito, sociedades fiduciarias y compañías de leasing, con datos al 31 de diciembre de 1990, ha permitido advertir que el Estado es propietario del 70.7% del total del capital del sistema financiero colombiano. A su vez, este porcentaje es más crítico entratándose de los bancos comerciales y de las corporaciones financieras, como quiera que el Estado es propietario del 81% del capital bancario y del 85% del capital de las corporaciones financieras, excluído para todos estos casos el capital garantía. De manera general cabe anotar que, a diciembre 31 de 1990, las instituciones financieras donde participa el Estado poseían activos totales por $6.443 billones y una cartera de créditos bruta de $3.986. billones, montos equivalentes al 56.7% y 58.6%, respectivamente, de los activos y cartera de créditos de la totalidad de las instituciones del sector financiero. Todo ello explica en buen grado, como se ha propuesto en diversos estudios, la organización del mercado financiero como un oligopolio.

Este "gigantismo" de la banca pública, salvo en aquellas entidades en que tuvo lugar por la realización de operaciones de salvamento a través de procesos de nacionalización u oficialización, no parece encontrar en la mayoría de los casos de una clara justificación. Así, las funciones de la banca pública, por carencias en su identidad funcional, empiezan a confundirse con las propias de la banca comercial privada.

La influencia o la participación oficial en el capital de las empresas puede calificarse como una manifestación del intervencionismo del Estado en la economía. En efecto, en estos casos estamos en presencia de formas de intervención estatal en los mercados, porque a través de las mismas se busca el logro de directrices de la política económica gubernamental. Las características del Estado Colombiano imponen que, en desarrollo de precisos mandatos constitucionales, la realización de diferentes actividades de interés social, que constituyen en cuanto tales expresiones de las razones de Estado, se hagan a través de las empresas industriales yc omerciales del Estado y de las sociedades de economía mixta. Colombia no es la excepción a esta forma de intervención estatal de estirpe capitalista, donde las entidades así constituidas lo han sido no para suplantar el campo natural de desarrollo de la gestión privada, sino precisamente para suplir aquellas actividades donde la iniciativa particular no hace presencia, en razón, las más de las veces, a su poco atractivo económico. En tal sentido, dentro del sector financiero aparece injustificado que las entidades en las cuales participa el Estado no correspondan a instrumentos de verdadera política estatal ya por carecer de una finalidad u objeto específico, o bien por haber abandonado en la práctica la razón de su propia existencia.

Pero, lo que pareciera más grave aún, en aquellos eventos en donde se evidencia un claro propósito de política económica, se percibe el debilitamiento de un principio fundamental de la actividad financiera como resulta serlo la "diversificación del riesgo", toda vez que se ha dado paso a instituciones superespecializadas, que llegan a cumplir no solamente objetivos sino, además, actividades demasiado específicas, Esta apreciación se evidencia en casos tales como la existencia de bancos exclusivamente para el financiamiento del sector agropecuario e inclusive de determinados subsectores de esta actividad, y de corporaciones para los sectores energético, turístico, del transporte, de la pequeña y la mediana industria, etc., la última de las cuales fue autorizada por la ley 13 de 1990 para el financiamiento de programas y proyectos de inversión

propios de la actividad pesquera, denominada Corfipesca. En estas instituciones que deben dirigir sus recursos únicamente a una actividad, se desconoce el principio en cuestión, comprometiendo postulados esenciales de prudencia financiera, pues a nadie escapa que en la medida en que uno cualquiera de estos sectores atraviese ciclos recesivos, el establecimiento sufrirá con extremo rigor la propia crisis, sin contar con la posibilidad de afrontarla con relativo éxito, dada la inexistencia de "riesgos compensables". Adicionalmente dicho proceder pone de manifiesto que el propio Estado no hace uso de economías de escala para lograr sus propósitos de política, lo que hace más ineficiente y costosa su intervención en el mercado; así, en lugar de crear líneas específicas en instituciones oficiales de tamaño y estructura adecuados, cuya administración implique para las mismas costos marginales y que a la par contribuyan a la dispersión de los riesgos financieros, opta por la hiper-especialización. Estas circunstancias alteran las condiciones de competencia e implican, real o potencialmente, mayores compromisos fiscales.

Por lo demás, el menor grado de eficiencia del sector financiero colombiano debe vincularse necesariamente al desempeño económico de las entidades oficiales y al peso que a éstas corresponde dentro del conjunto institucional. Las cifras así lo indican, según datos que hemos preparado a diciembre de 1990:

- Los bancos oficiales tradicionales operan con un margen de intermediación bruta superior en 14 puntos porcentuales al resto de la banca.

- A su turno las corporaciones financieras oficiales actúan con un margen mayor en 5 puntos al del total de corporaciones.

- El indicador de riesgo (relación de cartera vencida) es superior en los bancos oficiales tradicionales (3.7%) con respecto al total de bancos (2.7%).

- En las corporaciones financieras oficiales no ocurre nada diferente: la cartera vencida es del 4.0%, mientras para las privadas apenas asciende al 0.6%.

- Los bancos oficiales exhiben una mayor relación de gastos administrativos sobre los activos medios que administran: para los bancos privados este indicador es del 8.2%, para los mixtos del 7.5% y para los oficiales del 11%.

• Las corporaciones financieras oficiales igualmente presentan una mayor estructura de costos administrativos con relación a las restantes entidades de su género.

• La rentabilidad de los bancos y corporaciones oficiales es inferior a la de las instituciones de su clase. Así, medida sobre el patrimonio la rentabilidad de los bancos oficiales es inferior en casi un cincuenta por ciento a la de los demás (11.6% vs. 21%); y establecidas sobre el activo es del 1.1% para la banca pública y del 2.1% para los establecimientos bancarios en conjunto. Por su parte, el indicador de productividad de las corporaciones financieras oficiales medido sobre patrimonio y activos, es inferior en un cincuenta por ciento al del grupo de corporaciones: 4.4% vs. 8.9% y 0.9% vs. 1.46%, respectivamente.

La conclusión sobre estas razones financieras salta a la vista: son precisamente los establecimientos oficiales los que operan en el mercado con mayores márgenes, pero dada su menor eficiencia en la administración de la calidad de los activos y en el manejo de sus costos operacionales, obtienen utilidades inferiores a las del sistema.

Esa menor eficiencia relativa de la banca pública coloca al Estado en una verdadera encricijada desde el punto de vista de su capacidad de intervención en el mercado para promover una mayor competencia, porque si sus instituciones operan con menores márgenes de intermediación obtendrían utilidades muy precarias e inclusive incurrirían en pérdidas, afectando la capacidad de apalancamiento de sus propias instituciones -dados los crecientes requerimientos de capital que comportan las disposiciones vigentes- o comprometiendo recursos fiscales que deberían ser asignados a actividades sociales más útiles.

Es precisamente la ineficiencia de la banca estatal y la irónica situación que se plantea al Estado de no poder utilizar su enorme poder de mercado para generar una mayor competencia dentro del sistema, la que invita a la "reprivatización" de las instituciones oficializadas y nacionalizadas, de acuerdo con la política oficial. Pero adicionalmente esta circunstancia es la que da sentido y verdadero alcance a las facultades extraordinarias que el Gobierno Nacional obtuvo mediante la ley 45 de 1990 para redimensionar y redefinir el papel que en el futuro le debe corresponder a los establecimientos de crédito de carácter público. Mediante las mismas podrá el Presidente de laRepública hasta finales del presente año darle una mayor racionalidad a la presencia del Estado en el sector financiero, accediendo a las ventajas de las economías de escala, como corresponde a las circunstancias de un mercado que se plantea fuertemente competitivo e innovador.

III. LA "NEUTRALIDAD" DE LA LEGISLACION FINANCIERA

Paso a referirme a la necesidad de que los futuros desarrollos normativos en materia de legislación financiera aseguren una absoluta neutralidad, esto es que no introduzcan prerrogativas o privilegios que puedan a llegar a falsear la igualdad de los protagonistas de la actividad financiera ante el mercado en el marco de una mayor competencia. Cuando se rompe dicha igualdad de condiciones, instrumentos y oportunidades para acceder a los mercados, se quiebra en su esencia el modelo de libre concurrencia.

Así las cosas, es de prever que para no generar distorsiones al interior del sistema financiero, las disposiciones que se expidan sobre la materia eviten en lo sucesivo el otorgamiento de franquicias o privilegios particulares, o bien discriminaciones en contra de algunos tipos de instituciones, como por ejemplo cuando se les niega el acceso a determinados instrumentos de la operación propia de los estableicmientos de crédito cuando han sido definidos como tales por la propia ley.

En el mismo orden de ideas, resulta cuestionable la existencia de un cúmulo muy amplio de preceptos que otorgan privilegios especiales a la banca pública y que bien vale la pena reconsiderar en el contexto de este planteamiento. Entre otros, la legislación contempla en la actualidad los siguientes beneficios o privilegios, que deberían repensarse:

* Monopolio para el manejo de los depósitos judiciales.

* Régimen de excepción en materia de inversiones obligatorias en Finagro.

* Monopolio para el manejo de los depósitos oficiales. Los recursos del presupuesto nacional de otras entidades estatales -a las cuales alude el Decreto 1280 de 1982- deben ser mantenidos en depósitos en bancos oficiales.

* Régimen especial de cupos individuales de crédito para bancos oficializados, excluyendo sus pérdidas hasta el 31 de diciembre de 1986.

* Sistemas de aporte especial de capital como el "capital garantía"

* Normas legales que autorizan el aporte de bienes en especie por su valor nominal y no comercial, que afectan el principio básico de regulación prudencial sobre "integración efectiva del capital".

* El Decreto 3604 de 1981 que prescribe una serie de prohibiciones a los intermediarios financieros, -entre las cuales, por ejemplo, se prohibe el finan-

ciamiento de adquisición de acciones o el recibo de títulos valores emitidos por la entidad como garantía de sus créditos- no resulta ser aplicable a las entidades de derecho público.

* Exención a las corporaciones financieras de carácter público para no cumplir el coeficiente de definición previsto en el Decreto 2041 de 1987.

* Exención a las corporaciones financieras oficiales de la obligación de mantener inversiones de capital en proporción no inferior al 80% de su capital pagado y reserva legal.

* Prerrogativas a una corporación financiera oficial para realizar actividades de captación de ahorro puro y de leasing, operaciones no autorizadas para las restantes corporaciones.

* Integración de la actividad de seguros y bancaria en un sólo establecimiento de crédito de carácter público.

* Normas especiales para eximir de cupos individuales de crédito a ciertos intermediarios estatales.

Otra de las manifestaciones a través de las cuales la ley puede alterar el comportamiento de una sana competencia en el mercado se presenta cuando la legislación contribuye a "atrofiar" la noción de riesgo en una comunidad financiera. En particular, ello suele presentarse cuando las regulaciones del sector no se ocupan de romper la asimetría que existe en materia de información, brindándole al público ahorrador mayores elementos sobre el desempeño económico de las instituciones financieras, de suerte que puedan contar con información suficiente para discernir sobre el riesgo implícito en sus inversiones, o como cuando el propio ordenamiento jurídico ofrece avales explícitos a los depositantes por manera que resultan indiferentes en sus decisiones de inversión frente al mayor o menor grado de solvencia o eficiencia de una institución financiera. Cuando ello ocurre, ciertamente se abren compuertas que alteran las reglas de la economía de mercado, toda vez que el comportamiento del consumidor no tiene un nexo causal con la calidad del servicio, medido en términos de riesgo, sino fundamentalmente con la mayor rentabilidad ofrecida. Es por ello que debemos continuar ocupándonos del desarrollo de una cultura financiera en nuestro medio y del renacimiento de la noción de riesgo en el público ahorrador, brindando mayor información y de carácter permanente sobre las instituciones, de un lado, y logrando la aplicación efectiva de la ley 117 de 1985 acerca de la existencia de un sistema de devoluciones o primas diferenciales en el seguro de depósito en función de los indicadores financieros y de solvencia de cada entidad inscrita.

Por otro lado, juzgamos que la "neutralidad" de la legislación financiera también se afecta cuando ésta no cumple las características de estabilidad y certeza, lo que impide a los agentes prospectar con claridad y certidumbre su presencia estratégica en el sistema. En tal sentido resulta indispensable destacar la importancia de las facultades con que se han investido al Ejecutivo para recopilar la legislación financiera en un solo cuerpo normativo, el "Estatuto Integral del Sector Financiero", en cuya preparación trabaja intensamente el Gobierno para ser expedido en los próximos meses; pero también resulta relevante que, con miras a que la inestabilidad de la legislación no afecte la competencia fundada en planes estratégicos de largo plazo, la intervención del ejecutivo en la actividad financiera se someta a un ordenamiento legal básico, para lo cual el propio Gobierno propuso a la Asamblea Nacional Constituyente que la intervención presidencial en el manejo del ahorro se sujete a una ley marco preexistente, iniciativa que felizmente empieza a abrirse paso, a juzgar por la ponencia aprobada en la Comisión Quinta de la Constituyente.

IV. LAS FILIALES EN EL EXTERIOR

Es claro para las autoridades que la transformación del sector financiero debe ser consistente con un modelo de desarrollo que se ha planteado competitivo e integrado mundialmente, a partir de la globalización de los mercados. En este sentido dijimos en la pasada Convención Bancaria: ". . . es necesario arribar a un concepto ecuménico de la competitividad. En momentos en que la economía mundial da cuenta de la integración de los mercados y la presencia supranacional de los distintos agentes económicos, resulta cuando menos cuestionable condenar a la banca colombiana a operar exclusivamente en operaciones de alcance doméstico. De allí que se imponga el diseño de una política ortodoxa, cautelosa y gradual, pero no por ello menos ambiciosa, que permita la presencia en el exterior de nuestros principales bancos, a través de filiales y sucursales o agencias".

No podríamos contar con una banca insular al propio tiempo que se nos propone un modelo de desarrollo que se funda en la internacionalización de nuestra economía. Así es que, a la par que se brinda acogida en el sistema financiero a los capitales del resto del mundo, los bancos colombianos deben salir a competir en los mercados financieros internacionales. Habría que agregar que en el contexto de una mayor libertad a los flujos de capital es previsible que las instituciones que no tengan un contacto con el exterior no

sobrevivan a la competencia. Es así como la Resolución 49 del CONPES, a partir de la Resolución 46 de 1989, ha venido a sentar las bases de la internacionalización de nuestra banca, en función de su contribución al proceso de apertura de la economía colombiana.

Resulta previsible entonces el fortalecimiento de la operación en el exterior de los intermediarios nacionales. Bajo este supuesto será indispensable un mayor seguimiento de las filiales en el exterior por parte de las autoridades, en particular la Superintendencia Bancaria, para que esta expresión de la liberación financiera resulte exitosa y no comprometa la estabilidad del sistema. En este orden de ideas se requerirá fortalecer la supervisión en base consolidada, siguiendo las corrientes doctrinarias del Comité de Basilea, y a partir de dicha consolidación introducir algunos refinamientos a las normas sobre "capital adecuado" y dispersión de riesgos. Del mismo modo, será necesario gestar un mayor grado de cooperación internacional entre los supervisores que facilite el control de la solvencia, la liquidez y la operación regular de las entidades; en tal sentido, al interior de la Comisión de Organismos de Supervisión Bancaria de América Latina y el Caribe hemos propiciado el estudio y promulgación de unos principios básicos de aceptación general para la supervisión de filiales del exterior, cuya acogida constituiría hacia futuro guía invaluable para permitir a nuestras instituciones su localización en determinados centros financieros.

Para Colombia estos avances resultarán fundamentales, si se aprecia que las veintiún filiales y subsidiarias bancarias del exterior administran activos equivalentes a dos veces y medio el patrimonio de los bancos nacionales.

V. EL "ROL" DE LA FISCALIZACION

Deseo detenerme a continuación en el análisis del papel que le corresponde a la supervisión bancaria en el nuevo modelo de desarrollo del sector financiero. La apertura y liberalización ha llevado a la literatura económica a concluir que a tales principios, que conforman la nueva esencia del mercado, subyace el concepto de la "desregulación".

Esta expresión ha venido empleándose en forma ligera, para explicar fenómenos distintos, sin entrar en definiciones precisas, lo que ha llevado a plantear equívocos. A las voces de la desregulación, no falta quienes hayan planteado la limitación a las facultades administrativas de reglamentación del

supervisor, lo que equivaldría al desmonte de la fiscalización bancaria, precisamente porque a partir de las mismas la vigilancia puede acomodarse a las condiciones cambiantes del mundo económico en el cual se desenvuelve y que le otorgan un carácter preventivo.

La liberación requiere, efectivamente, una menor intervención de las autoridades en ciertas materias, para lograr una mayor eficiencia económica. Si se quiere, el excesivo reglamentarismo debe ceder paso a un concepto de mayor autonomía gerencial, sobre la base del respeto a los principios básicos de la regulación prudencial en materias tales como la solvencia, la liquidez, y la dispersión de los riesgos. Creemos firmemente que la supervisión puede sustituir parcialmente la reglamentación, pero la ley no puede sustituir la supervisión. En tal sentido el propio Banco Mundial, refiriéndose a las reformas financieras de los últimos tiempos, ha dicho: ". . . la liberalización global no puede tener éxito a menos que vaya acompañada. . . de normas adecuadas de disciplina y control y de una buena supervisión".

El pasado reciente enseña que en aquellos países donde no se diferenció esta circunstancia, llegándose a confundir la mayor libertad concedida a los establecimientos bancarios con la eliminación o relajamiento de los controles, se asumieron costos ingentes a cargo de la comunidad. No creemos que ello tenga que ocurrir en Colombia. "Quien desconoce su historia está condenado a repetirla" dice el proverbio.

Cosa distinta es que la organización del control deba acompasarse cada día más con el dinámico sistema que pretende vigilar, para lo cual es necesario reforzar las estructuras de inspección preventiva, manifestada ya en el diseño de los indicadores de alerta, en las normas de regulación prudencial vigentes en materia de calidad de los activos y en el manejo de la liquidez y en un impulso de la inspección "in situ", de tal suerte que la supervisión vaya eliminando cada día más los controles adjetivos y las autorizaciones previas que, además de no consultar debidamente la capacidad de gestión de los administradores, hacen recaer en el ente supervisor una serie de responsabilidades que no está llamado a asumir.

Por ello dijimos en la Convención anterior que se requería de un entorno reglamentario de la supervisión estatal sustancialmente distinto al que hasta entonces había gobernado por lustros las relaciones de la Superintendencia con las entidades vigiladas. A tal efecto planteamos, y así se cumplió, la revisión de aquellas fórmulas de "co-gestión" en materias tales como la

apertura de oficinas, publicidad, adquisición de inmuebles, castigos de cartera y decisiones relativas a construcciones, adecuaciones o mejoras de activos fijos. Pues bien, este primer paso en el desmonte de la tramitología de control, ha dado sus mejores frutos.

La tarea debe continuar, ahora a la luz de las normas que reestructuraron la Superintendencia en el mes de abril pasado. Se trata de proseguir la tarea de facilitar la gestión empresarial, la autonomía gerencial y la innovación estratégica, eliminando, dentro de lo posible, la existencia de permisos previos pero profundizando los alcances de la vigilancia preventiva, de suerte que la mayor responsabilidad exigida como contraprestación a la libertad otorgada a las instituciones, pueda ser cabalmente verificada por el Estado.

En este orden de ideas hemos previsto una modificación estructural a las autorizaciones que se imparten en materia de publicidad, por considerarla la variable crítica más sensible para el mercadeo de los productos financieros y, por supuesto, para poder facilitar una mayor competencia. Para tal fin la Superintendencia se propone en los próximos días invertir sustancialmente el sistema actual que exige, como regla general, las aprobaciones previas, por uno que contemple los requisitos de orden general que es necesario cumplir para entender que todos aquellos que los observen están facultados para realizar libremente sus campañas publicitarias, de lo cual se sigue que en este sistema los permisos previos tendran carácter excepcional. Las autorizaciones de carácter general, además de comprender las llamdas campañas institucionales, se extenderán a aquellos productos específicos cuyas características sean verificables. Se trata, entonces, de fomentar el acceso al mercado a partir de la ponderación objetiva de los servicios y productos. Como no podría ser de otra manera, lo anterior debe entenderse sin perjuicio del control posterior que le corresponderá adelantar a la Superintendencia, entre otras cosas para poder medir el grado de ortodoxia presente en el manejo de esta ampliación de la capacidad que se le reconoce a las instituciones financieras.

Igual cosa puede decirse en punto al régimen de oficinas contenido en la Circular Externa 050 de 1989, en relación con el cual se eliminarán los límites para su apertura, equivalentes al diez por ciento de las existentes sin superar el número de diez, estableciendo que las instituciones pueden abrir hasta veinte (20) oficinas en el año, sin referencia al número total que tenga cada entidad y sin que los traslados computen dentro de dicho límite. De análoga manera, tratándose de cierres, la autorización previa solo será indispensable cuando en la plaza respectiva no quedare, al retirarse una institución financiera, otra de la misma clase que preserve la prestación del servicio al público. Desde luego

que ello supone una mayor responsabilidad en los administradores que adoptan la decisión de abrir o cerrar nuevos establecimientos de comercio para el desarrollo de su actividad; así, para ello bastará que medie un plan anual en materia de oficinas que permita verificar la política de la administración en este frente.

VI. LA GESTION BANCARIA

Para finalizar quisiera tan solo subrayar que es precisamente en la calidad de la gestión bancaria en la cual recae la responsabilidad esencial del éxito del nuevo modelo propuesto. La mayor parte de las expresiones de la denominada "represión financiera" han venido desapareciendo y la supervisión se concentra ahora en sus responsabilidades esenciales. Corresponde entonces a la gerencia proponer las innovaciones y alcanzar mayores niveles de eficiencia a través de una menor utilización relativa de factores productivos, logrando al propio tiempo mayores tasas de crecimiento.

La obtención de mayores estándares de eficiencia debe continuar siendo un propósito prioritario. Esa mayor eficiencia, aunada a los esfuerzos de las políticas financiera y fiscal, luego del desmonte de las inversiones forzosas, debe traducirse en menores márgenes de intermediación. No podría continuar ocurriendo, como lo demuestran estudios de la Superintendencia publicados en la obra "EL SECTOR FINANCIERO 1980-1990", que cuando los bancos obtienen resultados favorables en su operación de intermediación y de prestación de servicios, se muestran indiferentes al manejo de los costos administrativos. Por esa vía, la menor calidad de la gestión gerencial gravaría el resto de la comunidad, sin menoscabo de la rentabilidad bancaria que podría sostenerse a partir de los desarrollos de la política gubernamental, restándole validez a la reforma financiera.

Señoras y señores:

En el marco de la XXVII Convención Bancaria y de Instituciones Financieras los sectores público y privado debemos renovar la responsabilidad que nos asiste de lograr una legitimidad total, en términos económicos y sociales, a los procesos de cambio que se han emprendido en el sector financiero.

Así interpretamos nuestra presencia en Cartagena. Este es el alcance del testimonio institucional que habrá de reposar en las memorias de este encuentro.

BANCO POPULAR ESPAÑOL: UNA EXPERIENCIA EXITOSA EN UN PROCESO DE CAMBIO

Sr. Manuel Martín Martín
Secretario General Técnico Banco Popular Español

Vaya por delante mi agradecimiento a la Asociación Bancaria de Colombia, por haberme dado la oportunidad de hablar hoy en este foro sobre el Banco Popular Español, para tratar de desvelar los posibles secretos de su éxito, en un período relativamente largo de tiempo, marcado por un proceso de cambio acelerado en el sistema financiero español y en la propia economía española. Algunas de las palabras del señor Superintendente Bancario de Colombia me sonaban a algunos de los conceptos claves que discutíamos allá por los finales de los años 70 o principios de los años 80 en España.

Al día de hoy, tras los últimos cambios anunciados en el sector, el Popular es la cabeza del 5o. grupo bancario privado en España, el 8o. si se computa la banca pública y las cajas de ahorro, con cinco bancos filiales de implantación regional, una pequeña red de oficinas en Francia (13), un merchant bank, y varias sociedades financieras especializadas de leasing, factoring, inversión, gestión de carteras, fondos de inversión mobiliaria, fondos de pensiones, seguros de vida, y otros servicios.

Con una cuota de mercado del 3,4 por ciento del sistema bancario español, integrado por los bancos privados, las cajas de ahorro y las entidades de propiedad pública que se acaban de agrupar en la recién creada Corporación Bancaria de España, gestionamos un volumen total de activos algo superior a los 2,5 billones de pesetas -unos 25 billones de dólares-, a través de una red de casi 1.700 oficinas, dando empleo a 11.800 personas.

El Popular tiene históricamente una vocación demostrada de banca comercial al por menor, con atención preferente al mercado doméstico de pequeñas y medianas empresas, comercio y particulares.

Desde hace ya muchos años hemos dado prioridad a la rentabilidad sobre el crecimiento. En el último quinquenio el volumen de negocio medido por el total de activos gestionado, ha crecido a una tasa media anual del 10 por ciento, mientras el beneficio por acción crecía anualmente al 19 por ciento y el dividendo al 24 por ciento.

La rentabilidad neta de impuestos de los activos totales medios que era el 1,40 por ciento en 1986 llegó al 1,87 por ciento en 1990; y la rentabilidad de los recursos propios medios pasó en el mismo período del 21,90 por ciento al 29,47 por ciento. Poco más o menos un 80% más en ambos casos que es la rentabilidad media del conjunto de nuestros principales colegas en España.

Las líneas maestras de nuestra gestión se resumen en muy pocas palabras: Máxima solvencia y sanidad del activo, profesionalidad e independencia en la gestión del riesgo, calidad de servicio, flexibilidad organizativa y transparencia informativa total interna y externa.

Valga la breve reseña anterior como tarjeta de presentación.

Supongo que hasta hace bien poco tiempo el Banco Popular era prácticamente desconocido para muchos de ustedes. Su tamaño, el más pequeño de los principales bancos españoles, era el ideal para pasar inadvertido.

Durante muchos años, las clasificaciones de la banca mundial más al uso se han hecho en función del volumen de activos; y el Popular no aparecía en ellas por no dar la talla suficiente, o, si aparecía, era porque se trataba de una clasificación tan numerosa que se parecía más a una guía bancaria que a un "ranking". No tiene nada de particular. Los bancos españoles, aún los más grandes, no pasan de ocupar un modesto lugar cuando se les compara con sus colegas europeos, y no digamos con las grandes corporaciones japonesas o estadounidenses.

Sin embargo, coincidiendo con la expansión de la inversión internacional en los mercados españoles de valores (1985-1986), el Popular ha ido adquiriendo una presencia cada vez más significativa en los medios informativos y profesionales especializados del mundo financiero, haciendo honor a su nombre y ganándose una popularidad creciente, hasta tal punto que en una situación absolutamente anormal para lo que era el mercado bursátil español, el Popular en estos momentos tiene un 43% del capital muy distribuído en manos de inversores institucionales internacionales, fundamentalmente a través de la plaza de Londres, pero también a través de New York o de Tokio, incluso sin que cotizemos en ninguna de estas bolsas mundiales, puesto que se acercan para adquirir estas inversiones a las bolsas madrileñas.

Para ello ha sido necesario, sin embargo, que fuese perdiendo brillo, hasta casi eclipsarse, la estrella indiscutible del tamaño, para dejar paso a otros valores en alza, como eficacia, solvencia o rentabilidad. Probablemente, algo tienen que ver con este cambio en el punto de mira las crisis bancarias que se han manifestado en los últimos tiempos en el mundo financiero occidental.

El caso es que, en pocos meses, el Banco Popular ha visto cómo saltaba al primer plano de la actualidad financiera mundial, al ser calificado como el mejor banco del mundo por la revista británica Euromoney, el más rentable de los 200 mayores bancos del mundo por la revista norteamericana Internacional Business Week, o la inversión más atractiva por el libro "The 100 best Stocks to Own in The World", de Gene Walden.

Mentiría si dijera que a los hombres del Popular no nos ha pillado por sorpresa, a la vez que agradado, el que nuestro buen nombre haya desbordado de forma tan definitiva las fronteras domésticas.

A mucha gente les ha sorprendido esa avalancha de menciones. No es extraño. Ha pasado como con esos premios Nóbel de literatura que de vez en cuando se conceden a un autor no consagrado, que no sólo resulta desconocido del gran público, sino que pone en aprietos a más de un comentarista o crítico literario. Quién es ese autor que ha resultado galardonado y qué tipo de libros escribe?

Otro tanto debe haber pasado con el Popular. Qué méritos ha hecho ese banco para recibir tales calificaciones a nivel mundial?

Cuenta Herodoto que Creso, rey de Lidia en el siglo VI antes de Cristo, estaba a punto de luchar con el rey persa Ciro y fue a Delfos a consultar al oráculo. Este le dijo que, si lograba atravesar con sus tropas el río Halys destruiría un poderoso imperio. Creso atravesó el río, presentó batalla y la profecía se cumplió. Destruyó por completo un imperio: el suyo.

Creo que el éxito del Popular ha consistido en que, hasta la fecha, hemos conseguido no hacer nada que destruyera al Banco. Y he de confesarles que no siempre ha sido fácil, pues las oportunidades han sido muchas y la tentación de seguir las modas, de hacer caso al oráculo, ha sido a veces fuerte, incluso ha prendido en algunos de nuestros ejecutivos.

En los últimos 13 años en que se ha gestado, paso a paso, el proceso de liberalización del sistema financiero español, con múltiples avances y retrocesos, con crisis bancarias incluída, han sido muchas las "sibilas" y los "gurús" que nos han profetizado todo tipo de males si no seguíamos sus consejos.

Unas veces ha sido la expansión internacional, otras la globalización del negocio, otras la necesidad de ser pioneros en el campo de la innovación para poder competir en los mercados, o la conveniencia de entrar en procesos de fusiones o adquisiciones, un tema tan querido de los brokers internacionales porque normalmente con este tipo de operaciones suelen hacer su agosto. Todos ellos consejos razonables en teoría y, precisamente por eso, peligrosos. Lanzarse a la aventura, confiando en que un mismo consejo vale a todos por

igual, sin tener muy en cuenta capacidades, limitaciones y posibilidades, suele pagarse caro. Y cuanto más racional parezca la propuesta peor. Porque lo peor que le puede suceder a un individuo tanto a nivel personal como a nivel social, es hacer excesivo caso de lo razonable de las cosas. Se ha dicho muchas veces que el hombre es un ser racional, pero menos. Cuando intenta ser hasta sus últimas consecuencias racional normalmente se equivoca.

Me viene a la memoria la humorística reflexión del nobel lituano Czeslaw Milosz en "El Pensamiento Cautivo": "Un hombre puede llegar a convencerse, mediante el razonamiento más lógico, de que su salud se beneficiará mucho si engulle ranas vivas; y así, racionalmente convencido, es posible que trague la primera rana, y quizá la segunda; pero, a la tercera, se rebelará su estómago".

Hasta ahora, el Banco Popular ha cuidado su estómago y se ha planteado objetivos más bien modestos: **Tratar de hacer aquello que sabe hacer (zapatero a tus zapatos); y hacerlo lo mejor posible, siguiendo las reglas bancarias de toda la vida, es decir, buscando siempre el punto de equilibrio entre rentabilidad y riesgo.**

El secreto del éxito no parece que haya estado tanto en lo que hemos hecho como en lo que hemos dejado de hacer. Convendrán ustedes conmigo en que, tras esta afirmación tan rotunda, lo tengo difícil si quiero atraer su atención. Mucho me temo que no estoy en condiciones de contarles ningún secreto ni ninguna regla de gestión que resulte novedosa o apasionante.

Dar con el punto de equilibrio entre rentabilidad y riesgo consiste en ser rentable, pero sin incurrir en riesgos tales que hagan peligrar la liquidez y la solvencia. Así de fácil, pero así de complicado. Porque se trata siempre de un equilibrio relativo, y probablemente inestable, que admite distintas soluciones, muchas veces aparentemente contradictorias o, al menos, polémicas.

El modelo seguido básicamete por el Popular en la búsqueda de ese equilibrio se puede sintetizar en unos pocos principios básicos, por referencia inmediata a su impacto en los diferentes renglones de la cuenta de resultados bancaria:

En la búsqueda de márgenes financieros más amplios, hemos procurado desarrollar nuestro negocio captando los recursos de una amplia base de pequeños ahorradores, invirtiéndolos básicamente en créditos para financiar el circulante de empresas pequeña y medianas, comercios y particulares. Qué es lo que hemos hecho? Hemos tratado de huir tanto por el lado del pasivo del balance, como por el lado del activo, de la concentración de clientes, que

normalmente son los que pueden imponer las condiciones. Al no tener concentración las condiciones las hemos podido imponer, hasta ahora, nosotros.

La administración de las cuentas de grandes compañías y la financiación de proyectos industriales importantes, dando créditos a largo plazo o participando en el capital de las empresas, es posible que haga aumentar la productividad aparente (mayor volumen de negocio a igualdad de medios empleados), pero con menores márgenes y mayores riesgos. Esto es muy importante en épocas de cambio. También es importante en épocas de estabilidad, pero con mucho más motivo en épocas de cambio.

Por iguales motivos, no apelamos a los mercados monetarios para aumentar las posibilidades de negocio. Preferimos limitar la expansión del crédito a lo que da de sí el aumento de los recursos de clientes, manteniendo siempre un excedente de liquidez. Y esto decidimos hacerlo a raíz de una experiencia doméstica allá en España. En el verano del 78, en los primeros albores de los procesos de liberalización, acabábamos de tener el cambio político y estábamos todavía en una situación de equilibrio bastante precario en los órdenes político, económico y social. La tendencia de la situación económica no era nada boyante, estábamos enmarcados en una situación clara de crisis, fundamentalmente más social que económica y llegó un momento en donde las tasas de inflación marginales estaban despegando hacia niveles superiores al 30% y los tipos de interés en los mercados monetarios en España se pusieron en aquel mes de agosto por encima del cincuenta y tantos por ciento. Valga decir que a las entidades financieras que en aquellos momentos habían seguido políticas de apalancamiento excesivo, incrementando sus capacidades de financiación a la economía a través de un apoyo financiero, tomando recursos de aquellos mercados, la situación les produjo pérdidas importantes. Nosotros no teníamos un apalancamiento importante pero aquella versión nos sirvió de experiencia y decidimos que nunca más. Tendrá que cambiar mucho la historia para que este criterio se modificase en la línea de gestión del Popular: nunca más volveríamos a estar excedidos en nuestra capacidad de financiación y siempre mantendríamos un colchón importante de liquidez, aún a sabiendas de que esto tendría en todos los casos un determinado costo de oportunidad, que es una menor rentabilidad de una parte de los activos.

En el campo de los puros servicios bancarios, hemos orientado nuestros esfuerzos al desarrollo de paquetes globales -hechos a la medida- para satisfacer necesidades comunes a colectivos homogéneos, en vez de especializarnos en aquellos servicios que requerían costosas inversiones en tecnología y que están sometidos a fuerte competencia de precio. Es un problema de coste-beneficio, pero también del acierto o no con que se presta el servicio al cliente.

Es el mejor sistema que nosotros hemos encontrado para lograr tener perfectamente prisioneros a los grupos de clientes, ya que dependen en su totalidad del paquete global de servicio que estamos capacitados para ofrecerles. Eso sí, lógicamente, tratando de que ese paquete global de servicios, se de con el nivel máximo de calidad posible. Como consecuencia de esta línea de conducta, en cuanto a la manera de gestionar la prestación de servicios a los clientes, hemos llegado a la conclusión de que para nosotros el precio del servicio no puede ni debe ser casi nunca el factor último determinante, lo cual ha condicionado nuestras formas de comportamiento en determinadas situaciones competitivas que se han producido en los últimos tiempos en el mercado financiero español.

Normalmente un modelo de gestión de estas características lleva aparejados unos costos operativos más altos que la media, puesto que requiere un sistema de distribución más amplio y un trato mucho más individualizado y cercano con los clientes. El modelo puede parecer, y de hecho hay mucha gente que lo critica, como un modelo específicamente diseñado para trabajar a corto plazo: lo que se ha dado en llamar, con un barbarismo absoluto en nuestro rico idioma castellano, "el cortoplacismo". Pero yo tengo que decirles a ustedes, que en mi ya larga experiencia bancaria, la dialéctica del largo plazo, al menos planteada con esa simplicidad, es falsa. Esa es la experiencia que tengo. Hay que bajar al suelo de la realidad, desde el olimpo de los sueños y desde el olimpo de los dioses.

Tras 28 años que llevo trabajado en el Banco Popular, he tenido que ver todos los días la realidad bancaria y, créanme, el largo plazo no me lo he encontrado nunca. Me he encontrado los benditos problemas de cada día. Hay quien dice que el largo plazo se encuentra en el corto plazo del día a día, porque es la tendencia; pero la tendencia no deja de ser un concepto estadístico y por consiguiente susceptible de manipulación. Ampararse en las necesidades de un largo plazo sin estar viviendo y sudando el corto plazo, es vivir en las nubes, porque normalmente el largo plazo se hace de muchos cortos plazos de cada día de una manera constante y permanente. Es decir, hay que buscar la rentabilidad pero también la regularidad en el tiempo de esa rentabilidad. Y con eso digo, probablemente, cual es la síntesis más completa de nuestro modelo de gestión: **buscar la estabilidad del resultado neto de la gestión, es decir, su regularidad a lo largo del tiempo.**

Pasa igual que con los coches.El modo de circular tiene efectos importantes sobre el consumo de combustible y sobre la vida del vehículo. La velocidad óptima o posible de crucero, el ritmo de crecimiento del resultado de gestión, depende del estado de la carretera, de la pericia del conductor y del código de

la circulación. Se puede intentar alterarla, e incluso conseguirlo, pero las consecuencias no son normalmente indiferentes: suele haber tortazos.

Del resultado de la gestión tal y como la he definido hasta ahora siguiendo la cuenta de resultados, hay que detraer y ustedes lo saben mejor que yo, las provisiones y saneamientos necesarios para obtener el beneficio. Siempre se puede ser en este tema más o menos conservador, incluso suponiendo o dando por supuesto, que existe ya una normativa general que obliga a efectuar las provisiones y saneamientos convenientes. Pues también se puede ser más o menos exigente en cuanto al cumplimiento estricto de esa normativa. Y la cosa, créanme, no es baladí, porque acepta de lleno ir al grado último de solvencia y de sanidad financiera. En esto hace tiempo que nosotros decidimos apostar por el futuro: **por la búsqueda de la máxima solvencia.** Incluso uno de mis peores -de mis mayores- problemas cuando hago presentaciones del banco en los foros internacionales, es tener que explicar a los analistas profesionales internacionales, el por qué según su criterio el Banco Popular se esta excediendo en la constitución de provisiones para determinados riesgos y contingencias, que de acuerdo con su real saber y entender están ya suficientemente cubiertos. Pues mejor: acabarán calificándose de reservas. Lo único importante es que éste no sea un planteamiento lleno de ocultismo, sino que se haga a plena luz del día y se explique, porque entonces no se podrán nunca calificar de reservas ocultas sino de más valor implícito en un balance saneado.

A la larga, es el mercado el que nos dice si nos hemos pasado o nos hemos quedado cortos. El beneficio es siempre la condición necesaria para que nazca y se mantenga esa característica difusa e inaprensible que exige todo negocio bancario para funcionar: el estado de confianza.

Si el mercado acaba perdiendo la confianza en un determinado valor, en un determinado banco, quiere decir que algo se esta haciendo mal; si el mercado mantiene esa confianza o incluso la incrementa, quiere decir que, digan lo que digan otros, la gestión se esta conduciendo bien.

Nuestra experiencia es que un modelo de gestión como el que acabo de esbozar puede conducir al éxito, pero sólo si se cumplen dos últimas condiciones, imprescindibles en tiempos de cambio: Que se lleve a la práctica por una **organización flexible** que sea capaz de ajustar rápidamente el rumbo en cada momento, y con un **sistema de información** de gestión puntual y desarrollado. A la meta final se llega siempre como suma de muchas pequeñas o grandes

decisiones diarias. Esto, que es siempre cierto, lo es mucho más en épocas de cambio acelerado.

Cuando las cosas cambian muy rápidamente de la noche a la mañana, de un día para otro, de un mes para otro, es prácticamente imposible tratar de prever lo que va a suceder a seis meses vista. Probablemente ustedes se escandalizarán si yo digo que el Banco Popular prohibió hacer presupuestos desde hace seis años. Nosotros hemos renunciado voluntariamente a la técnica presupuestal. Creemos que es una técnica fundamentalmente académica, que no sirve para nada en una vida real cambiante y que genera muchas más deseconomías que economías y que plantea muchos más problemas que aciertos. Lo único que tiene valor es tener una organización lo suficientemente flexible para que sea capaz de adaptarse rápidamente cuando atisbemos que las cosas han cambiado. Probablemente tras esta línea de actuación esté otra vez este convencimiento, casi diría filosófico, de nuestra renuencia a considerar importante el crecimiento, puesto que es muy difícil mantener grandes tasas de crecimiento y a la vez contar con organizaciones fuertemente flexibles. Hay un cierto peso de las grandes organizaciones, tendiente a generar un estado permanente de cosas que impide que la organización pueda ser flexible. En este momento, los procesos de decisión en el Banco se reducen a dos escalones. Desde el último nivel de decisión, que es la Dirección General como órgano máximo ejecutivo, hasta la dirección de una sucursal, solamente hay un nivel intermedio y prácticamente estamos en condiciones en nuestras 1.700 oficinas de dar un volantazo, de cambiar el rumbo del carro, en menos de diez horas, con lo cual lo único que tenemos que hacer es estar muy atentos a lo que está sucediendo en el horizonte, de nuestra capacidad de visión en la carretera según la velocidad a la que vayamos conduciendo.

Pero para que esta organización flexible pueda funcionar, se necesita haber desarrollado, mantenido y defendido a ultranza, contra quien sea, un sistema de información y comunicación interno y externo, que no tenga absolutamente ninguna fisura. Si los sistemas de comunicación internos fallan, o los sistemas de información fallan, no hay posibilidad de que una organización, por muy flexible que sea, pueda reaccionar rápidamente al cambio.

En el terreno de la información, tengo interés especial en decirles a ustedes que nosotros llevamos embarcados en un proceso de máxima transparencia prácticamente los últimos veinte años. Hemos llegado, tras muchos años de reflexión, a la conclusión de que no hay absolutamente nada que deba quedar secreto en un banco, excepción hecha del respeto último a la intimidad de

nuestros clientes, en la medida en que la ley los ampare. E incluso en este tema, hemos de ser conscientes de que la capacidad de secreto es relativa, puesto que la evolución de las sociedades modernas es tan rápida, que hace que no sea válido el concepto de secreto bancario actual al de hace diez años, o a lo que pueda ser dentro de diez años. Y así, hemos llegado a la conclusión de que la transparencia informativa debía ser un poco el motor del control de nuestra gestión, sobre la base de convencer a todo nuestro equipo directivo, que hiciesen lo que hiciesen, el resultado de lo que hiciesen y lo que hubiesen hecho se iba a publicar.

De tal manera, que hemos defendido a ultranza que la información sobre la gestión hacia afuera no sea el resultado de un imperativo ético, que también existe (pero no hay necesidad de acudir a grandes palabras en el desarrollo de la gestión diaria), sino fundamentalmente a la decisión consciente de un mecanismo de control de nuestra propia gestión que era mejor que cualquiera otro mecanismo de auditoría. Si un director actuaba de una determinada manera, o un equipo directivo tomaba una determinada decisión, esa decisión y las consecuencias de esta decisión se iban a contar, hasta tal punto que publicamos anualmente, junto con las memorias e informes que recogen los datos típicos de la información financiera desagregada, otros documentos separados que constituyen la comidilla de los lectores, de los periodistas y del mundo en general, puesto que normalmente hablamos de los errores, barbaridades y tonterías que hemos hecho en el año precedente y además ordenados conforme a un sistema de diccionario para que sean fácilmente accesibles.

Este es un documento que en los primeros tiempos no era entendido por la colectividad, incluso fue muy criticado por algunas de nuestras gentes, y sin embargo la experiencia ha demostrado que nos ha servido de antídoto frente a muchos problemas que han existido. Si nosotros tenemos un problema, el periodista, o el medio informativo, o la persona simplemente interesada, tiene la seguridad de que puede acudir a nosotros y le vamos a informar; solamente vamos a tardar en informarle, aunque no mucho, en aquellos casos en donde hay algo en proceso de negociación, o cuando hay una situación en donde tengamos que ser reservados por imperativo legal o por imperativo de actuaciones con nuestros colegas. En todos los demás casos sean las cosas buenas,sitivas o negativas y sobre todo si son negativas, lo vamos a contar con todo lujo de detalle.

Soy consciente de que lo que he dicho hasta ahora resulta insuficiente para dar cumplida explicación al propósito aparentemente perseguido con el título de mi charla, pero ya les anuncié antes la posibilidad de que acabaran quedando decepcionados. Son muchos los que en los últimos meses se han acercado a nosotros, tratando de indagar siempre lo mismo: De acuerdo, el modelo de gestión es un buen punto de partida, pero cuáles son, de verdad, las causas últimas del éxito conseguido por el Popular?

Tanta insistencia nos ha obligado a reflexionar, quizá más de lo conveniente. Y, al final, hemos seleccionado una docena de ideas que -tomadas en su conjunto- podrían servir de contestación.

Para acabar, me voy a limitar a enumerarlas. Pero antes permítanme una reflexión previa, probablemente necesaria para darle su justo valor, es decir, el valor relativo que pueda tener, al conjunto de mi intervención. Con nuestros modos de hacer banca no hemos pretendido nunca tener el monopolio del éxito, ni poner en solfa los criterios de nuestros colegas. En banca, como en la mayoría de las actividades humanas, casi nada tiene valor absoluto. No olviden el célebre proverbio chino: "no vemos las cosas como son, las vemos como somos nosotros".

Paso, sin más, a leerles las doce "razones" que nosotros hemos encontrado para explicar el éxito alcanzado por el Banco. Estas son:

• La comunicación, la facilidad de comunicarnos entre nosotros, sin excesivos problemas de relación y trato.

• La autogestión o delimitación de funciones, o sea, la gestión de los departamentos por sus propios directivos.

• La motivación del personal, en especial la de los directivos jóvenes.

• El control, es decir, la idea generalizada de que los problemas no están fuera del control de la alta dirección.

• La claridad de los objetivos, la sensación de que hay una política clara sobre la gestión del banco capaz de superar las discrepancias internas y las divisiones.

• La inexistencia de escándalos financieros en los que encontrarse implicados o de negocios en los que quedar pillados.

• La no dependencia de dogmatismos: ni del crecimiento, ni del prestigio, ni de la ideología, ni del ranking de importancia, ni del amiguismo.

• La gobernabilidad fácil por el tamaño. Cada vez es más difícil manejar las organizaciones de gran dimensión.

• La valoración permanente de las consecuencias negativas de las decisiones y de lo imprevisible de las crisis.

• La búsqueda del dato para el adecuado enfoque en la resolución de los problemas, sabiendo que la burocracia tiende siempre a ocultar los hechos y a oscurecer las informaciones.

• El mantenimiento de la ventaja psicológica de ser el pequeño de los grandes bancos. Jugar con el factor permanente de no caer en la trampa de lo comparativo.

• El no seguimiento de las modas, intelectuales o bancarias. En banca es más fácil copiar a los colegas que llegar a un acuerdo con ellos, pero lo peligroso es, en todo caso, tratar de imitarles.

Permítanme ustedes que aún ocupe algunos minutos de su tiempo para glosar algunas que creo que pueden ser suficientemente problemáticas, o de las cuales podría discutirse probablemente un poco más.

Una de ellas por ejemplo, es la que hace referencia al hecho de que nosotros hemos procurado no encontrarnos pillados en el mundo de los negocios. Qué quiere decir eso? quiere decir fundamentalmente, que desde hace muchísimos años no somos nada partidarios de participar en negocios industriales. Somos conscientes de que en el mundo hay muchos modelos de hacer banca: banca puramente comercial, banca mixta, banca industrial, etc. Evidentemente en los manuales está el llamado modelo sajón que es banca comercial pura, probablemente porque nació del sistema financiero después de hecha la revolución industrial en Gran Bretaña; está también el modelo alemán que es exactamente lo contrario, que admite un porcentaje importante o que se dedica fundamentalmente a estar inscrito en el mundo de las participaciones industriales.

Nuestra experiencia como banco pequeño que somos (evidentemente la experiencia de otros bancos mayores o de mayor tamaño puede ser totalmente distinta) es que el mezclarnos con esos mundos de los negocios no específicamente bancarios, produce con frecuencia conflictos de intereses. Nosotros decidimos hace mucho tiempo no participar y esto es lo importante, en los negocios, y en las empresas que financiábamos, ni el banco, ni los directivos. Un motivo clarísimo para separar a un directivo del banco, cualquiera que sea su nivel de dirección, es que esté implicado en negocios que no tienen nada que ver con su pura gestión comercial bancaria. Creemos honestamente que en el mundo de las participaciones industriales existe un peligro gravísimo para la actividad bancaria. Por eso somos decididamente partidarios de la banca puramente comercial.

La experiencia de los últimos años de crisis económica en el mundo, da suficientes ejemplos de lo que suponen el arrastre de las crisis económicas a lo que puede acabar siendo una crisis bancaria, que originariamente no tenía porque haberse producido, cuando ha predominado el aspecto industrial sobre el aspecto de servicio bancario. Nunca he llegado a entender en el ejercicio de mi profesión, cómo una persona puede compatibilizar en su gestión diaria el ser a la vez banquero e industrial. Puesto que por esencia un banquero es alguien que está tratando de limitar o de eliminar el riesgo y por esencia un industrial es alguien que ama el riesgo.

Con lo cual, aquellas personas que tienen que actuar de esta manera tan ambivalente, de alguna forma tienen que estar sometidas a un proceso de "tensión esquizofrénica profesional". La esquizofrenia es, ni más ni menos, que la duplicidad de personalidad.

Hay otro tema en donde sí que me van a permitir que diga algunas palabras del por qué nosotros no somos nada aficionados a la cuestión del tamaño.

A lo largo de estos últimos años, me estoy refiriendo lógicamente a la experiencia española, hemos tenido que sobrevivir los que somos contrarios a este esquema en un mundo probablemente hostil. Porque incluso desde la perspectiva de las autoridades político-económicas se estaba tratando de imponer esta situación de mayor tamaño vía fusiones, vía soluciones, vía crecimiento, etc.. Hemos tenido que aceptar el que se dijese como si fuese una especie de dogma de fé, como una especie de axioma matemático no discutible, que el tamaño y la competitividad es algo que van de la mano. Siempre que se habla de ser más competitivo se dice: "Hay que crecer para poder competir". Pues yo tengo también que decir que esto es una afirmación cuando menos no contrastada y desde luego el hecho de que se haya convertido, por humor de repetirla tantas veces, en sabiduría convencional, no me dice absolutamente nada.

El tamaño tiene, evidentemente, algunas ventajas para aquellas entidades o instituciones que quieren acceder a unos mercados más amplios, que quieren estar en las grandes operaciones, o inclusive que quieren tener parte de la porción del mercado financiero en compensaciones de los gobiernos o incluso de actividades supranacionales, etc.. Lógicamente estas entidades tienen que pensar en la necesidad de adquirir un tamaño, una dimensión que les permita tratar de igual a igual con sus posibles competidores.

Pero estas ventajas, que son evidentemente ciertas, no significan en ningún caso que, como consecuencia de la asunción de un mayor tamaño, se tenga

asegurada una mayor rentabilidad y una mayor conmpetitividad. Como veo que a ustedes les hace gracia mis expresiones probablemente radicales, permítanme que les recuerde un dicho que es ya clásico en los manuales bancarios: "la diferencia más clara entre bancos grandes y bancos pequeños, es que los bancos grandes son capaces de cometer grandes errores y los bancos pequeños solo pequeños errores".

Y con esto no quiero yo hacer un alegato contra la gran banca. Lo único que quiero hacer es un alegato contra las simplificaciones excesivas o contra las simplificaciones engañosas, porque lo importante en cualquier país es tener entidades que sean competitivas en la parte grande del mercado, en la parte mediana del mercado y en la parte pequeña del mercado; es decir, en todos los segmentos del mercado. Para que todos los segmentos sean competitivos, entonces, tiene que haber buenos grandes bancos, buenos medianos bancos, y buenos pequeños bancos.

No me extenderé más. Creso, el rey de Lidia al que me referí antes, tuvo oportunidad de conocer a Solón, uno de los Siete Sabios de Grecia, inventor de la democracia y hombre político y prudente por excelencia, cuando este -tras gobernar 22 años en Atenas- decidió jubilarse voluntariamente a sus 65 años, porque siempre es de hombre prudente no pretender exprimir el limón hasta sus últimas consecuencias, para poder viajar y aumentar sus conocimientos. Creso le preguntó si, como hombre rico y poderoso que era, su interlocutor le consideraba una persona feliz.

La respuesta que le dio Solón es la misma que yo les daría a ustedes si me preguntan si el Banco Popular es un banco afortunado y como veo su futuro:

"Nosotros los griegos, Majestad, hemos recibido de Dios una sabiduría demasiado casera y limitada para poder prever qué ocurrirá mañana y para proclamar feliz a un hombre que está todavía librando su batalla diaria".

SEGUNDA SESION

ESTRATEGIAS DE UN BANCO MEXICANO FRENTE A LA GLOBALIZACION Y LA APERTURA FINANCIERA

C. P. Carlos Aguilar Villalobos
Director General Adjunto BANCOMER S.N.C.

I. INTRODUCCION

El tema se trata en seis capítulos, iniciando con un comentario sobre la crisis de la economía mexicana durante el período 1982-1988, los cambios estratégicos adoptados que permitieron modificar las tendencias nacionales y las perspectivas para la década de los noventa.

Se dedica un capítulo a la evolución de la banca mexicana, analizando sus principales transformaciones, los procesos de regulación monetaria y su última etapa de reprivatización y apertura a los mercados mundiales.

Se aborda el tema de la globalización de los servicios financieros, sus orígenes, el papel que ha jugado la tecnología en estos procesos y las tendencias internacionales.

Se analizan las fuerzas y debilidades de la banca mexicana frente a la banca extranjera.

Se dedica un capítulo especial para dar una semblanza de Bancomer, uno de los principales bancos comerciales de México, para ubicarlo dentro del contexto de la banca mundial. Arribando finalmente, al tema central de la exposición, sobre las estrategias que está adoptando la institución, para hacer frente a la globalización y la apertura financiera.

II. COMPORTAMIENTO DE LA ECONOMIA DE MEXICO

Durante la década pasada, la economía mexicana se caracterizó por su alta inestabilidad, existiendo varios años con crecimientos negativos, lo que originó disminuciones sensibles en los niveles de bienestar de la población y del PIB percápita.

La dependencia excesiva de los ingresos derivados de la exportación de petróleo, cuyo precio fluctuó de 36 dólares por barril en 1981 a 13 dólares en 1986, y el elevado nivel de endeudamiento con el exterior a tasas crecientes,

hizo a la economía mexicana muy vulnerable a variables externas. La inflación creció vertiginosamente, alcanzando su nivel máximo -159%- en 1987; sin embargo, a partir de 1988, por la aplicación de una serie de medidas de carácter económico se modificaron las tendencias al abandonar el modelo de crecimiento basado en el proteccionismo excesivo y dependiente del gasto público.

El nuevo programa de estabilización y crecimiento económico, persigue dos objetivos fundamentales: disminuir la inflación a niveles internacionales y recuperar la capacidad de crecimiento sostenido de la economía.

En principio, se realizó la renegociación de la deuda externa para cambiar las fuentes de financiamiento de la economía y eliminar las barreras que limitaban el desarrollo interno. El servicio de la deuda pasó de representar en 1982 el 150% de los recursos generados por las exportaciones totales, a solo el 33% en 1990.

Por otra parte, se realizaron acciones desde 1985 para liberalizar el comercio exterior, eliminando el 98% de requisitos de licencia de importación y reduciendo niveles arancelarios, para enfrentar la planta productiva interna con el exterior. Esto promovió la productividad y la contención de los precios.

Aunado a estas acciones, se realizó un proceso de saneamiento de las finanzas públicas mediante el control del gasto público, la desincorporación de más de 850 empresas paraestatales, la ampliación de la base fiscal y el combate a la evasión y elusión fiscal. Se promovió de igual manera la inversión privada, a la vez que comenzaba una paulatina desregulación de sectores estratégicos, como la industria automotriz, petroquímica, transporte y por último en el sistema financiero se tomaron medidas para hacerlo más eficiente, eliminando el crédito dirigido, ampliando su capacidad de préstamos al sector privado y permitiendo el flujo de capitales del exterior.

Con la aplicación de este programa en conjunto, y con una serie de acciones que buscan el mismo objetivo, se confía retornar a una etapa de crecimiento sostenido de la actividad económica, con estabilidad de precios en rangos semejantes a los internacionales.

III. EVOLUCION DE LA BANCA MEXICANA

La historia contemporánea de la banca en México comienza en la década de los cuarenta, en donde los bancos comerciales podían dedicarse a una sola actividad financiera, depósito, hipotecaria, etc. Lo relevante era su especialización, al atender segmentos de mercado definidos con productos acordes a

sus operaciones. Esto en cierta manera limitaba la diversidad de servicios que ofrecían, pero aseguraba una correcta canalización de los recursos a los diferentes sectores.

En ese entonces los bancos mexicanos podían participar en el capital de todo tipo de entidades financieras nacionales.

La siguiente etapa que vivió la banca mexicana fue a principios de los setenta, donde se les permitía a las instituciones formar grupos que dieran un servicio integral, pero las empresas que lo conformaban debían operar en forma independiente, es decir, los cajones o sectores del mercado debían estar claramente identificados en el origen y aplicación de los recursos que manejaban. Adicionalmente, estos bancos debían constituir un fondo común en el banco central o celebrar un contrato de obligación ilimitada de responsabilidad recíproca. Con ésto, se esbozaban los primeros grupos financieros, preparando a la banca mexicana para su siguiente etapa: la Banca Múltiple.

Entre los años de 1974 y 1978 surge la banca múltiple, la que le dió un giro importante a la banca mexicana en su manera de operar. Esta etapa siguió dos fases. En la primera, se permitió que mediante la fusión de bancos especializados, una misma sociedad se dedique a las operaciones de depósito, financiera e hipotecaria, pero conservando una estructura financiera y contable departamental.

Posteriormente, como segunda fase, se permitió ya la inversión de los recursos captados del público en condiciones adecuadas de seguridad y liquidez, sin distinguir su origen ni destino.

La banca múltiple fue un concepto revolucionario que modernizó el sistema bancario mexicano, permitiendo la ampliación y diversificación de las actividades bancarias, posicionándola como una de las más modernas del mundo.

En el año de 1982, se promulga una nueva ley bancaria que estatiza a los casi 50 bancos comerciales que operaban en México. Los bancos se transformaron de sociedades anónimas a sociedades nacionales de crédito, convirtiéndose así en entidades paraestatales. Estas modificaciones no impidieron que siguieran funcionando como bancos múltiples, pero ya no podían poseer acciones de aseguradoras, afianzadoras, ni casas de bolsa. Aunado a esta situación, se establece un control cambiario y una regulación monetaria y crediticia que limitó en gran medida las actividades de canalización de recursos al sector privado, debido a las necesidades de financiamiento del Gobierno Federal.

Estos acontecimientos retrasaron la continuidad del crecimiento y modernización de la banca mexicana, cuyas actividades financieras quedaron limitadas por la excesiva regulación impuesta en su estatización.

Esta situación fue diferente para otras entidades financieras no bancarias que quedaron en manos del sector privado. Las casas de bolsa ampliaron su actividad a aquellos sectores de captación y servicios financieros que competían directamente con las sociedades nacionales de crédito. También, al igual que algunos bancos, estos intermediarios cuentan ya con presencia internacional. Adicionalmente, se promovieron servicios complementarios como arrendamiento financiero, operaciones de factoraje, sociedades de inversión, etc. Todos estos fenómenos permitieron la consolidación del mercado de capitales y los servicios financieros complementarios en México.

En el año de 1987, se inician los pasos para la privatización de los bancos, modificando su estructura de capital, apareciendo una nueva serie de Certificados de Aportación Patrimonial, en donde los inversionistas privados podían participar hasta con el 34%.

En el período de 1983 a 1988, se dió la fusión de varios bancos pequeños para conformar el universo actual de 18 bancos comerciales que operan en México.

La sobreregulación existente entre 1982 y 1988, limitó fuertemente la función de los bancos, al establecer que sólo el 25% de los recursos captados del público, podrían ser canalizados en créditos libres, el 11% en créditos a tasas reguladas para apoyar a sectores sociales menos favorecidos y el 64% restante, a mantenerse en el Banco Central como depósito legal.

A partir de noviembre de 1988, se dió un cambio sustantivo reduciéndose el control monetario del Banco de México, al establecer que sólo el 30% de la captación debe invertirse en Valores Gubernamentales como posición de liquidez, a tasas de rendimiento determinadas por el mercado, ampliando la capacidad de operación de los bancos, ya que el 70% restante se puede colocar en crédito sin destinatario específico y a tasas libres.

La última etapa que está viviendo la banca mexicana, y sin duda la más importante, es la de su reprivatización y apertura hacia los mercados mundiales. Se ha transformado la ley para desincorporar el sector bancario del Gobierno Federal. Su capital se reestructura para convertir los Certificados de Aportación patrimonial en acciones, las cuales estarán divididas en 3 series:

* Serie "A", 51% del capital, la que dará el control de los bancos, y se permite en esta serie solo la participación de inversionistas nacionales.

• Serie "B", hasta el 49% del capital, que podrán adquirirlas además de los nacionales: Personas Morales con cláusula de exclusión de extranjeros e Inversionistas Institucionales, como Sociedades de Inversión.

• La Serie "C", representada por el 30% del capital y califican para adquirirlas, además de los mencionados, las Personas Físicas o Morales de procedencia extranjera que no correspondan a organismos oficiales.

Ninguna persona podrá poseer, directa o indirectamente, el control de más del 5% del capital; sin embargo la Secretaría de Hacienda podrá autorizar hasta el 10%.

Se permitirá la creación de grupos financieros por medio de sociedades controladoras, en donde participarán diferentes entidades, como bancos, casas de bolsa, compañías de seguros, arrendadoras, etc. Esto facilitará a los grupos diversificar sus actividades y poder brindar servicios integrales bajo un solo esquema empresarial. También se preve en la ley, la apertura de las fronteras para que agentes financieros extranjeros, compitan directamente en nuestro mercado doméstico.

IV. GLOBALIZACION DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS

El entorno financiero que se vivirá en los noventa se irá tornando cada vez más complejo y competitivo, ya que están surgiendo varios fenómenos que lo están transformando paulatinamente, y sin duda el más importante que está ocurriendo en la actualidad es el de la globalización de los servicios financieros.

La globalización tiene sus orígenes en la desregulación y la libre competencia entre los agentes que participan en este mercado. Este fenómeno propicia:

• Eliminación de controles sobre las tasas de interés y sobre el otorgamiento del crédito. Esto provocará una reducción de márgenes financieros, obligando a los intermediarios a competir por calidad más que por precio, y a establecer esquemas tarifarios para los servicios.

• La eliminación de barreras domésticas e internacionales, promoverán mayor competencia con el consiguiente beneficio para los usuarios de los servicios financieros.

La globalización cambiará la forma de competir en el mercado al surgir nuevos participantes. El desarrollo tecnológico eliminará las fronteras geográficas, y se manifestarán tendencias internacionales modificando el modus operandi de los bancos. A continuación analizaremos estos factores.

El mercado financiero no es ya únicamente de bancos tradicionales. Nuevas y muy especializadas compañías están participando en la arena. Los grupos financieros, aseguradoras, casas de bolsa, minoristas, etc. son ya jugadores activos. Por ejemplo, Sears Roebuck, medido por su base de clientes, es la empresa que ofrece servicios financieros no bancarios más grande del mundo. ATT de igual manera, promueve tarjetas de crédito a su amplia base de clientes para hacer uso de los servicios telefónicos que ofrece.

La tecnología ha creado un mercado financiero mundial que opera las veinticuatro horas del día. Los participantes en este mercado compiten con todos los servicios o en nichos especializados. En este mercado global, las diferencias entre los mercados son cada vez menores. En la actualidad la tecnología es accesible a todos los países, y la innovación no es ya patrimonio de unos cuantos. La tecnología es lanzada a nivel mundial y no existen prioridades para países específicos. La apertura de las fronteras y el estrechamiento de las comunicaciones permiten una ágil transferencia del conocimiento, el que es aprovechado simultáneamente en muchos países. La innovación se da con una alta dosis de tecnología, por la que ésta se vuelve un factor crítico de éxito, en el nuevo entorno.

El desarrollo tecnológico es considerado en suma, un arma fundamental de competencia, y por ello, la banca debe destinar recursos de manera consistente en inversiones para este renglón.

En la globalización, la banca doméstica de cada país competirá con bancos de diversas nacionalidades. Cada banco tiene características propias, pero dentro de los procesos de cambio, existen tendencias globales claramente identificadas.

Los cambios en los países industrializados han sido dramáticos. Se han reducido el número de bancos pequeños, existen nuevos competidores no bancarios, las empresas sacrifican ganancias a corto plazo en favor de una mejor posición de mercado, la red de sucursales está diseñada con un enfoque hacia ventas y productividad. Existe una fuerte demanda de altos niveles directivos que tengan una gran visión estratégica. En E.E.U.U., existen aún restricciones de expansión y también gran competencia de empresas no bancarias, con un fuerte enfoque de productos, ofrecidos a una clientela altamente especializada y de consumidores profesionales.

Por último, debemos recordar que 18 de los 25 bancos más grandes del mundo son japoneses. Ellos llegarán a México y a otros países latinoamericanos, quizás después de su entrada a Europa Oriental. Su énfasis principal está

en la banca corporativa, donde proveen una amplia variedad de productos. La compra de pequeños bancos ha sido la estrategia que han seguido en otros países. Compiten por esto con altos niveles de automatización, tienen un fuerte enfoque al cliente, promueven relaciones de negocio a largo plazo y enfatizan la calidad de la información para operar eficientemente.

V. COMPETITIVIDAD DE LA BANCA MEXICANA

En México existen en la actualidad 18 bancos comerciales, reportando a diciembre de 1990 activos totales por $89,500 millones de dólares y un capital contable de $5,600 millones de dólares. La banca comercial como porcentaje del PIB, presenta una intermediación limitada en comparación con otros países; sin embargo, en los últimos años se observa una consolidación, representando la captación bancaria en 1990 el 33% del Producto Interno Bruto. Esta limitada penetración del sector financiero en general y bancario en particular en la economía, indica un potencial de crecimiento importante, ya que en los países industrializados este indicador alcanza en promedio el 95%.

En general, nuestro mercado financiero ha sufrido en los últimos meses grandes transformaciones, que demuestran la volúntad de insertar nuestra economía en el mercado mundial. Los cambios más relevantes han sido la reestructuración de funciones bancarias y no bancarias, la desregulación, la proxima reprivatización de los bancos comerciales, la creación de grupos financieros. El objetivo fundamental de estas transformaciones son: la promoción del ahorro para soportar la actividad crediticia a niveles anuales entre el 20 y 25% del PIB, siendo que actualmente representa el 7.6%; y el fortalecimiento del ahorro interno para financiar el crecimiento económico, que se espera en niveles del 5 al 6% anual.

La modernización del sistema financiero se está dando en México, como resultado de un adecuado marco legal que permitirá ofrecer servicios financieros integrales en un ambiente de desregulación y libre competencia; sin embargo, el papel de las autoridades supervisoras será fundamental, ya que sin menoscabo del ágil funcionamiento del sistema, se enfatizará en la vigilancia y penalización de aquellos participantes que desarrollen actividades fuera de las disposiciones. En México se lleva a cabo esa función, con 4 organismos, con ámbito de influencia a nivel del territorio nacional:

El Banco de México, con responsabilidades de regulación monetaria, crediticia y como agente del Gobierno Federal para su financiamiento interno en el mercado abierto.

Las Comisiones de Supervisión Bancaria, Seguros y Valores, atienden las instituciones de su competencia.

Estos órganos reguladores han permitido que el sistema financiero y los agentes que lo conforman, actúen de una manera ordenada y coordinada.

Como parte del análisis de este entorno, en el que actuará el sistema financiero mexicano frente a la próxima apertura, puede derivarse que sus fuerzas competitivas, y sobre las que habrá que poner énfasis para su consolidación, son:

* Elevado Nivel de Capitalización. Ha crecido en términos reales en la última década, financiado principalmente por las utilidades generadas. Su tasa de crecimiento ha sido del 7.2%, comparada con 6.6% de la de Estados Unidos.

* Amplia Red Bancaria. Cuenta con 4,500 sucursales en todo el país, cubriendo la mayoría de las plazas con potencial económico. Este activo toma muchos años para desarrollarse.

* Banca Estable. Su desarrollo ha sido constante en términos generales y no se ha caracterizado por quiebras u otros problemas de administración.

* Los banqueros mexicanos conocen muy bien su mercado. Han introducido en los últimos años técnicas nuevas de mercadeo; así como una adecuada segmentación de sus mercados y diferenciación de productos.

* Rentabilidad. Debido a la regulación que vivió la industria y las características particulares de un mercado de oligopolio, ha ayudado a la generación de elevados beneficios.

* Atención a las demandas del mercado. Han sido innovadores, sobre todo en los últimos años, en el lanzamiento de productos para atraer principalmente el ahorro, con instrumentos muy flexibles que se adaptan a los diferentes segmentos del mercado.

* Marco legal claro y preciso. El cual permite la función de Banca Universal en todo el Territorio Nacional.

Analizando ahora sus debilidades, encontramos las siguientes:

* El 90% de los ahorros está concentrado en un 10% de los inversionistas. Esto nos hace débiles frente a los bancos extranjeros, que atacarán fundamentalmente a este sector, que es el que presenta las necesidades más sofisticadas de inversión.

La captación está concentrada en el corto plazo y es cara. La mayoría de los instrumentos actuales son a la vista. No hay fuentes de fondeo adecuadas para financiar proyectos de mediano y largo plazo.

• La tasa de interés nacional es todavía muy alta en comparación a la de otros países, lo que hace que nuestro costo de recursos sea superior. Los gastos de operación de la banca mexicana, son más elevados que los que tienen bancos extranjeros con los que competiremos.

• El mercado de crédito ha sido un mercado cautivo. Esto ha provocado que nuestros productos estén relativamente obsoletos y sean poco competitivos, principalmente por la falta de oportunidad en su otorgamiento.

• El exceso de personal en los bancos genera altos costos de operación, y existe poca flexibilidad para reaccionar ante los cambios.

• Los cuadros directivos en los bancos no son de calidad uniforme. La tecnología bancaria, pese a los niveles de inversión que se han tenido en el pasado, en algunos campos está por debajo de los estándares internacionales.

La planeación estratégica no está lo suficientemente desarrollada, y ha sido motivo de preocupación sólo en el pasado reciente.

VI. CARACTERIZACION DE BANCOMER

Bancomer posee una vocación de banco universal, ocupando un lugar preponderante en el sistema financiero latinoamericano. Sus principales características se pueden resumir:

• Es el quinto banco en latinoamérica, y en el mundo ocupa el lugar 164.

• Su capital asciende a más de 1,500 millones de dólares.

• Sus activos son de 19,000 millones de dólares.

• Su planta de personal es de casi 37 mil empleados.

• Su base de clientes asciende a más de 10 millones, distribuídos, 7 en captación y 3 en crédito, lo que la constituye como la más grande del sistema financiero mexicano.

• Su participación en el mercado nacional es prácticamente la cuarta parte del mercado en captación y el 22% en crédito.

• Bancomer tiene una amplia red de 759 sucursales diseminadas en la República Mexicana. Esta cobertura es la más grande del país.

• Se cuenta además con presencia en el extranjero en los principales centros financieros a través de:

+ 4 sucursales,
+ 6 oficinas de representación y
+ 2 bancos propiedad 100% de Bancomer.

Además de su sólida infraestructura física, Bancomer ha seguido estrategias para diversificar sus servicios y evitar la congestión de las sucursales bancarias, haciendo un gran esfuerzo por crear una infraestructura tecnológica que soporte servicios alternos para la amplia base de clientes.

Muestra de ello lo representan servicios como los cajeros automáticos, lanzados en 1982, brindando a nuestros clientes la posibilidad de realizar operaciones en efectivo y otros servicios bancarios. Su evolución ha sido notable, pasando de 378 cajeros al cierre de 1989, a 887 en 1990, siendo ya la primera red en el país.

Otro servicio en plena expansión son las terminales en punto de venta, que permite realizar autorizaciones de pago para los tarjetahabientes de bancomer en los establecimientos afiliados. Su crecimiento ha sido de 5,300 a 1989, a más de 8,500 en 1990.

El banco por teléfono, es un servicio innovador que ha facilitado el descongestionamiento de las sucursales, ya que los clientes pueden realizar diversas transacciones bancarias a través del teléfono, y su uso se ha fortalecido tanto que para 1990, se llevaron a cabo medio millón de operaciones.

Por último, las terminales en las empresas constituyen un avance relevante en el sistema de operación de los negocios, ya que al quedar conectadas al computador central de Bancomer, les permite realizar transacciones desde sus oficinas. El crecimiento de las terminales instaladas ha sido importante, pasando de 2,000 en 1989, a casi 4,000 para 1990.

Bancomer, como ya se ha comentado, se ha caracterizado como un banco universal, y esto se refleja también en los mercados que atiende. Destaca el segmento de menudeo, donde somos líderes, lo cual pone a la Institución en una situación favorable ante la apertura financiera, ya que este segmento será el menos afectado. Además, cuenta con una amplia gama de productos y servicios, destinada a satisfacer las necesidades integrales de la clientela, desarrollando estrategias de diversificación. Esto se ve fortalecido con los servicios financieros complementarios que se ofrecen a través de nuestras empresas subsidiarias, como arrendamiento y operaciones de factoraje entre otros, tanto dentro del país como en el extranjero.

Por último, uno de los fenómenos que diferencian a Bancomer de cualquier banco del sistema financiero mexicano, es su arraigo regional.

Bancomer, desde sus inicios se preocupó por tener presencia regional, participando en el capital en forma mayoritaria en 32 bancos ubicados en la provincia, pero cuidando mantener los consejos de administración originales.

En 1977, se realizó la fusión de estas instituciones con una sociedad financiera y una hipotecaria, para conformar lo que hoy es Bancomer. También se conservaron sus consejos regionales, que a la fecha son 48 a nivel nacional, con más de 3,000 prominentes hombres de negocios, los cuales actúan como órganos descentralizados con funciones de decisión y autonomía de gestión.

Como resultado de estas fusiones, la red de 759 oficinas esta bien posicionada en cada región, ya que del total, el 85% atienden mercados locales. Esto nos permite tener un alto porcentaje de captación y crédito regional. Además, existe una relación franca de identificación de los funcionarios con su mercado.

VII. ESTRATEGIAS DE BANCOMER ANTE LA APERTURA Y GLOBALIZACION

La industria financiera mexicana estará cada vez más competida y abierta a nuevos jugadores. Será por lo tanto determinante para el éxito a largo plazo en esta industria contar con la habilidad de definir e implantar con gran agilidad, estrategias que satisfagan las necesidades de la clientela.

Para lograr desarrollarlas, se deberá adoptar un concepto de competencia que incluya una mayor segmentación de mercados, diferenciación de productos, inversiones tecnológicas y economías de escala. Bancomer se deberá enfocar de una manera muy importante hacia el cliente.

En un futuro próximo se prevé que Bancomer, al igual que el resto de los bancos mexicanos, estará compitiendo con la banca extranjera. Es por esto importante considerar para el plan de esta institución las fuerzas relativas de la banca extranjera, la cual cuenta con una alta disponibilidad de recursos, costos más competitivos, altos avances en tecnología, red global de comunicaciones a nivel mundial; calidad en sus productos y servicios, y una Banca de Inversión más desarrollada que la nuestra.

Para atacar nuestras debilidades y enfatizar nuestras fortalezas, el desarrollo futuro de la Institución se sustentará en los siguientes principios básicos o valores:

* Orientación al cliente como eje principal de nuestra actividad.

* Dirección participativa con fuerte enfoque a la autonomía de gestión regional, apoyada en sus consejeros regionales.

* Solvencia patrimonial que garantice su permanencia.

La orientación al cliente significa que la organización y los recursos humanos y materiales estarán enfocados hacia el negocio, ya que para Bancomer la clientela es el eje principal y guía de su actividad. Por ello, ha habido una reestructuración radical en función de las características y demandas de cada mercado, haciendo una segmentación estratégica de cada uno. La calidad en el servicio y la satisfacción de necesidades con excelencia, son objetivos primordiales.

Todos estos conceptos han quedado plasmados en un proyecto innovador instrumentado a nivel nacional, denominado "Nueva Sucursal Bancomer", organizada por segmentos para atender tanto a personas físicas como a personas morales, mediante módulos dedicados a:

* Banca Personal. Dividida en dos: Personas físicas con muy altos recursos que requieren productos sofisticados; y clientes con medianos recursos orientados a servicios tradicionales

* Banca Empresarial. Enfocada principalmente a empresas medianas y pequeñas.

* Banca Corporativa. Orientada a sociedades mercantiles con altos niveles de ventas y que requieren servicios especializados y de altos volúmenes.

* Sala bancaria. Para clientes del segmento de menudeo y servicios al público en general.

Para cada segmento se cuenta con funcionarios especializados con productos y servicios diferenciados, y personal operativo para que al cliente se le atienda integralmente.

* El estilo de dirección se basa en la descentralización, para agilizar la toma de decisiones. Se busca la descentralización y autonomía de gestión regional, lo que genera sinergias en el negocio. Esto se soporta con ejecutivos con orientación al mercado.

* La Centralización de áreas de proceso y operación, generan economías de escala, y la administración financiera centralizada, optimiza la tesorería y permite controlar las posiciones de riesgo de activos-pasivos en plazos y tasas.

* El Sentido de Empresa, soportado por una dirección por objetivos a nivel institucional, promueve la valoración y remuneración del personal con base a su desempeño y calidad del servicio. Esto nos da una orientación a la productividad y rentabilidad, la que es difundida a toda la organización.

Estos principios son soportados por procesos de:

* Planeación. Fundamental y necesaria para lograr la excelencia bancaria, la cual es estratégica y de largo plazo. Esta planeación agiliza la toma de decisiones y permite el control y cumplimiento de los objetivos institucionales.

* La comunicación fomenta canales formales e informales para el cumplimiento de objetivos, además de que propicia y transmite la homogeneidad de la imagen de Bancomer, interna y externamente;

* La innovación constituye un valor que Bancomer refleja en los clientes. Esta centra especial atención en la creación de nuevos productos y servicios. Se basa en la flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio y se orienta básicamente hacia el cliente.

La solvencia patrimonial refleja la voluntad de la institución por lograr su permanencia en el tiempo y el liderazgo en el mercado, y se apoya en varias estrategias:

* Control y administración de riesgos, en aspectos como liquidez, calidad del crédito representada en cartera sana y diversificada, tasas de interés y posiciones de riesgo.

* Niveles adecuados de capitalización y políticas sobre dividendos y generación de superávits.

* Inversiones de capital, en función de su tasa de retorno y riesgo. Bancomer reconoce además que el riesgo bancario implica la necesidad de una política conservadora en el manejo de reservas, para hacer frente a contingencias y a la aplicación de castigos y quebrantos.

Para poder soportar estos tres principios básicos y el cumplimiento de los objetivos institucionales, Bancomer ha definido una serie de líneas estratégicas básicas, que lo ubicarán en una posición competitiva favorable.

La primer línea estratégica es la orientación a la rentabilidad. Como banco universal sustenta una estrategia de búsqueda de beneficios atendiendo los mercados que ofrezcan mayor potencial a la institución. Se da énfasis a los productos y servicios más rentables. Con el fin de obtener información gerencial que permita lo anterior, se desarrollan sistemas para medir la rentabilidad por sucursal, región, división, cliente, productos, servicios y líneas de negocio. Adicionalmente se busca mejorar la productividad de los recursos, la eficientización de las operaciones y sistemas y el fortalecimiento de ingresos por servicios.

La segunda línea estratégica es la profundización en la base de clientes, la cual se orienta en razón al crecimiento de los mercados. Se tienen clientes con arraigo hacia el servicio de Bancomer y esto es fundamental, ya que el aspecto

medular del ciclo de mercadotécnia bancaria es la captación de clientes, para posteriormente profundizar en las relaciones con los mismos. Las herramientas que soportarán este concepto son:

* Amplia base de datos de clientes.

* Segmentación, como vía para establecer estrategias diferentes para grupos de clientes con necesidades financieras homogéneas.

* Venta cruzada y arraigo, Bancomer dedica especiales esfuerzos a la venta de productos y servicios que estrechen su relación con el cliente, ligándolos más con la institución.

* Flexibilidad en precios y condiciones a los clientes que requieren trato personalizado.

* Agrupación de productos y servicios, adaptando la oferta de productos y servicios a las necesidades globales de cada cliente.

* Desarrollo de nuevos productos y formas de atender a la clientela para mantenerse a la vanguardia en los servicios financieros.

La tercer línea estratégica es la Universalización de la Actividad. Bancomer mantiene una vocación de banco universal, pero con prioridades:

Atiende a todos los segmentos y ofrece todos los productos y servicios con el objeto de brindar al cliente un servicio integral, pero establece la prioridad en segmentos y productos al relacionar el grado de atracción de cada segmento, producto o servicio, con la posición competitiva que tiene en dicho segmento. Esta priorización, no deja de contemplar aquellos productos no estrictamente bancarios, ya que por la amplia base de clientes con que cuenta la institución, adquieren una gran potencialidad.

La cuarta línea estratégica es la Orientación hacia Mercados Regionales y de Consumo. El arraigo regional sustentado por una amplia base de clientes a nivel nacional, y la existencia de los Consejos, como órganos descentralizados con funciones de decisión y autonomía de gestión, y una amplia red de sucursales que atienden mercados regionales, le permiten posicionarse de nichos de mercado definidos.

Se hace un gran énfasis en los mercados medios y de consumo, segmento de gran potencial, el cual ha sido altamente promovido con productos innovadores, especialmente con planes de financiamiento al consumo y productos para la población joven, los que tienen la finalidad de ofrecer servicios financieros más acordes a sus necesidades y que logren una fidelización de la clientela a largo plazo.

La quinta línea estratégica son las alianzas con otras organizaciones, las cuales son en ciertos casos alternativas muy atractivas para el desarrollo del negocio bancario integral. Habilidades específicas, conocimiento de ciertos productos y dominio de segmentos de mercado, pueden ser utilizados para aumentar la competitividad y habilidades de Bancomer. Las alianzas también pueden ahorrarnos tiempo para entrar a ciertas líneas de producto o proyectos de tecnología, que de otra forma tendrían que desarrollarse desde cero. Por estas razones entre otras, se piensa que Bancomer en un futuro se deberá conformar como GRUPO FINANCIERO, incorporando entre otros, una casa de bolsa, una compañía de seguros y la asociación con bancos extranjeros, además de las empresas que ya forman el grupo.

También deberá Bancomer ver muy de cerca otras alianzas estratégicas con proveedores de tecnología y comunicaciones, cadenas comerciales (como red alterna para ofrecer sus servicios), e incluso competidores locales.

La sexta y última línea estratégica es la ampliación y mejoramiento de infraestructura para puntos de venta. Sin duda, todos los acontecimientos que están ocurriendo conformarán una banca muy diferente a como la conceptualizamos hoy en día. Los cambios tecnológicos, alianzas internacionales y desaparición de fronteras entre los países, encauzarán a los bancos a concebir los servicios financieros de una manera diferente.

Para darse en nuestro mercado la competencia de instituciones extranjeras, no se requiere la presencia física de las mismas en nuestro país. En la actualidad, lo avanzado de las telecomunicaciones hace posible que las instituciones extranjeras, compitan en países distintos al suyo, sin tener en aquellos un solo empleado.

Por estas razones, las sucursales del futuro tenderán a dejar de ser el punto central de venta para dar cabida a nuevos y sofisticados servicios, sin necesidad de acudir a los patios bancarios. Por lo tanto, éstas deben ser flexibles y ademá ser planeadas con el tamaño adecuado y sin necesidad de grandes inversiones inmobiliarias. Esto permitirá una óptima utilización de los recursos con que se cuenta, y al ser flexibles, podrán ser modificadas oportunamente, para atender las necesidades cambiantes de los mercados. De igual manera, se deberá buscar la eficiencia de operación de los puntos de venta, minimizando el personal, pero dotándolo de sistemas automatizados de proceso y consulta de información para toma de decisiones, con lo que se lograrán adecuados niveles de costos operativos.

La dotación de alta tecnología a las sucursales conllevará también a ofrecer un mejor servicio al público. Esto viene soportado también, con la amplia gama

de servicios alternos, que buscan distribuir adecuadamente la atención a la creciente base de clientes.

Por último, es importante estar alerta ante los cambios en las necesidades regionales y sectoriales, ya que con la ampliación de la actividad del país, se abrirán nuevos mercados que deberán ser atendidos oportunamente. Por ello, es necesario hacer un constante análisis de la productividad y rentabilidad de cada sucursal, para poder tomar las medidas oportunas de reubicación, apertura o cierre.

Todo esto nos preparará para poder atender, a la cada vez más especializada y exigente clientela que se irá conformando en función del crecimiento económico del país.

En resumen, podemos concluir que en México, en los últimos años, se ha dado un avance sustancial en la diversificación y avance de la tecnología financiera, que redunda en una gama variada de servicios, tanto de captación como de financiamiento. Sin embargo, la falta de recursos para financiar a la economía y la crisis de la década pasada, implicó un rezago importante con relación a la tecnología financiera internacional, el cual debe eliminarse cuanto antes.

Otros de los aspectos que las instituciones bancarias mexicanas tienen que abordar de inmediato, es identificar y crear productos y servicios financieros para segmentos de mercado que no han sido atendidos, o que tendrán crecimiento importante por el proceso de apertura y desarrollo económico del país.

La experiencia de la banca mexicana que desde la década de los 70's ya estaba ofreciendo servicios financieros integrados, aún cuando interrumpidos temporalmente por la estatización, su amplia red de sucursales, su avanzada legislación financiera orientada a servicios múltiples y la inminente privatización de los bancos mexicanos, nos presenta una oportunidad apasionante para coadyuvar en la apertura de los servicios financieros universales y particularmente para apoyar al crecimiento de México y promover mayormente las relaciones económicas con los países hermanos de latinoamérica.

UNA RESPUESTA AL RETO DE LA LIBERALIZACION FINANCIERA: RAZONES Y EXPERIENCIAS DE UN PROCESO DE REDIMENSIONAMIENTO POR FUSION

Sr. Enrique Mas
Consejero Director General Banco Bilbao Vizcaya (BBV) de España

Ante todo, agradecer a la Asociación Bancaria de Colombia la gentileza de invitarme, en representación del BBV, para participar en la Vigésima Séptima Convención Bancaria, y poder exponer ante ustedes una experiencia singular en España -singular hasta el momento- como respuesta al reto de liberalización y globalización del sistema financiero. Agradecimiento por otra parte doble, porque me ofrece la oportunidad de volver a Cartagena, magnífico exponente de nuestra historia común.

Debo excusarme por el título **excesivo** de mi disertación, título que quisiera explicar, a modo de guión y síntesis de mi exposición. En efecto, hablo de **"una respuesta"**, porque no creemos que hayamos utilizado una fórmula mágica, pero sí una vía válida. También utilizo el concepto **"razones"**, porque entiendo que es importante que se comprenda que la fusión que ha dado origen al primer grupo financiero español, el BBV, es una decisión **planificada y razonada,** no improvisada ni oportunista, que obedece a una serie de razones, de análisis profundo de la realidad del sistema financiero español y de sus perspectivas ante el doble fenómeno del proceso de liberalización y de la entrada, en 1993, en el espacio económico europeo unificado. También menciono las "experiencias de este redimensionamiento", que aunque cortas -se iniciaron el 1o. de octubre de 1988-, han sido muy intensas y están siendo, como verán, muy trascendentes de cara al nuevo escenario europeo. Y aquí una breve disgresión. Primero para dar una pincelada de lo que es el BBV en cifras. Y segundo para advertir que esta disertación ha sido preparada **antes** del muy reciente anuncio de la próxima creación de la Corporación Bancaria de España, que agrupará todos los bancos públicos españoles, seguido por el de la decisión de fusión del Central e Hispanoamericano. Ambos serán algo mayores que el BBV en términos de activos, aunque no de beneficios, que es lo que cuenta".

"Estando en impresión estas memorias, se conoció del acuerdo de compromiso entre el BBV y el BANESTO para iniciar un proceso de integración que convertirá a la nueva entidad en el banco más grande de España, con activos superiores a US$110 mil millones.

El BBV, resultado de la primera gran fusión, tiene unos fondos propios de US$5.300 millones, con 400.000 accionistas ninguno de los cuales tiene más del 2%, y es un inversor institucional. Tiene unos activos totales de US$85.000 millones, con casi 3.000 oficinas, operando en 24 países a través de más de 120 oficinas. Tiene 30.000 empleados. En 1990 obtuvo US$1.000 millones de beneficio **neto.**

Más adelante en el curso de mi exposición, tendré oportunidad de precisar y explicar algunas de estas características.

De acuerdo con el sentido del título pretendo desarrollar mi exposición en varios apartados, con varios cuadros que ilustren algunos de mis argumentos:

Una primera parte, describiendo las principales características del sistema bancario español, de las que se derivan las preocupaciones de futuro. Una segunda parte, explorando cuáles son estos retos de futuro, que obligan a los bancos a definir estrategias de defensa y de aprovechamiento de oportunidades. Y finalmente, las razones, contenido y experiencias de la opción de la dimensión, a través de la fusión.

En algunos momentos, puedo hacer alguna referencia a las diferencias estructurales -normativas y de mercado- entre la banca norteamericana y la europea para hacer más claro el mensaje. Y digo europea y no española, precisamente por la evaluación, desde nuestra posición en España, de cuál puede ser el futuro de nuestro mercado natural.

I. CARACTERISTICAS DEL SISTEMA BANCARIO ESPAÑOL

La banca española es una banca de raíces antiguas, puesto que los grupos dominantes tienen, **como media,** casi un centenar de años. El Banco de Bilbao tiene su origen en 1857. Es una banca de carácter **universal,** al contrario de lo que ha tenido que ser la banca americana y la japonesa.

Banca universal quiere decir, no sólo con posibilidad de actuación en todos los campos de las finanzas -leasing, seguros, mercado de capitales, crédito al consumo, crédito hipotecario, etc. . .,- sino también una fuerte conexión **con la economía real,** a través de participaciones industriales. La historia del desarrollo industrial de España no puede escribirse sin mencionar el fuerte protagonismo de la banca en la creación de los sectores básicos de la economía, y aún hoy este protagonismo, más moderado y más especializado, subsiste en gran parte de los grupos bancarios.

Como punto de referencia, **por contraste,** el sistema bancario español ha podido evitar la rigidez del marco normativo norteamericano basado en la McFadden Act de 1927, o la Glass Steagall Act de 1933 e incluso la Bank Holding Company Act de 1956, que han tenido como consecuencia que Estados Unidos no haya logrado articular un verdadero mercado bancario de ámbito **nacional.**

Es una banca que, a lo largo de los últimos 30 años, ha experimentado un proceso de concentración, y hoy en día los 6 grandes grupos españoles representan el 60% del mercado bancario. Este proceso de concentración es ajeno a las oleadas de fusiones entre grandes bancos que se produjeron en los principales países europeos (Gran Bretaña, Bélgica, Holanda, Francia) e incluso Estados Unidos que no tuvieron su paralelismo en España. En España, en este período y en la década anterior, lo que se produjo fue la "fagocitación" de bancos locales por los mayores bancos, ante la imposibilidad legal de expansionarse por la vía de apertura de oficinas. Y sin embargo, sólo hay un banco español entre los 100 primeros del mundo -el BBV- por tamaño de sus activos, a pesar de que España está posiblemente entre los 10/15 países más industrializados del mundo. Es decir, la banca española es, con relación a su economía, relativamente pequeña, en parte porque puede tratarse de una economía poco "financiera" en relación con su entorno europeo.

El Cuadro No. 1 quizás ilustre lo que quiero decir. Y observen que en España se hace referencia al BBV, es decir, al resultado de la fusión.

Es cierto, por contra, que la banca española ocupa rankings más favorables en cuanto se habla de rentabilidad y beneficios, lo cual indica que sus márgenes son competitivamente altos.

Dimensión internacional reducida y alta rentabilidad no son, en determinadas circunstancias, conceptos antagónicos. Al contrario. En efecto, los grandes bancos se caracterizan por tener un porcentaje de activos en moneda extranjera en su total balance bastante alto. En España, la banca se ha concentrado en el negocio doméstico que da menos volumen de activos, más margen financiero y más costes de transformación. En los Cuadros Nos. 2 y 3 se verá mejor la situación comparada. Como se puede observar, la estructura de la cuenta de resultados de la banca europea es muy dispar y ellos es debido, en gran parte, a la composición de su negocio. Cuanto menos desarrollado financieramente es el país, más peso tiene en el negocio bancario el negocio doméstico tradicional y por ello el margen financiero global es más elevado.

Los casos de Portugal, España e Irlanda son típicos. Grecia es una excepción, posiblemente debido a ser una banca nacionalizada, muy condicionada por decisiones de índole no siempre profesional.

Por otro lado, se produce el fenómeno inverso en lo que se refiere a los costes de transformación, que son muy altos en estos países, de nuevo en gran parte por el peso del negocio doméstico basado en una red de sucursales muy amplia. La verdad es que si comparamos la banca española con la parte doméstica de los bancos británicos o los grandes super-regionales americanos, vemos que el margen financiero no es tan distinto. En efecto, mientras que en el BBV el margen financiero sobre activos medios es de 4.9%, en la banca regional americana es del 4%, y sólo del 2.5% en los grandes bancos europeos, Pero sin duda, el mix del negocio afecta simultáneamente al margen financiero y a los costes de transformación. Por ello si pusiéramos en un cuadro de doble entrada estas dos variables se vería cual es la situación comparada de la banca española, y está claro que "nos salimos" de la línea de tendencia por el alto margen financiero, que es hoy muy vulnerable.

Esta vulnerabilidad se comprende mejor con un análisis más minucioso de la situación. La vocación de banca doméstica y la coincidencia del levantamiento de la prohibición de abrir oficinas -primero parcial, luego total-, con un proceso de rápida expansión económica y fuertes movimientos migratorios internos, llevó a la banca española a un fortísimo proceso expansivo de sucursales, cuyo resultado es que nuestra red es, con Bélgica y Dinamarca la más densa de Europa.

Es cierto, como se ve en el Cuadro No. 4, que la oficina bancaria española es más pequeña, en términos de número de empleados, que la media de los países europeos, pero está claro que su productividad, medida en volumen de créditos por empleado, es muy baja. Los casos de Grecia, Italia y Portugal, en peor situación, coinciden con sistemas bancarios no sólo nacionalizados sino muy politizados, si me permiten la expresión.

Es decir, en España partimos de una posición en Europa de baja productividad y/o de elevados costes de transformación, como consecuencia de que la liberalización reciente del sistema se hizo de forma asimétrica ó desequilibrada. En efecto, el proceso de liberación de apertura de oficinas fue parte de un proceso general de liberalización del mercado financiero, en todo, salvo el mercado laboral. El resultado es que, al tiempo que crecía la red de oficinas, crecía la plantilla de la banca. Hoy puede decirse que el sistema bancario español, a pesar de las suaves medidas correctoras emprendidas, es un sistema "overbranched y overstaffed". Y ello es un problema estructural importante

de cara al Mercado Unico Europeo.

Este problema estructural queda gráficamente expuesto en los Cuadros Nos. 5 y 6.

En efecto, en el Cuadro No. 5 los costes de transformación de la banca española respecto no al margen financiero sino al margen ordinario (margen financiero más ingresos no financieros), **no comparan** desfavorablemente con otros grandes sistemas financieros.

Sin embargo, del Cuadro No. 6 surge la alarma, ya que la línea de tendencia es francamente preocupante: y ello es debido básicamente al denominador, el margen ordinario. Y puesto que he mencionado la rigidez en materia laboral, creo que el Cuadro No. 7, que compara la estructura de los costes de transformación en varios países, pone acento a este problema estructural.

Por contra, uno de los puntos muy positivos para hacer frente a los retos de futuro de la banca española, es su alto grado de capitalización y, en general, de la calidad de sus activos. La combinación de altos niveles de rentabilidad y una supervisión muy ortodoxa del Banco de España, ha conseguido este doble efecto de solvencia y sanidad, que tienen que ser determinantes de la capacidad competitiva en una Europa única. En términos comparativos, la situación de la banca española es muy positiva (Ver Cuadro No. 8).

Finalmente, con independencia de los retos del Mercado Unico, la banca española tiene sus problemas específicos. Antes ya he mencionado algunos efectos del proceso de liberalización que, salvo en lo laboral, ha sido comparativamente rápido. En pocos años, de un mercado administrativamente muy protegido, se ha pasado a un mercado muy liberalizado: expansión libre; creación de nuevos bancos prácticamente libre; tipos de interés activos y pasivos libres; instalación prácticamente ilimitada de bancos extranjeros, sujeto sólo a régimen de reciprocidad, etc. Hoy el mercado financiero español está entre los más liberalizados del mundo.

Todo ello en un período relativamente corto -casi podríamos hablar en conjunto de una década-, y no todo el proceso ha sido asimilado en términos de esquemas organizativos, de decisión y de equipamiento tecnológico.

Esta sería, pues, una breve descripción de la situación estructural de la banca española: capitalizada, solvente, poco internacional; de altos márgenes y altos costes de transformación; con una densidad de red muy alta en un país muy "bancarizado" y con un nivel de calidad de servicio muy competitivo. Y desde esta situación debe enfrentarse a los retos del futuro que son los propios

de la evolución del mercado, **más,** y ello es muy importante, el impacto de la creación del Mercado Unico Europeo.

Y con ellos, me adentro en la segunda parte de la exposición.

II. LOS RETOS HACIA EL FUTURO DEL SISTEMA BANCARIO ESPAÑOL

La segunda parte se refiere a cuáles son los retos del futuro. Una ojeada al horizonte, permitiría sintetizar este futuro incierto con tres características básicas, que son desde luego interdependientes y cuyos efectos se potencian entre sí.

En primer lugar, el mercado va a ser, está siendo, más **global.** Más global en el sentido de que caen rápidamente todo tipo de barreras administrativas y normativas entre los distintos tipos de negocio financiero. Las diferencias entre actividades de banca y seguros, de mercado monetario y de mercado de capitales se están disipando. Nuevos productos están borrando las diferencias entre el corto plazo y el largo plazo. El cliente que diversifica su patrimonio financiero se está convirtiendo en cliente típico, ante una oferta agresiva y atrayente y un crecimiento alto y sostenido del nivel de vida. Las barreras legales que impedían la globalización de la oferta han desaparecido.

En segundo lugar, el mercado -para un banco español- va a ser más amplio, en el sentido de que el espacio "natural", y el "home market", va a expansionarse. Y esto como resultado de la puesta en práctica de la Segunda Directiva Comunitaria de Coordinación Bancaria, el 1o. de enero de 1993. Cuál es la esencia de esta directiva?. Básicamente, en que cualquier intermediario financiero con sede social en la Comunidad podrá ofrecer sus servicios directamente a los países de otro país miembro, **aunque no tenga presencia física en este último.** Es decir, el principio de que una licencia nacional tiene validez europea, y ello gracias a que se adopta el principio del control y supervisión por parte de las autoridades de origen, en el contexto de una legislación convergente y armonizada. Y también en un contexto de una total libertad de movimientos de capital, a corto y a largo plazo. De repente, o no tan de repente, porque todos los países han ido avanzando en esta dirección, un mercado único de 320 millones de consumidores de alto nivel de renta, aunque, sin duda, **con hábitos financieros diferenciados.** Y aquí hay una gran incógnita que puede explicar distintas estrategias frente a este Mercado Unico: hay que contestar a la pregunta de cuán permanentes en el tiempo van a ser estas diferencias de hábitos financieros.

Ante esta perspectiva inmediata y con esta incógnita, es lógico que la banca europea se haya planteado cual es su estrategia ante el doble fenómeno de la explosión de su área potencial de actividad (y de competencia), tanto en sentido del binomio producto/cliente, como en el sentido más geográfico del binomio mercado/cliente. Y lo que parece evidente es que muy pocos bancos europeos, si hay alguno, tienen "dimensión" para ser verdaderamente universales en Europa y en el mundo, entendiendo por dimensión los suficientes recursos financieros y de gestión. Lo que, a su vez, plantea muchas preguntas, y quizás la más esencial es si Europa va a poder crear, y en cuanto tiempo, un mercado financiero completo y verdaderamente europeo, o si, como en Estados Unidos, van a pervivir mercados nacionales o "regionales europeos", lo cual inhibiría la consecución de las economías de escala potenciales inherentes en tal mercado comunitario. De nuevo aparece el tema de la pervivencia no sólo ya de los hábitos financieros, sino ahora también el de la posible resistencia de las autoridades monetarias nacionales a ir cediendo cuota de soberanía.

En tercer lugar, un mercado más **diferente** en el sentido de que la función bancaria clásica de intermediar entre el ahorrador y el inversor está siendo rápidamente erosionada, y el proceso se acelera por ser el mercado más global y más amplio. Es cierto que la banca no ha sido nunca el **único** intermediador. Véase, por ejemplo, las bolsas de valores. Pero hoy en día, las nuevas tecnologías de transmisión y procesamiento de datos, el desarrollo de los mercados monetarios y de capitales, la creciente educación financiera del ahorrador y del inversor resultan en un fuerte proceso de desintermediación. Ello en todos los países. En España se estima que en el período 1978-1986, la desintermediación financiera ha pasado del 1% del Producto Interior Bruto al 12%, y no creo que sea un porcentaje internacionalmente elevado. Como cifra de referencia, se estima que la banca americana sólo proporciona el 15% de la financiación del sistema económico. La institucionalización del ahorro a través del seguro-ahorro ó de fondos de pensiones y de inversión, por el lado del pasivo, y los pagarés de empresas e instrumentos similares, por el activo aceleran la desintermediación bancaria y reducen el margen financiero. Claro está que la banca española reaccionó hace tiempo constituyéndose en cabeza de grupos financieros que abarcan todas las actividades.

Estas tres grandes características del mercado en ciernes -globalización, internacionalización (intraeuropea) y desintermediación- se potencian entre ellas y dan un carácter formidable al reto del futuro. Se ha dicho, por ello, que la función de producción de la banca está abocada al cambio y, desde este punto de vista, la posición relativa de la banca española, bien capitalizada y, como banca universal, bien colocada en las actividades emergentes de la desinter-

mediación, es favorable en comparación con otras bancas europeas y más notablemente con la americana.

Sin embargo, no puede ignorarse que los retos del futuro no desaparecen por ello. Y dadas las características de la banca española, tal como yo las veo y las he expuesto al principio de mi exposición, seleccionaría dos o tres puntos críticos que deben ser tratados con especial cuidado en el desarrollo de la estrategia futura.

En primer lugar, hemos visto que los márgenes financieros son todavía altos, así como lo son los costes operativos o de transformación. El problema está en conseguir que no se descompensen en sus movimientos. Pero el hecho es que el margen financiero está ferozmente atacado por la desintermediación, y lo será más a partir de 1993, mientras que los costes de transformación son más rígidos en parte, por una falta de liberalización del mercado del trabajo. En España, soluciones tipo banca americana de "echar a la calle" de repente a 5 o 10.000 empleados son legal y socialmente imposibles.

Otro problema es decidir si la densa red de oficinas es, ante la desintermediación y la competencia libre aún sin implantación física, una barrera a la competencia o un lastre. Es o será la tecnología de las comunicaciones una alternativa a la red de oficinas para la distribución de productos financieros? Si hay que pensar en la sustitución de mano de obra por tecnología informática, existe la dimensión suficiente para aprovechar las economías de escala?

Podríamos hacernos infinidad de preguntas en torno a este problema, pero seguramente siempre habrá que contestar si, en el futuro, el tipo de banca que "nuestro banco" -y cada uno tendrá que contestar per se- pretende hacer es **"relation oriented " o "transaction oriented"**. Perdonen el barbarismo. En la banca universal no habrá sólo banca de clientes o banca de productos, pero puede haber una vocación estratégica en uno y otro sentido, y ello enmarcará la respuesta a dar a si la red de oficinas es barrera o lastre.

Un ejemplo para explicar este posible antagonismo de banca de clientes o banca de productos. Las salas de cambios de los bancos son más bien banca de productos, aunque pueden tener la orientación de captar clientes **globales** permanentes, es decir para "fidelizar" al cliente empresa en su conjunto.

Ahora bien, antes de fin de siglo se espera que exista y funcione la moneda única europea. No el ECU como unidad de cambio, sino una moneda única en Europa. En aquel momento la mayor parte de la actividad de las salas de cambio desaparecerá: se estima que ello produciría **hoy** una disminución de ingresos en la banca europea de 12 a 14 mil millones de dólares. A qué viene este

ejemplo?. Es un caso claro de que una estrategia de producto -transaction oriented- puede, en el nuevo marco legal y real del mercado, abocar a un fracaso rotundo. En este sentido, el BBV, se ha trazado como estrategia ser no tanto el banco de la peseta, como signo monetario, sino el banco de los **clientes** que hoy operan con pesetas, es decir, que se relacionan comercial o financieramente con el mercado español: "Relation oriented".

III. RAZONES DE UN PROCESO DE REDIMENSIONAMIENTO POR FUSION

No puedo ni quiero ser exhaustivo en el tema de cuales son los peligros y oportunidades de este nuevo mercado que se nos avecina. Solo he dado un esbozo del tipo de consideraciones que nosotros, en los bancos que dieron lugar al BBV, nos estábamos haciendo. Y estas consideraciones nos llevaron inevitablemente a la dimensión como factor estratégico para minimizar riesgos y maximizar oportunidades. Y fue una decisión ferozmente criticada en el país, pero también recientemente imitada. Frente a otras posibles opciones y estrategias, el redimensionamiento del banco aparecía como lo que resolvía simultáneamente los tres principales retos que habíamos detectado, y que he dejado ya esbozados. Dimensión que permitía la estrategia esquematizada en el cuadro No. 9.

En primer lugar, era la solución más **coherente** con la situación de ineficiencias estructurales en la banca española. Una banca caracterizada, vale la pena repetirlo, por unos costes de transformación elevados, ante una rigidez legal y por una excesiva densidad de la red de distribución. Sólo una solución traumática, como es una fusión, podía acelerar a los niveles necesarios el proceso de aumento de productividad por oficina y por empleado, mediante medidas extraordinarias. Incluso sin medidas extraordinarias, se produce un aumento de productividad o unas economías de escala al aumentar considerablemente los activos por oficina, que también se traducen, de forma natural, en incrementos de activos por empleado. En efecto, debido a la saturación de la red bancaria, ha sido posible una política de racionalización de la red del BBV, **sin pérdida de cuota de mercado.** Desde la fusión, algo más de dos años, se ha acelerado el proceso de reducción de oficinas ya iniciado independientemente por el Bilbao y el Vizcaya y, de un máximo conjunto de 3.700 oficinas se ha pasado a 2.880 oficinas para el grupo BBV en 1990. Como he indicado, ello ha permitido así mismo acelerar el proceso de racionalización

de la plantilla, incluso en un marco de bastante rigidez laboral, lo que ha supuesto una reducción de más del 20% en el mismo período, reducción que se acelera en el presente año (Ver Cuadro No. 10).

Las cifras que estamos obteniendo demuestran que, en términos de productividad y economías de escala, el considerar la fusión como **inversión estratégica** es correcto. Pero es que, además de incrementar los ratios de eficacia y productividad, en definitiva, de ir corrigiendo las ineficiencias estructurales del sistema, la fusión, por permitir la racionalización de la red de oficinas sin pérdida de cuota de mercado, ha permitido liberar cuantiosos activos inmovilizados, con efectos positivos sobre las cuentas de explotación. La mitad de las oficinas desafectadas eran de propiedad y se han enajenado con importantes plusvalías, que se estiman en cerca de 35.000 millones de pesetas hasta fin del corriente año. Estoy hablando sólo de inmuebles redundantes e improductivos, en sentido estricto.

En segundo lugar, la fusión era una respuesta **coherente al cambio de escenario,** al nuevo espacio europeo. La Segunda Directiva Bancaria de la Comunidad Económica Europea instaura, como he indicado, el principio de licencia única, así que cualquier banco ubicado en un país de la Comunidad puede operar, sin más, con o sin establecimiento permanente, con o sin red, en el resto de los países.

Esta nueva situación inmediata obligaba a plantearse qué modelo de banco en Europa queríamos o podíamos ser. Desde luego, un banco paraeuropeo estaba excluído. También era ya imposible optar, si hubiéramos querido, por ser un banco "regional" europeo, de la "región" llamada España. Lo más realista era tratar de ser un "super-regional" europeo con presencia en la parte sur de Europa, Portugal, Francia, Italia, además de España. Pero, tanto para ser "regional" como para ser "super-regional" era preciso, ante el alcance potencial de la nueva competencia exterior, tener un dominio importante de la "home base", de la base geográfica original del Banco. Y ello era tanto más decisivo cuanto más importancia estratégica se diera a la banca de clientes, frente a una banca de productos. La fusión permitía alcanzar este dominio, ya que el BBV representa, como media, un 20% del mercado bancario español en todas sus facetas de banca de empresas, hipotecario, consumo, tarjetas de crédito, etc.

En los cuadros Nos. 11, 12 y 13, se cifran algunas de estas cuotas de mercado.

Con una red de 2.800 oficinas, 8 millones de clientes, 3 millones de tarjetas, 900 cajeros automáticos, 78 millones anuales de operaciones domiciliadas en

cuenta (direct debit y direct credit), el 84% de las grandes empresas operando en España como clientes, este dominio del mercado propio está bastante consolidado y es base necesaria, no suficiente, para intentar ser un banco "super-regional" europeo.

Por consiguiente, la fusión sí es una solución coherente al reto del nuevo mercado financiero europeo, sobre todo teniendo en cuenta que el dominio del mercado español es el dominio de un mercado no marginal. Pero aún así, nuestra cuota del 20% en España se transforma en un 1% si pensamos en la Comunidad como mercado único. Justo el umbral de una presencia significativa.

En tercer lugar, la fusión era la solución **coherente con la trayectoria tradicional de los dos bancos** que dieron origen al BBV. Bancos universales con presencia en **todas** las actividades financieras, pero **también** en importantes **sectores industriales** como accionistas, no sólo como prestamistas. Aquí, el efecto conjunto de la globalización de las actividades y el nuevo espacio europeo daba un sentido crítico a la dimensión. La caída simultánea de las barreras administrativas entre áreas de actividad y las barreras políticas entre países, junto con el efectivo derivado del redimensionamiento de la industria, creaba un reto al banco, cuya mejor salida era a su vez redimensionarse. La fusión venía así recomendada por la necesidad de no perder cuota de mercado, con unos clientes que se están internacionalizando y ello sin incrementar la concentración de riesgos más allá de lo razonable. La fusión, la obtención de una nueva dimensión, ha sido desde este punto de vista un movimiento anticipativo. Y voy a ilustrar con una breve reflexión este carácter anticipativo. Desde hace 20 o 30 años, desde el Tratado de Roma, el consumo en los países de la Comunidad se ha ido europeizando. El consumidor o inversor italiano compra coches españoles, máquinas de afeitar alemanas, vinos franceses o maquinaria británica. Y así en cualquier país. Pero esta europeización del consumo **no ha tenido el mismo ritmo en la producción,** por lo que es de preveer un fortísimo movimiento de concentración empresarial, vía fusiones, adquisiciones y alianzas, que va a redimensionar en los próximos años a gran parte de la industria europea. Y ello debería reducir el número de interlocutores financieros para esta nueva industria, limitándolos a aquellos con la dimensión suficiente.

Estos tres motivos de coherencia hay que ponerlos frente a un mercado único europeo, donde se estima que va a aflorar una sobrecapacidad financiera

en torno del 30%, exceso que no va a ser aliviado por la entrada de otros competidores no financieros.

Por consiguiente, un mercado saturado que necesitará una depuración. Una vía técnica sería la eliminación paulatina de los más débiles, de los menos competitivos, pero eso en el mundo bancario no es un sistema demasiado bien aceptado por el daño que puede producir a la credibilidad del sistema, que es objeto de atención especial por las autoridades monetarias, Eliminada esta vía, al menos como una vía de actuación significativa, nos queda teóricamente el camino de las fusiones y/o alianzas muy estrechas. Ambos, fusiones y alianzas, se están empezando a desarrollar de forma intensa en varios países europeos, por no hablar de los Estados Unidos, dentro de las limitaciones de su peculiar legislación. En Italia, se perciben movimientos para configurar dos o tres megabancos. En el Benelux hay intentos que van desde la fusión internacional -fallido de momento- hasta la fusión de banco con compañía de seguros. La respuesta de la dimensión frente al nuevo mercado está en marcha en varios frentes, lo cual está afectando tanto al legislador comunitario, que debe plantearse la necesidad de un mercado normativo de liberalización integral y equilibrada, como a los propios banqueros, que deben enfrentarse a que en la Segunda Directiva, el proteccionismo administrativo ha saltado por los aires.

Así pues, tres razones de coherencia para haber adoptado la opción de la dimensión, esta vez a través de la fusión. Para la mayor parte de los bancos europeos, 1992 es un reto completamente nuevo por su intensidad. Ciertamente no hay soluciones únicas ni modelos anteriores a los que referirse. Hay poca experiencia anterior a la que acudir porque en 1992 se van a acumular cambios legales, institucionales, funcionales, incluso tecnológicos, a un nivel hasta ahora desconocido.

Cada banco debe establecer su propia estrategia, pero no puede ignorar, ahora menos que nunca, lo que hacen los demás protagonistas en el mercado.

A fines del siglo XVI, Sir Francis Bacon escribía: "Aquel que no aplique nuevos remedios debe esperar nuevos males: porque el tiempo es el mayor de los innovadores". La estrategia no puede, pues, esperar para ser definida a que sobrevengan los acontecimientos. Y no sólo definida, sino también puesta en práctica. Porque también escribió Sir Francis Bacon: "Porque en el consejo es bueno ver cuáles pueden ser los peligros; pero en la ejecución es bueno no verlos, a menos que sean muy importantes".

Quizás cuando los consejeros del Bilbao y del Vizcaya decidieron la fusión tuvieron en cuenta esta vieja sabiduría expresada en el siglo XVI. Quizás por

ello se pudo decir en la Junta General de Fusión del nuevo BBV que "El camino de las ideas no es unívoco. Siempre nacen como utopías. En algunas ocasiones mueren, porque son más débiles que la realidad. Pero en otros, como la idea de la dimensión. . . , terminan convirtiéndose en proyectos, en acciones. . . "

Creo que los actuales acontecimientos en España dan a nuestra fusión este criterio de utopía realizada y precursora.

CUADRO No. 1

PRIMEROS BANCOS DE LA C.E.E.

TAMAÑO RELATIVO

PAIS	BANCOS	%ACTIVOS/P.I.B.
Alemania	Deutsche Bank	17.0
Bélgica	Generale Banque	44.2
España	Banco Bilbao Vizcaya	18.4
Estados Unidos	Citicorp	4.4
Francia	Credit Agricole	25.3
Italia	Ist. Bancario San Paolo	12.4
Japón	Dai-Ichi Kangio Bank	14.5
Países Bajos	Algemene Bank Nederland	40.4
Portugal	Caixa Generale de Depósitos	39.1
Reino Unido	Barclays Bank	24.5
Suiza	U.B.S.	64.3

CUADRO No. 2

BANCOS DE LA C.E.E.

ANALISIS CUENTA DE RESULTADOS

PAIS	MARG. FINAN. BRUTO	MARG. FINAN. NETO	MARGEN INTERMEDIA
Alemania(8)	1.60	1.50	2.06
Bélgica (3)	2.24	1.82	2.59
España (7)	4.40	3.88	4.76
Francia (6)	2.34	1.86	2.23
Italia (5)	2.10	1.80	2.65
Países Bajos (3)	2.17	1.83	2.50
Reino Unido (6)	3.27	2.75	4.62

%Sobre Activos Totales Medios

CUADRO No. 3

BANCOS DE LA C.E.E.

ANALISIS CUENTA DE RESULTADOS

PAIS	TOTAL GASTOS EXPLOTACION	RESULTADOS ORDINARIOS	B.A.I.
Alemania (8)	1.54	0.52	0.57
Bélgica (3)	2.20	0.39	0.32
España (7)	2.81	1.95	1.63
Francia (6)	1.93	0.30	0.33
Italia (5)	2.05	0.59	0.65
Países Bajos (3)	1.86	0.64	0.64
Reino Unido (6)	3.40	1.22	1.30

% Sobre Activos Totales Medios

CUADRO No. 4

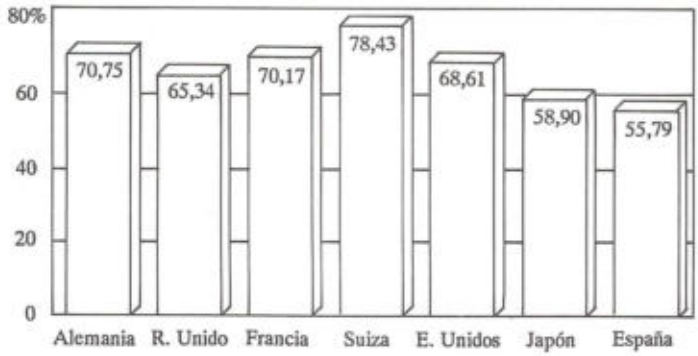
BANCOS DE LA C.E.E.

RATIOS DE PENETRACION Y PRODUCTIVIDAD

PAIS	HABITANTES/ OFICINA	EMPLEADOS/ OFICINA	CREDITO/ OFICINA (*)	CREDITO/ EMPLE (*)
Alemania	9.382	29,1	48.624	1.669
Bélgica	2.747	14,6	39.303	2.687
España	2.339	9,4	8,483	898
Francia	5.680	22,6	30.572	1.351
Italia	5.832	24,3	21.297	875
Países Bajos	3.712	28,0	50.375	1.802
Portugal	5.937	33,4	11.591	347
Reino Unido	3.920	30,4	85.514	2.811

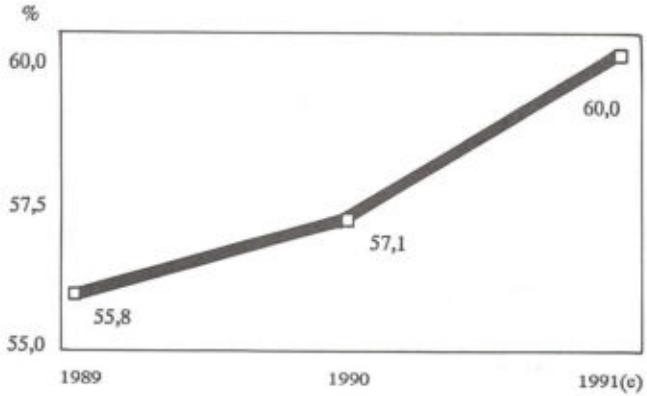
(*) En miles de ECUs

CUADRO No. 5
COSTES DE TRANSFORMACION
GRANDES GRUPOS BANCARIOS



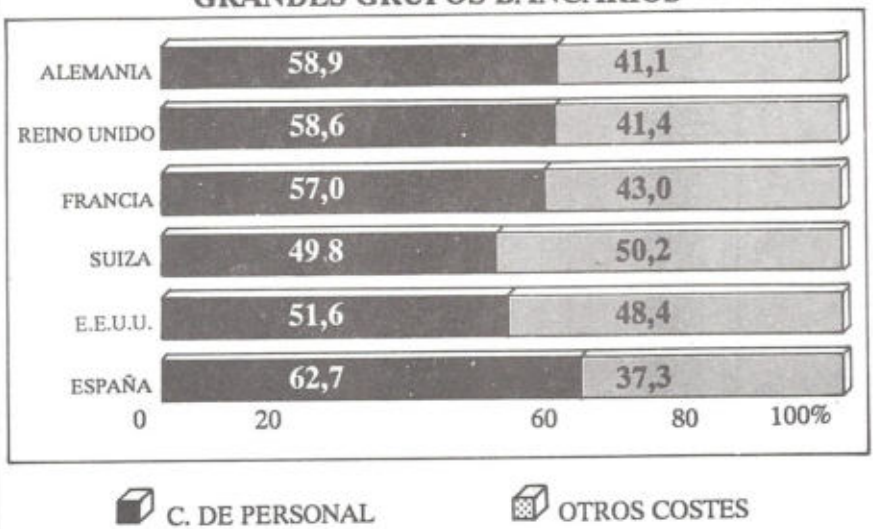
% MARGEN ORDINARIO

CUADRO No. 6
COSTES DE TRANSFORMACION
BANCA ESPAÑOLA



% MARGEN ORDINARIO

CUADRO No. 7
COSTES DE TRANSFORMACION
GRANDES GRUPOS BANCARIOS



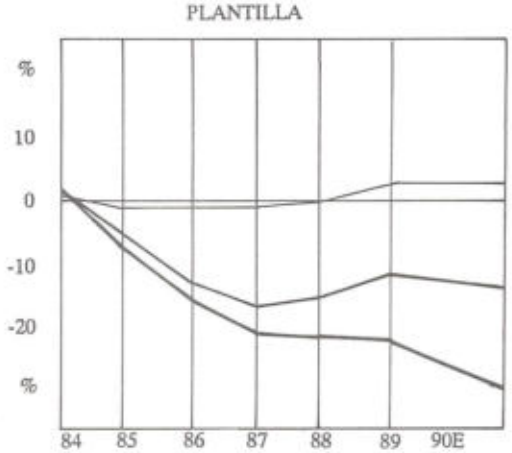
CUADRO No. 8
BANCOS DE LA C.E.E.
PRINCIPALES RATIOS

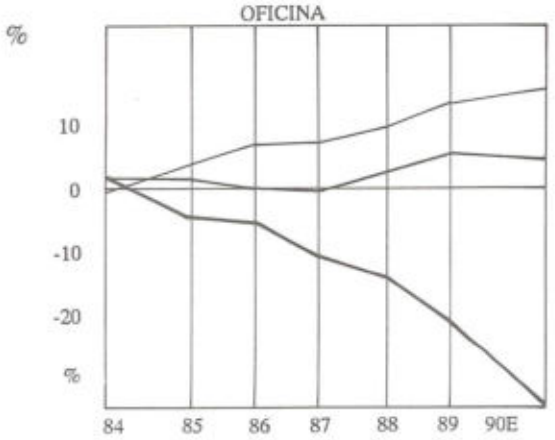
PAIS	CAPITALIZACION	R.O.E.
Alemania (8)	4.38	15.30
Bélgica (3)	4.56	11.63
España (7)	7.50	26.42
Francia (6)	3.58	14.76
Italia (5)	4.90	17.77
Paises Bajos (3)	5.67	14.23
Reino Unido (6)	9.52	25.46

CUADRO No. 9

ESTRATEGIA DEL GRUPO BBV
GRAN BASE DE CLIENTELA
MERCADO NACIONAL
LIDER MERCADOS FINANCIEROS
MUNDIALES (PESETA Y ESPAÑA)
OPTIMIZACION COSTES
DE EXPLOTACION
EXTENSION A MERCADOS CON
VENTAJAS COMPETITIVAS
MAXIMIZAR BENEFICIO POR ACCION

CUADRO No. 10
OPTIMIZACION COSTES DE EXPLOTACION
(ESPAÑA)





BBV — BANCOS – BANCOS + CAJAS.

E: ESTIMADO

CUADRO No. 11

BANCO BILBAO VIZCAYA

GRAN BASE DE CLIENTELA

- POSICION EN EL MERCADO NACIONAL -

	GRUPO BBV	TAMAÑO 2o. grupo (BBV = 100)
Activos (Billones Ptas.)	8,1	61
Depósitos (Billones Ptas.)	4,9	67
Inversión (Billones Ptas.)	3,4	70
Cajeros	900	42
Oficinas	2.761	100

CUADRO No. 12

BANCO BILBAO VIZCAYA

GRAN BASE DE CLIENTELA

(DATOS RELEVANTES)

Clientes Bancarios	8 Millones
Clientes de Seguros	545.000
Libretones	1 Millón 50% Nuevos Clientes
Recibos Domiciliados	78 Millones/Año
Tarjetas	3 Millones
% Grandes empresas, Clientes del BBV	84%

CUADRO No. 13

BANCO BILBAO VIZCAYA

LIDER MERCADOS FINANCIEROS MUNDIALES

(PESETA Y ESPAÑA)

MERCADOS MONETARIOS Y DE CAMBIOS

PESETAS:	58.000 OPERACIONES (74 BILLONES DE PTAS.)
DIVISAS:	380.000 OPERACIONES (220 BILLONES DE PTAS.)

OPERACIONES EXPORT - IMPORT

6,2 BILLONES DE PTAS. (CUOTA MERCADO: 17%)

MERCADO DE CAPITALES

LIDER EN MATADORES (CUOTA DE MERCADO: 24%)

MERCADO DE CAPITALES

LIDER EN INTERMEDIACION DE ACTIVOS A NO RESIDENTES
(1 BILLON DE PTAS.)

EL BANCO ESPAÑOL DEL ECU

TERCERA SESION

INTERVENCION DR. FRANCISCO ORTEGA A.

Gerente General Banco de la República de Colombia

I. INTRODUCCION

1 Desde la última celebración de este importante evento en 1989, la economía colombiana y en particular el sector financiero han experimentado muy importantes y favorables cambios en su funcionamiento. Varias reformas han atacado problemas de fondo que habían sido analizados muchas veces en estos foros y como consecuencia de ellas hoy tenemos una nueva economía; la intermediación financiera se ha consolidado enormemente y cuenta con reglas claras para aumentar la competencia y dar cabida al capital extranjero; en el campo del comercio exterior y la integración hay sustanciales avances; y en el área cambiaria se ha producido un vuelco profundo al régimen que estuvo vigente por cerca de 25 años.

2. La actualización del funcionamiento global de la economía colombiana se caracteriza por el conjunto de reformas de carácter estructural adoptadas. Se derivan éstas, como muchas veces lo ha planteado el Gobierno, de un diagnóstico según el cual el país no puede crecer a ritmos aceptables y con niveles sustancialmente más bajos de inflación, en ausencia de una inserción más decidida de nuestra economía en el contexto mundial. Este principio básico ha orientado las decisiones que las autoridades económicas han tomado en los últimos años y del que se desprende la estrategia que promete variar de manera sustancial la trayectoria de nuestra economía. Sin duda, la magnitud y la dirección de los cambios ocurridos ubicará al país en una senda de mayor progreso social y de más equidad en términos de la distribución del ingreso.

3. Partiendo de estas bases suficientemente conocidas, quisiera ante esta selecta audiencia concentrar mi exposición en examinar algunos de los cambios estructurales introducidos en el país y su relación con los sucesos macroeconómicos actuales.

II. HACIA UNA ECONOMIA DE MERCADO

4. En los últimos años Colombia ha experimentado un gran avance en materia de liberación de la actividad económica que resulta alentador destacar,

especialmente por lo ocurrido durante el breve lapso de tiempo del presente Gobierno. Recientemente se ha dado solución a múltiples obstáculos, considerados de tiempo atrás, como determinantes del bajo crecimiento económico, tanto por parte de las autoridades como de analistas económicos independientes.

5. Probablemente el principal y mayor escollo al avance económico ha radicado en las dificultades que ha tenido el sector privado para percibir con claridad las indicaciones del mercado en materia de precios. Fácilmente podemos notar que la excesiva intervención estatal ha sido uno de los factores determinantes de este hecho. Todo ello se ha traducido en las distorsiones que se presentan no sólo en los procesos productivos cuando se tienen demasiadas regulaciones sino también en el uso inadecuado e ineficiente de los recursos.

6. Los fundamentos de la intervención han ido perdiendo solidez y defensores. Ello permite que las modificaciones que se han venido efectuando en nuestra normatividad económica buscan, como elemento esencial, crear condiciones apropiadas para el funcionamiento de los mercados. En términos prácticos, esta directriz significa el reconocimiento de la necesidad de competir interna y externamente tomando en consideración los aspectos positivos que se derivan de esta guía del manejo económico.

7. Son muchas las decisiones ya adoptadas siguiendo esta orientación. Es así como se han removido las restricciones cuantitativas a las importaciones con la eliminación del mecanismo de licencia previa y la declaratoria de libertad de comercio, al tiempo que se simplifican y reducen las tarifas arancelarias. En el frente cambiario se han facilitado las operaciones de giro y de reintegro y de tenencia de divisas mediante la mayor intervención de los agentes del sistema financiero. Se han dado grandes pasos para estimular la movilización del ahorro, estructurando el tipo y condiciones de las instituciones financieras requeridas en esta etapa de crecimiento del país, permitiendo mayor agilidad y competencia institucional, para lo cual fue necesario adoptar la trascendental medida de eliminar las inversiones forzosas en un corto período de marchitamiento. Por último, la reforma laboral desentrabó la movilidad de la mano de obra propiciando el empleo eficiente de los recursos productivos.

8. Los resultados concretos de esta estrategia aún no se pueden determinar en su totalidad. Sin embargo, hay evidencias de la forma como la acción estatal se ha venido limitando o reduciendo para crearle condiciones apropiadas a la gestión privada. Tenemos, por ejemplo, el caso del tema cambiario; ahora la descentralización de los mecanismos de control permite un funcionamiento

amplio de los agentes del mercado cambiario hasta el punto que en pocos meses el Banco de la República ha pasado de adquirir el 100% de las divisas en efectivo a sólo el 20% de ellas; el comercio exterior está creciendo a tasas cercanas al 24% en dólares y en cuanto a la inversión extranjera, se le ha dado tal flexibilidad, que se llegó hasta suprimir el requisito de la autorización previa por parte del DNP y para las instituciones financieras se puede llegar hasta el 100% del capital. El rápido retiro de la presencia estatal en cuanto a decisiones económicas, junto con la mayor y más fluida información, van creando las condiciones apropiadas para el mejor funcionamiento de los mercados.

9. Ahora bien, debe comprenderse que el paso de una economía altamente regulada hacia otra con un funcionamiento más transparente constituye un proceso necesariamente complejo y, como lo demuestra la experiencia de diversos países latinoamericanos, da lugar a no pocos riesgos pudiendo producir en cualquier momento un cierto potencial desestabilizador. En verdad, la meticulosa regulación y la amplia injerencia del Estado dan lugar en numerosas ocasiones a la supervivencia de empresas ineficientes cuyos costos excesivos son trasladados al consumidor final y, en otros casos, a que se creen empresas cuyo motivo de existencia no es otro que lucrarse de la contravención de las normas establecidas. Tanto las unas como las otras sufren con las acciones dirigidas a suprimir controles y reducir la participación oficial. Empero, las autoridades han sido conscientes de las dificultades que un proceso de esta naturaleza puede causar y han establecido la necesaria gradualidad.

10. Para obtener todos los beneficios de la actualización de los sectores productivos hay todavía dificultades que es necesario solucionar. La principal consiste en armonizar la puesta en marcha de las reformas con los esfuerzos por estabilizar la economía. Con el fin de acercarse a este último propósito la mayoría de las variables macroeconómicas se han ajustado para que presenten signos favorables: por ejemplo en los primeros cuatro meses del año los medios de pago vienen creciendo en promedio al 24.0% anual. Aunque a mediados de mayo esta tasa ha sido superior, la tasa monetaria aumenta a una tasa del 18.5% y la cartera del sistema financiero se eleva a tasas de 28.3%; de otra parte, el déficit fiscal se ha reducido y las reservas internacionales son suficientes para cerca de 10 meses de importaciones y aumentan apreciablemente. Con todo debemos reconocer que se han afrontado obstáculos en el camino de compatibilizar reformas y estabilidad.

11. El nivel general de los precios es objeto de una profunda preocupación por el aumento desmedido que viene registrando de tiempo atrás en casi todos sus componentes. Por ello se ha puesto el mayor esfuerzo posible para

conseguir su reducción y lograr la estabilidad en esta importante variable teniendo a veces que sacrificar o demorar la aplicación de algunas reformas. Las políticas de ajuste macroeconómico apuntan a resolver el problema de la inflación, de manera que el proceso posterior de liberación comercial se fortalezca y la apertura genere todos sus beneficios a corto plazo. De ahí que la estabilidad como pre-requisito y las reformas estructurales como co-requisito, deben seguir orientando en el país la política económica.

III. CONSIDERACIONES SOBRE LA POLITICA ECONOMICA RECIENTE

12. Quisiera ahora profundizar un poco en el análisis de la coyuntura actual. Esta ilustra las dificultades para el manejo macroeconómico derivadas de las imprescindibles alteraciones de una economía que se moderniza. Somos conscientes de que estamos atravesando un período en el que las reformas implican, a corto plazo, escollos para la política de estabilización. Alrededor de este argumento buscamos desarrollar el examen de los fenómenos recientes apoyándonos en ejemplos específicos.

a) La Apertura Comercial.

13. En los inicios de 1990 se partía de la idea de que, en ausencia de políticas complementarias, un primer efecto de la apertura comercial sería el incremento de las importaciones, inducido por la baja de las tarifas arancelarias y por la disminución de los controles administrativos. Bajo este contexto, un aumento en la demanda de bienes importados tiene un efecto inicial e inmediato en la tasa de cambio real que equilibra el mercado de divisas, en el sentido de propender a su devaluación, fenómeno fácilmente entendible y que fue señalado como una de las consecuencias próximas de las reformas al comercio exterior.

14. Las autoridades, cuando se presenta una devaluación de la tasa de cambio real de equilibrio, necesariamente deben permitir la elevación de la tasa de cambio nominal, pues de lo contrario se produce una caída en el precio doméstico de los bienes y servicios importables y las industrias, tradicionalmente protegidas de la competencia externa por el mecanismo de la licencia previa, se verían abocadas a un cambio demasiado abrupto en las condiciones del mercado debido a la nueva competencia. Como podemos fácilmente comprender, un proceso de ajuste de estas características resultaría excesivamente costoso a corto plazo para el conjunto de la economía. Por tal razón se llegó a la conclusión de que una mejor manera de compensar la caída en el precio relativo de los bienes importables derivada de la desgravación y de

menores aranceles era mediante la utilización de una tasa de devaluación nominal un poco más rápida.

15. Diversos estudios académicos apoyan, teórica y empíricamente, la idea de que una apertura exitosa está asociada con una devaluación no sólo nominal sino también real. Recordamos, por ejemplo, el importante documento de Papageorgiou y sus asociados, en donde tras un cuidadoso examen de múltiples experiencias de liberación comercial, concluyen que una apertura exitosa siempre está ligada con una devaluación real al **comienzo** del proceso.[1/] Además, encuentran que para que la devaluación nominal garantice el sostenimiento de la devaluación real se necesita que las políticas monetaria y fiscal operen de manera armónica. Así pues, el aspecto que debe destacarse en este momento se refiere a que los resultados de toda apertura comercial han dependido, en la práctica, de una devaluación nominal inicial. Apoyados en este razonamiento, las autoridades optaron por acelerar el ritmo de las minidevaluaciones (se pasó de 29.2% en 1989 a 31.1% en 1990), y el índice de la tasa real de cambio pasó de 105 a 117 en el último año, manteniendo el procedimiento tradicional de manejo cambiario utilizado en el país durante las últimas décadas.

16. Sin embargo, pese al cauteloso manejo cambiario adoptado el año pasado, con el cual se cumplian, ex-ante, los requerimientos que una y otra vez se han señalado como esenciales para la viabilidad de la apertura comercial, las importaciones totales tuvieron un lento desempeño, pues sólo aumentaron un 12% durante el año. Por su parte el coeficiente de importación de bienes y servicios no financieros a PIB no solamente no reaccionó al alza, como se esperaba, sino que disminuyó, pasando de 15.4% en 1989 a 14.5% en 1990, en total contraposición a la lógica que siempre vincula la supresión de restricciones para-arancelarias con el crecimiento notorio en la demanda por bienes importados[2/]. En cambio, el coeficiente de exportación de bienes a PIB si se elevó ligeramente de 14.4% a 14.7% entre 1989 y 1990. La suma de estas dos variaciones implicaba una ganancia de 1.2 puntos del PIB a nivel de la cuenta corriente de la balanza de pagos.

b) El aumento de las Reservas Internacionales.

17. De las cifras anteriores deducimos que el comportamiento de la cuenta

1/ Ver, al respecto. Papageorgiou, D.A.C. Choski y M. Michaely (1990) "Liberasing Foreign Trade in Developing Countries: The Lessons of Experience" (Washington. The World Bank).

2/ Papageorgiou y asociados señalan que en la mayoría de los procesos de liberación con caída de restricciones cuantitativas, las importaciones suben notoriamente. Esto contrasta con otros tipos de apertura en la cual las importaciones no suben tanto.

corriente de la balanza de pagos fue positivo y originó un incremento sustancial de las reservas internacionales, de US$634.3 millones en 1990 y US$250.7 millones en el transcurso de 1991. Desde luego, este fenómeno, se ha traducido en la causa de las fuertes presiones monetarias que hemos venido enfrentando activamente desde el año anterior.

18. Vale la pena profundizar un poco en las causas del excesivo aumento de las reservas internacionales. Desde el punto de vista de las importaciones, podemos pensar en tres razones fundamentales para explicar su lenta evolución; en primer lugar, experimentamos un efectivo nocivo característico de las aperturas graduales, pues el importador en un contexto de desgravación arancelaria compara el precio actual de las mercancías con la cotización futura y si considera que vendrá una nueva reducción arancelaria en un plazo suficientemente favorable aplazará la importación. En segundo lugar, debido a la virtual eliminación de los requerimientos para-arancelarios, el nivel óptimo de inventarios disminuye, o sea que una parte del ajuste se puede hacer reduciendo el stock de bienes intermedios y materia primas. Por último, tenemos la ocurrencia de una devaluación real, por su efecto sobre el costo en pesos de las importaciones, según ya mencionamos.

19. En cuanto al comportamiento de las exportaciones totales, cuyo crecimiento fue del 17.1% con respecto al año anterior, no obstante la caída del precio del café, podemos señalar también tres hechos destacados. Primero, la respuesta del sector cafetero ante la reducción en las cotizaciones del grano, que significó aumentos importantes en las cantidades exportadas, en cuantías de casi un millón de sacos frente a 1989. Segundo, el repunte del precio del petróleo en la segunda parte del año que elevó notablemente los ingresos por ese concepto con respecto a lo estimado inicialmente. Por último, la evolución de las exportaciones no tradicionales y de los servicios, todos los cuales excedieron las previsiones, posiblemente como consecuencia de los incentivos a la exportación.

20. La situación de superávit externo se explica, así, por los movimientos en ambos frentes de la cuenta corriente. En esta ocasión encontramos una diferencia sustancial en la naturaleza, aunque tal vez no en la magnitud, de fenómenos similares sucedidos en otros períodos de rápida acumulación de reservas, como por ejemplo aquellos resultantes de bonanzas derivadas de la elevación del precio internacional del café. En circunstancias como las existentes durante la bonanza de 1986 fue posible diseñar una política exitosa de

estabilización basada en un esfuerzo de ahorro compatible con las necesidades de financiación del incremento de las reservas, manejo viable dada la naturaleza temporal y sectorial de la perturbación externa[3/]. En cambio, en el caso de 1990 y 1991, el incremento de reservas no tenía la suficiente claridad sectorial ni temporal como para haber ensayado un tratamiento semejante a nivel macroeconómico.

3. El Efecto Monetario

21. Desde luego, todos estos hechos han sido la causa de fuertes presiones monetarias, que han debido corregirse, entonces, por las vías convencionales. Primero, se acentuó el ajuste del sector fiscal, de manera que el déficit consolidado se redujera de 2.2% del PIB en 1989 a 0.5% en 1990. Luego, se estimularon las importaciones, tanto a través de nuevas reducciones arancelarias como mediante la virtual eliminación, desde noviembre, de las restricciones cuantitativas. En lo referente a los giros al exterior se hizo un uso intensivo de los instrumentos de control cambiario para evitar el exceso de financiamiento y en su lugar aumentar la utilización de las reservas. Por último, se buscó diferir la monetización de los reintegros por concepto de servicios, también mediante el empleo de los mecanismos contemplados en el Estatuto Cambiario, como fue el caso del certificado de cambio redimible después de un determinado período.

22. Los resultados monetarios en 1990 estuvieron bajo el intervalo propuesto, aunque cerca del límite superior[4/]. En el primer trimestre del año en curso los agregados monetarios también se ubicaron dentro de los lineamientos de la Junta Monetaria, pues para marco fijó crecimientos entre 15.6% y 18.6% para la base monetaria y ésta llegó a una tasa de 18%; y los medios de pago entre 22% y 25%. El esfuerzo para controlar los medios de pago está asi en todo acorde con el objetivo de las autoridades por lograr que el crecimiento de la oferta monetaria sea compatible con la demanda de dinero.

3/ Para una descripción del manejo macroeconómico de la bonanza de 1986, ver **Notas Editoriales** (Revista del Banco de la República) Mayo, 1987.

4/ La franja fijada por la Junta Monetaria para el crecimiento de los medios de pago en diciembre de 1990 se ubica entre 24% y 27% y el resultado fue un crecimiento a fin de año de 25.8%. Sin embargo, en términos promedio, los medios de pago crecieron en 87.9%. La base monetaria, de otra parte, creció a una tasa anual de 23.2%.

23. La actividad reguladora se ha centrado en el uso de las OMAs, complementada con el empleo temporal del encaje marginal, como parte de la solución al incremento desmedido de la base monetaria. La necesidad de utilizar esta última herramienta no debe y no tiene por qué oscurecer la dirección de la política financiera que busca operar en un mercado de mayor libertad y competencia y mucho menos debilitar las favorables perspectivas que tiene el sector financiero en el mediano plazo. La reducción de las inversiones forzosas; la mayor amplitud en las funciones de intermediación; la libre entrada y salida de instituciones; la flexibilidad en las tasas de interés son factores positivos que no se pueden desconocer por la presencia transitoria de este mecanismo.

24. De los comentarios que hemos hecho se desprende con claridad que, si bien la ejecución de las políticas macroeconómicas, se planeó en forma armónica, con miras a lograr la estabilización y a hacer viables las reformas estructurales necesarias para mejorar el funcionamiento de la economía de mercado, desde 1990 se presentó una falta de sincronización en el manejo de los diversos instrumentos de política; ello no ha permitido reducir la inflación a los niveles deseados, problemas a nuestro juicio de orden monetario, pero cuyo origen es macroeconómico.

25. Visto en retrospectiva, lo que ha ocurrido es que a pesar de que el programa macroeconómico cumplía, ex-ante, los requisitos esenciales para hacer sostenible la apertura comercial, en la realidad faltó más armonía entre la evolución del precio en pesos de los bienes comerciables; el ritmo y la intensidad del ajuste fiscal y la corrección de varios de los precios que aún dependen de decisiones administrativas. A estos hechos se unieron las demoras operativas para expedir las normas comerciales con la celeridad necesaria, de modo que la respuesta de la demanda de importaciones hubiera mostrado la expansión esperada. En cambio, sí se han presentado movimientos de capital atraídos por la ampliación de los diferenciales de rentabilidad de los activos financieros domésticos y los internacionales.

26. La experiencia nos indica, entonces, que ante la presencia de hechos de difícil predicción, lo que corresponde es acentuar la vigilancia sobre la evolución de las variables macroeconómicas, como ha ocurrido con la profundización del ajuste del sector público, acerca del cual cabe reiterar que es indispensable proseguir en este empeño, cuyo eje debe ser la disminución en el gasto corriente. Sin este componente, adicionado desde luego, con el control monetario, no es factible un resultado satisfactorio para la política económica y menos aún para obtener la meta de reducción de los precios.

IV. LA RECIENTE NORMATIVIDAD SOBRE BANCA CENTRAL

27. Finalmente, es muy grato aprovechar este foro de la Convención Bancaria para hacer una mención breve de la trascendental reforma que la Asamblea Constituyente le ha introducido a la autoridad monetaria, con base en una propuesta del Gobierno. El texto constitucional aprobado en primera instancia recoge una concepción moderna de la banca central, partiendo de su consagración en la Carta Política, con lo cual se le da una estirpe especial; se establece la naturaleza única del Banco de la República y sus funciones quedan circunscritas a la regulación monetaria, cambiaria y creditica con especificación de unas limitaciones precisas para el cumplimiento de la función de emisión.

28. Un aspecto que encierra enorme significado es la unificación del manejo monetario, cambiario y de crédito en cabeza de la Junta Directiva del Banco que pasa a ser la autoridad del ramo, en reemplazo de la Junta Monetaria. Para el ejercicio de todos estos objetivos se deberá obrar con sujeción a las reglas generales que directamente expida el Congreso por medio de leyes. Con ello se le devuelve a dicha corporación su capacidad para actuar como depositaria de la soberanía monetaria del Estado, con la facultad de establecer las normas o principios generales bajo cuyas reglas ha de actuar el Banco. De ahora en adelante, éste deberá informar periódicamente al Congreso acerca de sus principales asuntos y decisiones en las materias bajo su responsabilidad.

CONSECUENCIAS DE LA REFORMA FINANCIERA CHILENA DE LOS AÑOS 80

Dr. Guillermo Ramírez Vilardell
Ex-Superintendente de Bancos de Chile (1980-1990)

I. REFLEXIONES SOBRE LA REFORMA FINANCIERA EN COLOMBIA

1. Con motivo de la amable invitación que me ha formulado la Asociación Bancaria de Colombia, he podido estudiar los principales lineamientos de las modernizaciones y reformas bancarias en Colombia que se han materializado en los últimos 3 o 4 años. Debo decir que estoy gratamente impresionado y veo que contiene buena parte de los avances que ha logrado mi país en los años 1970 y 1980. En primer lugar, parecen muy bien orientados los pasos dados por la Superintendencia en el último trienio previo a la promulgación de la reforma contenida en la Ley 45 de fines de 1990, especialmente en lo tocante a la medición de los riesgos de cartera, las regulaciones sobre adecuación del capital y las normas sobre homogenización de los estados financieros. También he visto con sumo interés las mejoras patrimoniales del sistema bancario colombiano de los últimos años. Estimo que esos son requisitos indispensables para la organización de un sistema bancario mucho más eficiente y estable, con mucho mayor campo a las iniciativas de mercado y menos intervención estatal "a priori" en sus decisiones de negocios. Debo destacar de un comienzo que las reformas financieras que se están emprendiendo en los años 1980 y 1990 implican un desmantelamiento de las barreras para que funcione el mercado bancario, pero no meramente como una **desregulación o liberalización financiera** como se entendió en años anteriores, sino fuertemente reforzada con una supervisión preventiva de los riesgos y una base de capital sólida, que le dé estabilidad a este modelo de mayor libertad sin caer en las crisis o el apoyo estatal de antaño. De este modo, celebro lo que aquí se ha hecho. Sólo así se puede avanzar en mayores aperturas y nuevos negocios.

2. También he examinado someramente la Ley 45 de 1990 y la veo como un fuerte avance hacia la búsqueda de mayor eficiencia en el mercado financiero. Especial valor le otorgo al enfoque de banca múltiple o universal -pieza

clave en una reforma que implique más eficiencia-, al establecimiento de requisitos objetivos, a la entrada de nuevas instituciones (capital mínimo), a la flexibilización de la inversión extranjera y a la posibilidad de abrir a la banca hacia nuevos negocios a través de un esquema ordenado de filiales. En resumen, veo en el campo legal en comentario un gran esfuerzo de ordenamiento y promoción de la competencia, que complementan muy lógicamente las mejorías de los meses previos en materia de supervisión y fortificación patrimonial.

3. Sin embargo, en mi calidad actual de experto independiente sobre estas materias, pues hace ya casi un año y medio que dejé mi posición de Superintendente en Chile, me atrevo a formular algunas reflexiones técnicas sobre lo poco que conozco de la reforma financiera en Colombia, aunque lo más probable es que tenga una fuerte carencia de información. No obstante, creo de utilidad cometer la imprudencia de remarcar algunos vacíos, lo que podría dar pautas para seguir avanzando:

a) Creo que queda un camino importante hacia una eliminación más radical de distorsiones que inciden en la eficiencia (ej. elevados encajes y cartera de inversiones obligadas).

b) Pienso que restan pasos adicionales en cuanto a transparencia y entrega de información relevante al mercado (ej. calidad de las carteras, establecimiento de evaluadores privados, disminución del secreto bancario, préstamos con partes relacionadas).

c) Me preocupa, por el problema de los incentivos distorsionados frente al riesgo del público depositante y banqueros, la existencia de una institución de seguros de depósitos, sobre todo por su vinculación a potenciales apoyos del Banco de la República.

d) Creo que se puede avanzar más en lo relacionado a una mayor institucionalización de la estabilidad de las reglas del juego al sector privado, restándoles a las autoridades administrativas (ej. Junta Monetaria y Superintendente Bancario) ciertas atribuciones discrecionales y reemplazándolas por parámetros legales (ej. límites de crédito, regulación de cantidad de dinero vía operaciones de mercado abierto, etc.).

e) Redefinición del papel del Banco de la República, lo que estimo básico para evitar distorsiones administrativas en el mercado de capitales y para garantizar mayor estabilidad macroeconómica.

f) Subsistencia de un sector financiero estatal regido por un estatus especial.

Este esquema puede parecer quizás "suicida" o desestabilizante al principio, pero en el mediano plazo induce a que el mercado se autodiscipline. Ello permitiría tener una Superintendencia Bancaria menos "controladora", un Banco Central mucho menos intervencionista y seguros a los depósitos mucho menores.

II. CONTENIDO CONCEPTUAL DE UNA REFORMA FINANCIERA

4. Estimo de utilidad, al observar las tendencias que están predominando en varios lugares del mundo, en términos de un papel más activo del mercado, esbozar el contenido de una reforma financiera más cabal, propia de los vientos que soplan a fines de los años 1980 y principios de 1990. En primer lugar, sus objetivos principales deberían ser fundamentalmente dos. Por un lado **una búsqueda de mayor eficiencia del sistema bancario** (tanto en términos de más competencia que reduzca los márgenes o costos de intermediación, como una mayor rigurosidad en la asignación de los recursos o calidad de las carteras). Por otra parte, **una promoción de una razonable estabilidad del sistema financiero** (tanto en términos de disminuir la probabilidad de crisis bancarias por sus efectos negativos sobre la confianza general y sobre la política monetaria, como en proveer más espacio y estabilidad institucional al sector bancario privado). Destaco ésto porque se tiende a ver sólo una parte del problema, cual es la promoción de la eficiencia o competencia, que si bien es consustancial con la reforma, atiende sólo a la faceta de una liberalización financiera.

5. En consecuencia, en el plano de la eficiencia o competencia, la reforma debe abarcar:

a) Privatización o reprivatización de los principales segmentos del sistema financiero.

b) Eliminación de distorsiones en el mercado financiero, esto es: derogar aquellas disposiciones que están basadas fundamentalmente en una banca especializada (distorsión establecida por las mismas leyes) y avanzar hacia un enfoque de banca múltiple; integración del mercado bancario con otros campos del mercado de capitales (filiales); liberalización de tasas de interés y márgenes; eliminación de mecanismos que afecten el destino del crédito diferente a disposiciones prudenciales basadas en los riesgos; mayor neutralidad de la política monetaria, etc.

c) Mayor competencia entre instituciones, entendiendo por tal requisitos más

razonables a la entrada al mercado (tampoco se trata de postular un "free-banking") y admisión de competencia extranjera.

6. Hasta aquí el contenido más directo de una reforma financiera, entendida en su sentido tradicional de mayor eficiencia y competencia. Existe un importante complemento que yo lo asocio con la estabilidad institucional del mercado, que induzca menores riesgos y un mayor autocontrol del sector privado que comprende:

a) Definición precisa del límite de apoyo o responsabilidad estatal frente a potenciales pérdidas del mercado.

Esta es una señal primordial en un esquema de mayor libertad y competencia porque puede distorsionar severa y perversamente las motivaciones frente al riesgo. Me atrevo a sostener que los tradicionales apoyos de hecho y de derecho, están en franca revisión crítica no sólo en América Latina sino también en Estado Unidos. La existencia de fondos de garantías o bancos centrales que actúan como "hospitales de bancos" tienen costos cada vez más cuestionables, sobre todo medido en términos de pérdida de disciplina de mercado.

Es bien difícil argumentar una reforma financiera orientada al mercado si por ejemplo, al primer temblor de grado uno, el Banco Central o el Fondo de Garantías están dando todo tipo de ayudas, de subsidios, organizando rescates, compensando al resto de los bancos para que auxilien a un banco con problemas y, en definitiva, eliminando toda percepción de riesgo en el funcionamiento de la banca. Este es un punto que hay que definir muy claro en términos de las reglas del juego: hasta dónde se va a dar esa garantía?

b) Medidas destinadas a promover el autocontrol del mercado

Estas medidas entrarían a operar como un sustituto o un mecanismo alternativo al tutelaje estatal, de tal manera que la competencia no sólo produzca mayor eficiencia de corto plazo, sino también que sea perdurable (menor intensidad de las crisis bancarias):

i. Adecuación de capital más exigente.(Fondos patrimoniales relativamente más abundantes y por lo tanto mayores precauciones de administradores y accionistas).

ii. Mercado competente. Lo que supone mayores obligaciones del superintendente, auditores externos, evaluadores externos, administradores y revisores fiscales, acerca de dar a conocer sistemáticamente la condición de cada banco en sus aspectos medulares (adecuación patrimonial, calidad de las carteras, situaciones de conflictos de interés, etc). Esto implica un fuerte

incentivo para que cada institución modere su disposición a asumir riesgos excesivos y para que los potenciales problemas se resuelvan tempranamente en estado, ojalá, embrionario.

iii. Supervisión bancaria preventiva y eficiente. Desde luego, la reforma supone la sustitución del enfoque de regulación financiera que en el pasado, en la mayoría de los países, se basó en una pobre supervisión (limitada meramente a controles formales de tipo normativo, legal y contable) y grandes dirigismos estatales en las decisiones crediticias (elevados encajes, fijación de tasa de interés, refinanciamientos preferenciales del Banco Central y determinación de las estructuras de las carteras). El nuevo enfoque debería basarse en una amplia libertad "**a priori**" para las decisiones gerenciales de las instituciones financieras y en una diligente medición "**a posteriori**" de los riesgos financieros y de portafolio por parte del organismo supervisor, de manera que los riesgos excesivos sean rápidamente cubiertos con provisiones y/o patrimonio. Esto alienta una actitud sana de enfrentar los negocios bancarios haciendo los correspondientes ajustes por riesgo.

c) Reformas destinadas a estabilizar el marco institucional

Creo que es fundamental para atraer inversiones hacia el sector financiero y para que éste acepte en buena forma los desafíos de una mayor competencia e innovación, que exista un razonable grado de certeza y estabilidad de las reglas del juego, a la vez que una tranquilidad macroeconómica, que en lo posible se proyecte más allá del gobierno en el poder o del entusiasmo o visión del presidente de la Junta Monetaria o del Superintendente Bancario. Pienso que quizás esa es una de las principales características de las reformas económicas chilenas, como veremos más adelante. La estabilidad financiera e institucional comprendería:

i. Redefinición del papel del Banco Central o de la Autoridad Monetaria. Estimo que este es un punto central de un paquete acabado de reformas financieras. Menores inflaciones, menores déficit fiscales monetizados, más espacio al sector privado (menores encajes e inversiones), etc., se logran a través de un Banco Central más independiente del poder político y con reglas de actuación pre-definidas dentro de rangos legales de mayor neutralidad, (no financiar déficit fiscales, política monetaria conducida a través de operaciones de mercado abierto, límites a las tasas de encaje, etc.).

ii. Precisión por ley de los principales parámetros que afecten la rentabilidad y estabilidad de las empresas bancarias privadas. En definitiva fuertes limitaciones a las facultades discrecionales de las autoridades administrativas,

tanto **"para bien como para mal"**. Esto implica eliminar la posibilidad legal de volver la mirada hacia el Banco Central o el Superintendente por ayuda cuando algo ande mal, pero garantía de que dichas autoridades tampoco pueden política o caprichosamente alterar las reglas de juego. Así, la ley debe regular los límites de crédito, la ponderación de los activos para adecuación de capital, los requerimientos automáticos de capital en casos de insuficiencias, capital mínimo, procedencia de la liquidación en función de deterioros medibles de la adecuación de capital, etc. Es decir, de dulce y agraz.

iii. Expeditos reclamos a los tribunales competentes en caso de arbitrariedad administrativa que pueda directa o indirectamente afectar de un modo injusto los derechos de propiedad en el sector.

7. En resumen, una reforma financiera integral, a mi juicio, debería contemplar lo siguiente:

a) Privatizar o reprivatizar las instituciones;

b) Eliminar distorsiones al desempeño del mercado (liberalización);

c) Promover la competencia y ampliar el ámbito de los negocios bancarios;

d) Definir el límite de responsabilidad del Estado y corregir los incentivos frente al riesgo;

e) Supervisión preventiva (reforma del papel de la Superintendencia Bancaria);

f) Redefinición del papel de la autoridad monetaria (Independencia y reforma del Banco Central);

g) Promoción del autocontrol y responsabilidad de los agentes que operan en el mercado;

h) Estabilidad y objetividad de las reglas del juego que afectan al sector privado.

Normalmente las reformas financieras comprenden muy bien b) y c), comprenden menos a) y e) y poco de d), f), g) y h).

III. LA REFORMA FINANCIERA CHILENA

8. Una vez definido el marco conceptual de una reforma financiera comprensiva, debo partir rectificando el título de mi exposición. La reforma financiera chilena al cubrir los ocho temas que he sintetizado anteriormente, en realidad se ha tratado de una historia en dos capítulos que ha abarcado tanto los años 1970 como los años 1980. En el primer capítulo (1970) se enfrentaron los aspectos más propios de una mayor competencia y liberalización financiera y en el segundo (1980), aquellos que he reseñado como más pertinentes al campo de la estabilidad financiera e institucional. Desde luego, durante el

proceso no siempre el balance o equilibrio fue el más adecuado, lo que explica (posiblemente al igual que Colombia, Argentina y Uruguay) la ocurrencia de crisis de considerable magnitud al comienzo de los años 1980.

9. La reforma financiera chilena forjada en casi dos décadas contiene la mayor parte de los elementos comentados en este trabajo. La banca chilena a los inicios de 1990, presenta las siguientes características:

a) Banca totalmente privatizada o reprivatizada(sólo existe un Banco del Estado, pero que funciona con reglas del mercado iguales a las del resto de bancos).

b) Escasa o ninguna distorsión que afecte la estructura de los negocios o sus precios (no existen límites a la tasa de interés, eliminación de cuotas de crédito, de distribución sectorial, etc.).

c) Intensa competencia en el mercado financiero:

i. Aplicación estricta del concepto de multibanca;

ii. Significativa participación de entidades extranjeras (21 bancos sobre un total de 36);

iii. Competencia con el financiamiento externo y la desintermediación financiera (especialmente por la disposición de ahorro financiero de largo plazo propiciada por las Administradoras de Fondos de Pensiones -AFP- y seguros de vida);

iv. Actividad de los bancos en otros segmentos del mercado de capitales a través de filiales (excepto seguros y AFP).

d) Limitada participación del Estado en la absorción de pérdidas bancarias:

i. Drástica reducción del seguro estatal a los depósitos, a partir de 1986.

ii. Limitación legal del financiamiento del Banco Central al sistema financiero (por razones diferentes a la regulación de la cantidad de dinero) a casos de estrictos problemas de iliquidez transitorios.

iii. Definición de mecanismos alternativos al apoyo estatal en caso de crisis de solvencia (rescate de un banco por el sistema bancario privado y conversión de un porcentaje de los depósitos en nuevo capital accionario); "imposibilidad de manejar una insolvencia tipo fondo de garantía".

iv. Automaticidad de los requerimientos de capital y liquidación forzosa.

e) Fomento del autocontrol del mercado financiero

i. Elevados requisitos de adecuación de capital (de hecho la relación Patrimonio/Activo se sitúa entre 8 y 12%),

ii. Fuertes requerimientos de transparencia (Prohibición legal para que el Superintendente autorice diferir pérdidas; reducción del secreto bancario; publicidad sobre calidad de cartera y transacciones que impliquen conflictos de interés; auditores externos deben opinar sobre problemas de solvencias; funcionamiento de evaluadores privados; publicación trimestral de la Superintendencia Bancaria, mediante Resolución, de la adecuación de capital de cada entidad financiera y de la clasificación de su cartera).

f) Supervisión preventiva

• Evaluación de cartera e información de deudores. Valorización de inversiones financieras y garantías.

• Evaluación de riesgos financieros.

• Control de transacciones con partes relacionadas.

• Auditoría de la información.

• Control de filiales.

• Auditoría de las variaciones y consistencia de las cuentas de balance y resultados.

• Monitoreo y proyección de cada institución.

g) Objetividad de las reglas del juego (Limitación de las facultades discrecionales de las autoridades).

• Parámetros de insolvencia y liquidación en función de las mediciones de adecuación de capital.

• Márgenes de crédito, ponderaciones para relación Patrimonio/Activos, etc. fijados por ley.

• Apelación preferencial a Corte de Justicia.

h) Banco Central Independiente y autónomo (tipo Bundensbank), estatuído por la Constitución Nacional con un Consejo de Administración por períodos de 10 años, renovado parcialmente. El Banco se caracteriza por:

• Actuación con medidas de orden general.

• Prohibición de financiar al sector público.

• Limitaciones a las posibilidades de aplicar encajes (En Chile los encajes son bajos: 4% y 10%).

• Eliminación de facultades para dirigir estructura del crédito.

10. **Período 1975-80 (Primera etapa de la reforma).**

a) Implementación sólo de aquellas reformas que caracterizan a una liberalización financiera y estímulo a la competencia, inclusive la multibanca; por lo menos en el caso chileno, multibanca es una contraposición al concepto de banca especializada, en el sentido de poder hacer todas las operaciones típicamente bancarias en una sola institución.

No se está hablando al estilo español, o al estilo alemán que dan la posibilidad de establecer prácticamente un grupo económico a partir de un banco; en ese sentido restrictivo se implementó la reforma en Chile.

b) Fuertes déficits en las restantes áreas que aquí se han mencionado como cruciales de una reforma financiera en el ámbito de la promoción de la estabilidad. Particularmente, la supervisión preventiva, el fomento al autocontrol del mercado e incentivos perversos frente al riesgo derivado del apoyo estatal y seguro exagerado a los depósitos;

c) Fuerte intensificación financiera pero con niveles exagerados de riesgo. Potencial de inestabilidad en el corto plazo y poca fortaleza ante condiciones macroeconómicas cambiantes (Ver cifras del Anexo No. 1, secciones I y II).

En general, en esta etapa, se produjo un claro desbalance objetivo: una fuerte promoción del propósito eficiencia (se obtuvo, pero a muy corto plazo). Pero un descuido de los aspectos más vinculados a la estabilidad. Ello condujo a la crisis financiera, de 1981.

11. **Período 1981-83 y 1984-85**

a) Materialización de los problemas de inestabilidad de la reforma incompleta del período 1975-80. Crisis internacional de la deuda externa y aguda caída del Producto Global Bruto -PGB- detonan problemas potenciales. Grandes pérdidas asumidas por el Estado (Ver cifras Anexo 1, Sección III, letras a) a la d));

b) Rehabilitación financiera, incremento de capitales y reprivatizaciones en el período 1984-85. Importantes sumas involucradas (Ver anexo No. 1, Sección III, letra e)). Sin embargo, hubo méritos por parte de las autoridades:

i. Resolución relativamente rápida de la crisis, eliminando incertidumbre.

ii. Insistencia en un esquema de banca privada con una orientación de mercado.

iii. Reimplantación de un estado de normalidad macroeconómica y financiera, posibilitando así un nuevo avance de la reforma financiera.

12. **Período 1986-90 (Segunda etapa de la Reforma)**

a) Complementación de la liberalización financiera con todos aquellos aspectos que mejoran el esquema de incentivos frente al riesgo y que promueven la estabilidad del sistema financiero. En definitiva, **amplió el mercado pero con control y autocontrol.** Banqueros sin regulaciones estrangulantes pero prudentes y conservadores frente al riesgo.

b) Básicamente se agregan a la reforma los puntos a); c) iii; iv; d); e); f), g) y h) del párrafo No. 9 de este documento. Es decir, fundamentalmente, menor respaldo estatal a la banca, más transparencia, más exigentes requisitos de adecuación de capital, supervisión preventiva, Banco Central Autónomo, entre otras reformas.

c) Desde luego, se trata de medidas radicales que han estado a la cabeza de América Latina, tanto por su profundidad como por lo temprano de su adopción en el tiempo. Hubo por cierto escepticismo acerca de si las drásticas medidas para fomentar estabilidad vía incentivos frente al riesgo (plena transparencia, limitado respaldo estatal y riesgo para los depositantes) podían lograrlo, especialmente teniendo presente la fuerte competencia y la existencia de un Banco del Estado y numerosos bancos extranjeros.

13. **Evaluación de la Reforma 1986-90**

a) Se aprecia que la banca chilena ha funcionado extraordinariamente bien en todos sus aspectos en el período 1986-90 (Ver anexo No. 2):

• La adecuación de capital es elevada y los riesgos se han mantenido moderados.

• Las rentabilidades son convenientes y el volumen de negocios ha crecido, pese al fuerte proceso de desintermediación financiera provocado por las grandes empresas que colocan bonos a las AFP.

• Los depósitos no se han desplazado a los bancos extranjeros y Banco del Estado.

• La transparencia y ausencia de seguro a los depósitos no ha desestabilizado a las entidades bancarias.

• Se observan mejoras en eficiencia.

• Se ha recuperado fuertemente la confianza.

• Se han producido fusiones (26 bancos y financieras nacionales se han transformado en 17).

En Chile no sólo se reformó el mercado bancario. A principios del 80

también se reformaron el mercado de valores, la bolsa de comercio y, en general, todos los mercados secundarios. La otra gran reforma fue la reforma previsional.

b) Desde luego, las bondades de todo el proceso, mirado en su conjunto, deberán probarse en un período mayor de tiempo. El esquema requiere de gran firmeza de propósitos del aparato público. Y de una fuerte voluntad pública para llevarla a cabo.

14. Finalmente, algunos comentarios sobre la experiencia en materia de filiales para enfrentar la incursión de la banca en el resto del mercado de capitales.

a) Esta es una medida conveniente pero de ningún modo fundamental. En cinco años de funcionamiento en Chile, **la contribución en cuanto a los excedentes bancarios es muy limitada** (Ver Anexo 3, Secciones I y II).

En el caso de las filiales bancarias, a comienzos del 86 se vio que la banca no podía seguir siendo una banca comercial pura (aunque fuera banca múltiple), sino que tenía que enfrentar la competencia de los entes parabancarios. Y se definió esta idea de la "filialización" para enfrentar el resto del mercado de capitales con la actividad bancaria. Con un criterio muy estricto de que fueran entidades que complementaran el giro financiero del banco. Actualmente, funcionan 26 empresas filiales, organizadas básicamente por los bancos nacionales. Los bancos extranjeros, y esta es la experiencia chilena, se organizan aprovechando una ventaja sobre los bancos nacionales: en lugar de tener filiales del banco en el país local (sobre las cuales tendrían la vigilancia de las autoridades respectivas) organizan más bien "hermanas" del banco a través de una empresa que depende del holding en el exterior. En consecuencia, al lado del banco aparece el leasing, el fondo mutuo, etc. y no debajo del banco, donde la Superintendencia consolidaría para efectos del análisis del riesgo. Este es un fenómeno que se podría producir en Colombia y sobre el cual las autoridades y la Asociación Bancaria deberían trabajar para conseguir que se homogenice el tratamiento de las filiales bancarias, junto con el de las "hermanas" de bancos extranjeros que actúan en ese mismo mercado.

A manera de conclusión en el caso de las filiales, hay que ponderar el entusiasmo inicial ya que este es el tipo de negocios que se identifican con la denominada apertura. Esta parte de la reforma, a mi juicio, hay que mirarla con cautela; no hay que cifrarse expectativas exageradas. Es más conveniente orientar los paquetes financieros para ofrecerle alternativas de servicios al cliente.

b) Aunque en Chile no ha sido autorizado, el máximo potencial en lo referente a filiales parece desprenderse de la reforma y privatización de los sistemas previsionales. Si el negocio de las Administradoras de Pensiones (AFP) y los Seguros de Vida que participan de este proceso, se canalizaran a través de filiales bancarias, ellas contribuirían sustantivamente a las utilidades del sistema bancario (Ver Anexo 3, Sección III).

En el caso chileno, en diez años de funcionamiento del sistema, las AFP tienen un portafolio acumulado de US$8.000 millones (más del 30% del producto interno bruto). Paralelamente al negocio de las AFP normalmente se genera el negocio de los seguros de vida. Generalmente el negocio del fondo de pensiones se complementa con una renta vitalicia al final del período de acumulaciones de la AFP; y al lado de la AFP por los riesgos de accidentes y muerte prematura, también se toman los seguros de vida. O sea, los seguros aparecen en dos lados: durante el período de acumulación en la AFP por los seguros de contingencia, de muerte, y de accidente del cotizante, y al final cuando el cotizante ya ha completado sus 30 o 40 años y tiene un fondo para el cual tiene una alternativa (aparte de la del retiro), que es la que está ocurriendo en Chile, con las compañías de seguros que están firmando contratos de renta vitalicia con las cotizantes. Por eso, en diez años los seguros de vida asociados al negocio de la AFP ya acumulan un volumen de activos de US$2.3000 millones que son un 9% - 10% del producto geográfico del país.

En este punto específico, entonces, una reforma financiera que involucre un cambio sustantivo de la previsión, y que éste a su vez pueda ser manejado por filiales bancarias, debería ser analizado, evaluado y experimentado por la banca colombiana.

ANEXO No. 1

ALGUNOS DATOS CORRESPONDIENTES A LA LIBERALIZACION FINANCIERA CHILENA DE LOS AÑOS 1970

I. MEDIDAS TOMADAS (1975-81)

a) Liberalización tasa de interés

b) Apertura exterior (inversión extranjera y flujos de financiamiento externo).

c) Esquema de banca universal

d) Relajamiento de regulaciones:

i. Límite de endeudamiento: 10 veces a 20 veces

ii. Rebaja del encaje: 40% al 10% en depósitos a plazo y 100% al 4% en depósitos vista.

iii. Financiamiento Externo: 25% del capital y reservas a 20 veces el capital y reservas

II. IMPACTO EN EL MERCADO

a) Número de instituciones bancarias: 21 a 62

b) Número de instituciones bancarias extranjeras: 1 a 18

c) Activos bancarios a Producto Global Bruto (PGB): 8% a 65%

d) Crecimiento real de activos bancarios: 39% promedio anual

e) Promedio tasa activa de interés real: 20%

III. CRISIS FINANCIERA 81-83

a) Promedio de cartera de préstamos relacionados con los accionistas o sus empresas: 250% del capital y reservas

b) Número de instituciones nacionales intervenidas o liquidadas: 15 (sobre 26)

c) Capital promedio del sistema financiero comprometido en préstamos incobrables (1984): 200%

d) Porcentaje de cartera de préstamos incobrables (1984): 34%

e) Esfuerzo de rehabilitación bancaria en el período 1984-86 (aprox. 25% PGB de 1984; alrededor de US$3.000 millones):

i. Nuevo capital: US$610 millones (sobre un capital total a esa fecha de US$900 millones).

ii. Compra Cartera por Banco Central: US$2.100 millones

iii. Pérdida estimada en valor presente para el Banco Central: 40%

ANEXO No. 2

ALGUNOS DATOS DEL PERIODO 1986-90 CORRESPONDIENTE A LA SEGUNDA ETAPA DE LA REFORMA FINANCIERA CHILENA

(Principales datos al 31-12-90)

1. Aumentos de capital de la banca

Monto: US$ 600 millones

Incidencia: 150% respecto del capital y reservas de fines de 1984.

Instrumentos:

-Condicionalidad de la garantía estatal a los depósitos.

- Capitalismo popular (reprivatización)

- Conversión de papeles de deuda externa.

2. Adecuación de capital y volumen de negocios

a) Magnitud del capital

i. 1984: US$ 936 millones

ii. 1990: US$ 2.053 millones

b) Adecuación del capital (1990)

i. Patrimonio/Activos: 8.8% (incluye contingentes)

ii. Patrimonio/Activos riesgos: 12.0% (incluye contingentes. Se deducen papeles Banco Central y Tesoro).

iii. Riesgo de cartera: 4.1%

iv. Provisiones: 4.8%

3. Actividad Bancaria	1984 -	1990
Colocaciones Totales	US$8.068 millones	US$14.382 millones
Colocaciones ajustadas por pérdidas de cartera	US$5.956 millones	US$14.132 millones

Vencimiento Promedio anual cartera de préstamos:15% (real)

Colocaciones e Inversiones Financieras sobre PGB (1990):

a) Colocaciones: 55%

b) Colocaciones más inversiones financieras: 83%

4. Rentabilidad y Márgenes (Banca privada)

a) Promedio rentabilidad 1987-90 sobre capital y reservas: 22%

b) Cifra anterior deducidos efectos conversión deuda externa: 17%

c) Rentabilidad sobre capital y reservas esperada para años 1991-92: 14%

d) Retornos netos sobre activos promedio 1987-90: 2.17%

e) Retornos netos esperados sobre activos promedio 1991-92: 1.40%

f) Margen financiero Bruto

i. 1990: 7.9% sobre col + inv.

ii. 1991: 4.9% sobre col + inv.

g) Gastos Administración y personal

i. 1990: 3.3%/ col + inv.

ii. 1991: 2.3%/ col + inv.

h) Provisiones y castigos anuales: 1.5%/ col + inv.

i) Diferencias tasas reales reajustables activas y pasivas 180 días (abril 1991): 3%

5. Número de Instituciones (1990)

a) Bancos nacionales:	14 (65% mercado)
b) Bancos extranjeros:	21 (15% mercado)
c) Sociedades Financieras:	4 (2% mercado)
d) Banco del Estado:	1 (18% mercado)

ANEXO No. 3

CONSIDERACIONES SOBRE LAS FILIALES BANCARIAS Y LOS NEGOCIOS CONEXOS

(Establecidas 1987-91)

I. TIPO DE FILIALES (Principalmente operadas por bancos nacionales).

a) Autorizadas (26)

i. Individuales (23): Leasing y Factoring, banca inversión, fondos mutuos, servicios asesorías financieras y correduría de bolsa. El negocio de los fideicomisos es casi inexistente en Chile.

ii. Colectivas o de apoyo (3): Una red común de cajeros automáticos, una empresa común de procesamiento de tarjetas de crédito (recién instalada) y una empresa de pagos y servicios de tesorería (en formación).

b) No autorizadas

i. Administradoras Fondos de Pensiones y Compañias de seguros (decisión política, temor oligopolios, temor conflicto de interés).

ii. Almacenes de depósitos (no se dedican a la intermediación financiera).

iii. Empresas de capital de riesgo (no se quiere que los bancos controlen empresas).

II. ALGUNAS CIFRAS DE LOS NEGOCIOS INVLUCRADOS EN LAS FILIALES AUTORIZADAS

a) Capital y Reservas (1990)

i. Monto: US$30 millones

ii. Sobre capital y reservas Banca Privada Nacional: 2.8%

b) Utilidades Anuales (1990)

i. Monto: US$9.8 millones

ii. Sobre utilidad Banca Privada Nacional: 3.3%

c) Magnitud Desintermediación Financiera (Bonos de Empresas a Marzo 1991)

i. Monto: US$1.600 millones

ii. Sobre colocaciones bancarias: 11%

III. POTENCIAL PARA EL SISTEMA BANCARIO DERIVADO DE LA PRIVATIZACION DE LA PREVISION

a) Recursos acumulados en 10 años

i. AFP: US$8.000 mill. (31% PGB)

ii. Seguros vida: US$2.300 mill. (8.8% PGB)

iii. Total: US$10.300 mill. (39.8% PGB)

b) Acumulación de recursos en AFP (promedio anual primeros 10 años)

i. Por rentabilidad (6%): US$240 mill.

ii. Por cotización de afiliados (10% de sueldos y salarios): US$560 mill. (2.2% PGB)

c) Flujos del negocio (anual Promedio)

i. Por administración (AFP): US$ 9 mill.

ii. Por seguro de vida (Cia. seguros): US$ 8 mill.

iii. Por rentas vitalicias (Cia. seguros): US$46 mill.

iv. Total Bruto: US$63 mill.

v. Gastos administración e impuestos: US$30.9 mill.

vi. Beneficios Netos: US$32.1 mill.

vii. Comparación beneficios sistema privado de pensiones con:

i. Utilidades filiales Bancarias autorizadas: 328%

ii. Utilidades bancos Privados Nacionales: 11%

d) Principales supuestos del sistema de pensiones

1. Alrededor del 45% de la fuerza de trabajo cotiza en AFP.

2. La rentabilidad real de los fondos es de 6% anual

3. El aporte de los afiliados es del orden del 10% de los sueldos y salarios.

4. La comisión por seguros de sobrevivencia y acidente es de alrededor de 1.4% del aporte anual al fondo y la comisión por administración de la AFP es de 1.6% del aporte al fondo.

SESION DE CLAUSURA

EL SECTOR FINANCIERO EN LOS AÑOS NOVENTA

Florángela Gómez Ordóñez
Presidenta Asociación Bancaria de Colombia

Permítanme, a nombre de la Asociación Bancaria, expresar nuestra profunda gratitud al Señor Presidente de la República por su asistencia al acto de instalación de esta Convención que enalteció con su presencia. Así mismo, deseo agradecer al Ministro de Hacienda, a los altos funcionarios del Gobierno y a los expositores extranjeros que nos acompañaron durante las deliberaciones de estos dos días. Estoy segura que sus intervenciones constituyen valiosos aportes al análisis de los desafíos que deberá enfrentar el sector financiero colombiano en la última década del siglo.

Como lo afirmábamos en nuestro pasado Simposio sobre Mercado de Capitales, Apertura Económica y Sistema Financiero, celebrado en Octubre de 1990 en Cali, "el nuevo modelo de desarrollo económico adoptado por el país exige que se lleven a cabo las reformas institucionales y los desarrollos en la infraestructura necesarios para soportar dicho proceso, así como la coherencia entre las políticas macroeconómicas". Sólo así podrán los diferentes sectores de la economía ir avanzando armónicamente en forma tal que se garantice el éxito de los objetivos propuestos. Igualmente, señalábamos la inmensa responsabilidad que debe asumir el sistema financiero, dado el papel preponderante que jugará en el proceso.

Es por ello que hoy consideramos ineludible la tarea de analizar las mayores deficiencias que frecuentemente se le anotan al sector -su tamaño, la falta de competencia y la ineficiencia- con el propósito de determinar en qué medida ellas constituyen obstáculos insalvables o, más bien, deberán verse atenuadas en el curso de los próximos años, como resultado del nuevo entorno económico y financiero.

En lo que al tamaño se refiere, se argumenta que la participación del valor agregado del sector dentro del Producto Interno Bruto es inferior a la que presentan otros países de desarrollo similar o que el sector no tiene la capacidad para financiar proyectos industriales de gran envergadura. Efectivamente, la participación de nuestro sistema financiero en el PIB es menor que la de los respectivos sectores de Brasil, Chile o Venezuela. Pero no lo es si se le compara con México o Argentina.

Aún aceptando el argumento, el punto en cuestión debe ser, cuáles son las razones para esa menor dimensión relativa. Y no dudamos en afirmar que más que un oculto interés en limitar el crecimiento del sector, existen razones estructurales que hasta ahora han dificultado su desarrollo: sobreprotección de la economía, bajos niveles de ahorro, sobreregulación del sector financiero y baja rentabilidad relativa, entre otros. No de otra forma puede explicarse el bajo desarrollo de cualquier actividad en una economía de mercado.

Para soportar la tesis de la falta de competencia, se presenta como evidencia fundamentalmente el alto margen de intermediación del mercado financiero colombiano -hoy en cerca de nueve puntos- relativamente al vigente en otros países como Japón o Estados Unidos, en que alcanza un nivel cercano a los tres puntos. Esta afirmación, sin embargo, desconoce el hecho de que los sistemas financieros de dichos países no soportan la carga que sí debe asumir el nuestro, en términos de exagerados niveles de encaje y altas inversiones forzosas, al punto que se ha estimado que dichas cargas pueden explicar cuatro o cinco puntos del margen. Olvidándonos por ahora del encaje marginal del 100%, es verdad que en ese sentido el Gobierno viene haciendo esfuerzos en el curso del último año y medio, pero los efectos de tales medidas son lentos ya que no es posible hacer un desmonte acelerado de los recursos comprometidos. Aún así, el sector reaccionó positivamente y en el curso del año pasado el margen descendió en cerca de dos puntos.

Admitiendo entonces que el margen de intermediación ha sido más alto que el de los países antes mencionados, aunque no del nivel que simplistamente se presenta, cabe preguntarse sobre su justificación y, por tanto, sobre las razones que inhiben la competencia al interior del sector. Y surgen de nuevo argumentos estructurales tales como las barreras de entrada, la excesiva segmentación inducida por la reglamentación y la sobreregulación, hasta hace poco vigentes en el sistema.

En lo que toca con el punto de la ineficiencia, se cita como evidencia el hecho de que los costos operacionales representan en nuestro sector financiero un porcentaje cercano al 4.5% de los activos totales, cuando en países desarrollados dicha relación alcanza el 2.5% y en economías similares a la nuestra oscila entre el 3% y el 5%. A tal resultado contribuyen obviamente los altos costos laborales del sector y la inflexibilidad en su manejo en razón de la legislación hasta hace poco vigente, así como el alto costo de la adopción de tecnología, dado su componente importado. Pero, bueno es reconocerlo, ésta es quizá una de las mayores deficiencias del sistema, que precisamente tiene sus repercusiones sobre el margen financiero.

En resumen, no puede afirmarse que las debilidades del sector en términos de tamaño, eficiencia y competencia se deban exclusivamente a factores que dependan de éste. Tales debilidades son igualmente extensivas a nuestro universo económico, con contadas excepciones. Y fue precisamente ese mismo diagnóstico a nivel macroeconómico el que invocó el Gobierno para plantear el viraje en el modelo de desarrollo del país.

I. EL NUEVO ENTORNO ECONOMICO Y FINANCIERO

Las leyes que, a iniciativa del Gobierno, fueron aprobadas por el Congreso en la pasada legislatura en las áreas laboral, tributaria, financiera, cambiaria y de comercio exterior, apuntan todas hacia el logro de la meta de modernización e internacionalización de nuestra economía. Una vez superada la coyuntura por la que atravesamos, y a la cual nos referimos en forma breve más adelante, aspiramos a que el país se enrumbe por una senda de desarrollo más acelerado, con mayores tasas de ahorro e inversión que deberán apoyar el crecimiento del sector financiero y, éste a su turno, soportar dicho proceso.

El nuevo marco regulatorio del sector financiero, por su parte, tiene un claro objetivo: la mayor competencia al interior de éste. La libertad de entrada, la autorización de la inversión extranjera sin límites, las diferentes figuras de conversión de unas entidades en otras, la eliminación de algunas barreras en las operaciones activas y pasivas de los intermediarios, la liberación de las tasas de interés sobre los depósitos de ahorro, la autorización a la creación de filiales, tienden todas a estimular la competencia al interior del sistema. Pero además, el fortalecimiento del mercado de capitales que deberá presentarse como consecuencia de la creación de nuevos inversionistas institucionales, de las normas tributarias sobre mercado accionario y de la autorización a la emisión de papeles comerciales y acciones preferentes, colocarán una presión exógena de competencia adicional sobre el sistema.

II. EL SECTOR FINANCIERO DEL FUTURO: ELEMENTOS DE UNA RECONVERSION

El gran reto para el sector financiero colombiano, por lo tanto, consiste en cómo enfrentar una competencia creciente, dentro de un marco de mayor eficiencia, y diversificar y ampliar sus servicios para atender una economía en expansión, sin deteriorar su rentabilidad, sino por el contrario, mejorándola progresivamente hasta alcanzar el nivel que asegure su consolidación. Nos viene a la mente entonces el concepto de "reconversión", así éste se haya usado fundamentalmente dentro del contexto del sector industrial. Veamos cuáles

podrían ser algunos de los elementos de una reconversión en el sector financiero.

Aparece en primer término el factor tecnología, que más que un simple procesamiento rápido de la información, constituye una herramienta gerencial que puede desplazar la frontera de actividad y afectar la posición competitiva. La tecnología modifica los métodos de producción y, así, mejora la eficiencia; aumenta la capacidad de distribución de nuevos productos financieros y permite la diversificación hacia nuevos sectores. Naturalmente, también conlleva altos costos, por lo cual genera la necesidad de cambios estratégicos, en forma tal que el desplazamiento en la productividad supere la elevación de la curva de costos. Y, precisamente, esta implicación de costos puede tener incidencia en la estructura del sector en la medida en que se puede constituir en una barrera de entrada.

Un segundo elemento es la innovación en productos y servicios y el desplazamiento hacia otros campos de actividad, ambos permitidos en la reciente legislación, con las "nuevas operaciones financieras" y con el sistema de filiales. Esta estrategia conduce a diversificación en las fuentes de ingreso, con su consiguiente efecto de estabilización, pero naturalmente, también tiene incidencia en costos y por lo tanto requiere de la aplicación de estrictos criterios de selectividad.

El tercer factor que aparece como lógica consecuencia de los dos anteriores es el manejo de los costos operativos. Puesto que el clima de rivalidad en el sector se manifestará en una gran proporción vía precios, el margen de intermediación tenderá a estrecharse progresivamente en el futuro. El tamaño de las instituciones, entonces, jugará un papel más importante aunque hasta ciertos límites, toda vez que la evidencia empírica tanto nacional como internacional no ha demostrado claramente la presencia de economías de escala en el sector. La expansión y diversificación indiscriminadas pueden conducir a estructuras demasiado inflexibles, dejando margen para la especialización y diferenciación.

Lo que sí parece fundamental es una revisión de los métodos de costeo y fijación de tarifas en el sector. El sistema de subsidios cruzados entre actividades, sectores y productos no es compatible con un mercado ampliamente competido en el que los más hábiles tenderán a concentrarse en los productos rentables, desalojando a los demás.

Ahora bien, el Gobierno deberá continuar asumiendo la responsabilidad de lograr un adecuado balance para el sector financiero en su rol de agente central

para el desarrollo económico: un balance entre eficiencia financiera y creatividad, de un lado, y entre seguridad y rentabilidad, del otro.

Consideramos por lo tanto que, además de un clima económico propicio y de las medidas ya adoptadas, contenidas en las diferentes reformas estructurales, el normal desenvolvimiento del sector en el inmediato futuro hace necesaria la toma de decisiones en dos campos fundamentales. El primero tiene relación con los encajes promedio -no me refiero ahora al encaje marginal del 100%-, cuyos niveles alcanzan el 32.5% para las cuentas corrientes privadas y 51.5% para las oficiales. Si realmente se pretende lograr una baja significativa en los márgenes de intermediación, es necesario que, a medida que las restricciones fiscales y monetarias lo permitan, el Gobierno se comprometa en un proceso de reducción paulatina hasta alcanzar niveles cercanos a los internacionales, como lo anunciara el Ministro de Hacienda en su intervención en el pasado Simposio sobre Mercado de Capitales.

En segundo lugar, es indispensable que se promueva el establecimiento de mecanismos de evaluación e información del riesgo de los diferentes activos financieros, en forma tal que el ahorrador perciba claramente la relación rentabilidad-riesgo. De lo contrario, la competencia por el pasivo, unida a la figura del seguro de depósito y a los sistemas vigentes de información sobre rendimientos de tales activos, solamente traerá consigo una peligrosa escalada de las tasas de captación, sin relación alguna con los niveles de riesgo involucrados.

III. EL SISTEMA FINANCIERO Y LA ACTUAL COYUNTURA

Desafortunadamente, la coherencia e integralidad de las reformas estructurales impulsadas por el Gobierno en la pasada legislatura ordinaria, han tenido que enfrentar una seria amenaza en la aceleración del ritmo de crecimiento de los precios.

Habiéndose observado una tasa de inflación de más de 32% a finales de 1990, fue ineludible otorgar la mayor prioridad a la política de estabilización macroeconómica, incluso a costa de postergar por algún tiempo varias de las medidas de carácter estructural relacionadas con la apertura económica y de revertir en sus efectos algunas de las que ya se habían tomado. Nos declaramos solidarios con esa decisión, pues entendemos que controlar el ritmo de crecimiento de los precios resulta fundamental, no solo como objetivo de corto plazo, sino para la propia estabilidad de las reformas estructurales y la solidez

del nuevo modelo económico, abierto, eficiente y competitivo, que todos queremos ver en nuestro país.

Una política monetaria restrictiva, si bien es impopular y genera costos de corto plazo en términos de deterioro en el ritmo de crecimiento económico, como el que ya estamos viendo, es también necesaria para hacer frente a la aceleración inflacionaria en una forma eficaz. El control sobre el crecimiento de los medios de pago constituye un componente fundamental de cualquier estrategia seria de lucha contra la inflación.

No compartimos, sin embargo, el énfasis que se ha puesto en los últimos meses a la restricción del crédito institucional como objetivo en sí mismo -a través de medidas como el encaje marginal sobre captaciones de CDT a 90 días o de bonos a 1 año- ya que poco contribuye al control de los medios de pago y por tanto de la inflación. Sí genera, en cambio, un grave desestímulo al ahorro financiero y un impulso a los mercados extrabancarios que no le hacen bien al desarrollo institucional del país y a la capacidad de control del Gobierno sobre las variables monetarias y financieras. Con el desarrollo de esos mercados ni siquiera es claro que la medida del encaje marginal sea realmente eficaz para controlar la magnitud del crédito que existe en la economía. Solo es claro que reduce la capacidad de crédito del sistema financiero institucional y que desvía las funciones propias de éste hacia mercados no regulados, ajenos al control gubernamental.

La restricción monetaria, tal como ha sido reglamentada en el presente año, y por contraste con la que se adoptó durante la bonanza cafetera de la década de los setenta, inhibe totalmente el crecimiento de las operaciones del sector financiero. Esto, por supuesto, obstaculiza el normal desarrollo de las entidades del sector y hace más difícil para ellas adaptarse a los requerimientos y objetivos de la reforma financiera. Resulta difícil esperar, por ejemplo, que potenciales inversionistas adopten decisiones dirigidas a capitalizar entidades financieras o a aprovechar las facultades que otorgó la Ley 45 de 1990 para fusionarlas o transformarlas. Especialmente ahora, luego de las últimas medidas que, además de detener el crecimiento del sector, afectan directamente su rentabilidad al disponer una sustancial reducción en la remuneración de los recursos congelados.

Insistimos, Señor Ministro, que nuestras críticas a una medida de restricción crediticia como la del encaje marginal no deben interpretarse como un cuestionamiento a la política de restricción monetaria ni mucho menos a la importancia que, con muy justa razón, le ha otorgado el equipo económico del Gobierno a la política anti-inflacionaria. Por el contrario, creemos que en

algunos campos se ha presentado incluso una paradójica situación, en la cual la restricción monetaria no ha recibido la prioridad que se merece en la coyuntura actual.

Este es el caso, por ejemplo, de la decisión adoptada por el Gobierno a comienzos de este año, en la misma sesión de la Junta Monetaria en que se instauró el encaje marginal de 100%, a través de la cual se desmontaron los depósitos previos de giro. Mediante esa medida, con un criterio de largo plazo de reducir marginalmente el costo de las importaciones, se realizó una expansión de la base monetaria de más de $150.000 millones, difícilmente comprensible dentro de las circunstancias del momento.

No ha sido clara, tampoco, la definición de prioridades implícita en las decisiones de los últimos meses sobre los reintegros de divisas correspondientes a los rubros de servicios y transferencias de la balanza cambiaria que, como es bien sabido, esconden flujos no registrados de capitales y generan movimientos difíciles de prever en las reservas internacionales. Algunas medidas, tales como el plazo de 80 días para la redención de los certificados de cambio que se adoptó a finales del año pasado -y se desmontó poco más de un mes más adelante- o como la comisión de 5% que recientemente impuso el Banco de la República sobre las compras de dólares en efectivo, han estado dirigidas a desestimular esos reintegros para estabilizar la oferta monetaria. Sin embargo, la inestabilidad de esas decisiones, así como la reglamentación de un mercado libre de divisas que tiende a facilitar los reintegros mencionados, sugiere la ausencia de unas definiciones claras de prioridades entre el objetivo de regulación monetaria de corto plazo y el objetivo de largo plazo de remover las barreras que impone el tradicional control de cambios colombiano.

Para concluir estas referencias a la política anti-inflacionaria y de estabilización, no podemos dejar de mencionar nuestra preocupación sobre la intensidad con que se vienen utilizando en los últimos meses las operaciones de mercado abierto como instrumento de contracción monetaria. La utilización tan intensiva de dichas operaciones por parte del Banco de la República las puede haber convertido en un instrumento ineficaz para los objetivos de contracción de la liquidez. No solo por la expansión que generan los inmensos intereses que debe pagar el Banco de la República sobre los Títulos correspondientes, sino por el efecto que indirectamente tienen al elevar las tasas de interés domésticas muy por encima de las internacionales, generando un fuerte incen-

tivo al ingreso de capitales del exterior y a la expansión de la oferta monetaria por esa vía.

IV. EL SECTOR FINANCIERO Y EL NUEVO MARCO CONSTITUCIONAL

No quisiera finalizar esta intervención sin mencionar algunos de los planteamientos del sector frente al nuevo marco constitucional que habrá de regir los destinos del país durante los próximos lustros. Como la mayoría de los colombianos, aspiramos a que el nuevo ordenamiento siente las bases definitivas para una paz duradera, una justicia eficaz y un desarrollo económico sostenido y equilibrado.

El dinamismo con que avanzan las tareas de la Asamblea Nacional Constituyente, dificulta tener una visión global de la nueva Carta Política que se está elaborando, y opinar, con adecuado conocimiento de causa, sobre las innumerables iniciativas sometidas a su consideración. No obstante, preocupan al sector privado las fórmulas, ya aprobadas por las comisiones, sobre el derecho de propiedad. Si cuando sea necesario efectuar expropiaciones, el propietario no es cabalmente indemnizado, porque el monto de ésta debe ser establecido teniendo en cuenta no sólo sus intereses sino también los de la comunidad, ciertamente el derecho de propiedad sufriría serio menoscabo. La supresión del derecho de propiedad no puede ser como infortunadamente se ha afirmado, un mecanismo de redistribución del ingreso y la riqueza. Para esos fines los instrumentos adecuados son el gasto público, que debe beneficiar a la población de más bajos recursos, y un sistema tributario progresivo, mediante el cual se asegure una contribución mayor por parte de quienes perciban rentas elevadas.

También pueden, como en efecto ocurre, diseñarse las tarifas de los servicios públicos de modo tal que los usuarios de menor capacidad económica paguen tarifas inferiores al costo. Estos subsidios son posibles en virtud de las cotizaciones realizadas por los usuarios clasificados en los estratos superiores. Pero pretender que indemnizaciones incompletas, que no corresponden al valor de los bienes expropiados, sea mecanismo adecuado para el desarrollo de una politica redistributiva, puede interferir seriamente en el ánimo de invertir, lo cual tendría negativos efectos en las tasas de crecimiento económico a mediano plazo.

En lo que al sector financiero se refiere, debe señalarse cómo el marco constitucional y legal vigente, así como la jurisprudencia de la Corte y el

Consejo de Estado han generado un esquema de regulación confuso e inestable, en la medida en que han multiplicado las modalidades de intervención y las autoridades con capacidad reguladora y ampliado sensiblemente el ámbito de la facultad reglamentaria. Tal estado de cosas trae consigo incertidumbre y riesgo sobre la actividad y se traduce en costos considerables para ella.

Es por estas razones que pusimos a consideración, primero del Gobierno y luego de la Comisión V de la Asamblea Nacional Constituyente, la modificación del texto de la Carta en forma tal que, sin desconocer la capacidad del Estado para limitar los derechos económicos, se introduzca un mejor balance entre la necesaria certidumbre con que debe contar el sector, mediante reglas claras y estables, y la capacidad del Gobierno de contar con instrumentos eficaces para el manejo económico y financiero. Concretamente, hemos propuesto la derogatoria del ordinal 14 del Artículo 120 de la Constitución y la mención específica del sector financiero en el ordinal 22 del artículo 76, modificado este último en el sentido de que las leyes a que se refiere no sean exclusivamente de carácter general. En todo caso, es entendido que seguirá existiendo la intervención prevista en el artículo 32, así como la figura de la emergencia económica, contenida en el artículo 122, para hacer frente a situaciones críticas.

Ya para terminar, queremos expresar nuestra honda preocupación por el reciente debate suscitado en la Plenaria de la Asamblea, alrededor de las implicaciones que podrían atribuírsele al carácter de interés público que reviste el sector financiero. Si bien debe reconocerse que éste, al igual que muchos otros sectores productivos o de servicios, efectivamente es de interés público, no puede por ello concluirse que debe estar en manos del Estado quien, a su turno, lo otorgaría en calidad de concesión revocable para que fuera explotado por los particulares. Si así se estableciere se estaría consagrando la estatización del sector, toda vez que el riesgo involucrado en tal disposición ahuyentaría totalmente la inversión privada.

Decía el Señor Presidente en su discurso de posesión: Bienvenidos al futuro. Pues bien. El futuro ya está aquí. En esta empresa de crear una nueva Colombia todos estamos comprometidos y todos seremos responsables por acción u omisión. Por su parte, el sector financiero del país quiere reafirmar hoy su voluntad de responder con decisión y solidaridad al reto que el Gobierno le ha planteado a la nación y al mundo: la construcción de una patria más próspera, más justa y más pacífica.

DISCURSO DR. RUDOLF HOMMES R.

Ministro de Hacienda y Crédito Público de Colombia

I. LAS PERSPECTIVAS DE INVERSION Y EL MANEJO DE LA COYUNTURA

Agradezco a la doctora Florángela Gómez y a los demás miembros de la Asociación Bancaria la invitación a clausurar la XXVII Convención Bancaria y de Instituciones Financieras, BANCA 91. En esta ocasión se debaten dos temas cruciales: La Reforma Financiera y la Apertura Económica, unidos por sus implicaciones y sus objetivos frente a la inversión.

Desde que esbozamos los lineamientos del actual programa económico expresamos el convencimiento sobre el poderoso estímulo que la liberación del comercio exterior, unida a las reformas estructurales recientemente aprobadas por el Congreso, representarían para la inversión. La materialización de nuevas oportunidades para modernizar y acelerar el desarrollo de nuestro sistema productivo, requiere que se concrete ese nuevo marco institucional pero también un exitoso manejo de la política económica de corto plazo. Sobre estas prioridades de largo plazo y de la coyuntura, deseo compartir con ustedes algunas ideas.

II. TENDENCIAS DEL SECTOR PRODUCTIVO

La fase de recuperación del sector productivo iniciada en 1985, fue un importante resultado del adecuado ordenamiento de las variables macroeconómicas conocido como programa de ajuste. Este proceso creó condiciones claras y estables con el fin de facilitar decisiones acertadas de los empresarios. La eficacia de la política macroeconómica y las lecciones de la crisis, contribuyeron para que las empresas sanearan su estructura financiera lo cual se manifestó en la elevación de los niveles de ahorro como resultado de las mayores utilidades obtenidas y del proceso de desendeudamiento.

En el último quinquenio de la década de los ochenta hubo notables avances en la creación de un mayor acervo de capital. Además de las elevadas tasas de inversión registradas en el sector minero, la industria manufacturera recuperó el ritmo de inversión perdido a comienzos de la década, duplicando las tasas de crecimiento de la formación bruta de capital.

No obstante, esta acentuada recuperación de la inversión apenas compensa los fuertes descensos que registró esta variable en la primera mitad de la década de los 80. Aunque la experiencia de la crisis condujo a la adopción de severos criterios de selección de los proyectos por parte de los empresarios, éstos aún no tienen la magnitud necesaria para alcanzar y mantener ritmos elevados de crecimiento. Las tasas de inversión anual del país, representan solamente 20% del producto interno bruto, cuando de acuerdo con la experiencia de países recientemente industrializados, deberíamos dedicar más del 25% del producto anual a la inversión, con un amplio liderazgo del sector privado en los proyectos de renovación y ensanche de las plantas existentes.

Los sectores con orientación exportadora han sido particularmente dinámicos en su esfuerzo de inversión en los últimos años. En 1990, y posiblemente este año, los resultados muy favorables de las exportaciones no tradicionales han retribuido los avances tecnológicos realizados por los industriales durante esta fase de recuperación. Sin embargo, mantener esa competitividad a nivel internacional requiere de planes más ambiciosos, máxime cuando los niveles de utilización de capacidad instalada en estos sectores bordean el 80%.

La disponibilidad de fondos para realizar inversión ha sido señalada como uno de sus principales obstáculos. No obstante, es importante destacar que la recuperación de la inversión en el último lustro estuvo ampliamente respaldada por el crédito de fomento: este cubrió cerca del 50% de los faltantes de las empresas para financiar la adquisición de activos fijos. Esta disponibilidad de crédito de largo plazo a través del Banco de la República y del IFI continúa sirviendo de respaldo a los programas de inversión que se presentan. Existen amplias disponibilidades de las líneas de crédito internacional del Banco de la República, y se ha subsanado ya la escasez temporal de recursos de los fondos industriales que se presentó en el mes de abril y en la primera quincena de mayo. También se ha aprobado un programa de cobertura del riesgo cambiario que le permite a los inversionistas utilizar líneas del Eximbank Japón o del BID en dólares, sin riesgo de devaluación. En el caso de las líneas del Banco Mundial los créditos se pueden hacer en pesos. De esta manera concluimos sin vacilación, que el respaldo a la nueva inversión está, esperando a que ella llegue y que no es por falta de crédito que la inversión no se lleva a cabo.

Con el objetivo de impulsar al sector privado a mejorar su eficiencia, modernizar sus procesos de producción, diversificar sus productos y conquistar nuevos mercados, se formularon políticas destinadas a orientar la producción

doméstica hacia el mercado externo y se adoptaron trascendentales disposiciones de índole estructural en los frentes financiero, cambiario, fiscal y laboral. En las actuales circunstancias, sobre la base de una mayor autonomía financiera de las empresas, la consolidación de las acciones puestas en marcha generará atractivas oportunidades de inversión y recursos complementarios para financiarlas.

En los últimos años, la adecuación del crédito dirigido a condiciones de mercado, en términos de tasas de interés, plazos y mayor participación de los intermediarios en su asignación, asegura una mayor disponibilidad y mucho más agilidad en la colocación de estos recursos que financian mayoritariamente bienes de capital, pues al eliminarse el subsidio de tasas de interés se extinguió la necesidad de controlar la desviación del crédito. Este importante mecanismo de financiación y los desarrollos en curso en el mercado de capitales, constituyen la garantía de vinculación de mayores volúmenes de ahorro a la inversión productiva.

III. INVERSION Y DESARROLLO DEL MERCADO DE CAPITALES

Durante el período de recuperación del sector productivo, las empresas privadas tuvieron una activa intervención en el mercado financiero. Aunque se desendeudaron y en algunos años generaron los fondos suficientes para financiar su inversión, ésta hubiera sido mucho mayor si cerca del 50% de sus recursos no se hubiera utilizado en la realización de colocaciones financieras. La falta de exposición a la competencia internacional constituyó un freno a la capacidad innovadora del empresario, que prefirió constituir activos financieros antes que asumir riesgos en una economía cerrada, donde no se le exigía adquirir o conservar una posición competitiva ni tecnológicamente superior.

Tradicionalmente se ha considerado que no es eficiente que las empresas se desvíen de su función de producción. Sin embargo, la ausencia de un mercado de capitales desarrollado las ha obligado a tomar parte activa en el mercado de crédito. La participación de las empresas no financieras en este mercado significa que cerca del 30% de los flujos de préstamos de la economía está por fuera del sistema bancario. Este importante volumen de fondos no canalizados a través de los intermediarios financieros señala un atractivo campo de acción para las instituciones que decidan competir por estos recursos. Es así como la intermediación especializada, promovida por la reforma financiera contenida en la Ley 45 de 1990, posee un importante mercado por

conquistar, logrando, por su especialización voluntaria, una mayor eficiencia en la canalización del ahorro. De aquí se puede concluir también que la desintermediación que tanto preocupa a esta audiencia está mucho más motivada por la falta de dinamismo del sector financiero, que por las medidas de control del crédito que hemos impuesto desde comienzos del año.

Las medidas adoptadas para estimular la competencia entre intermediarios, deben materializarse en términos de una innovación permanente de productos y servicios financieros que les permita a las empresas obtener financiamiento diversificado, a plazos acordes con sus proyectos, ofreciéndoles además cobertura ante riesgos cambiarios y de tasa de interés.

El desarrollo de un abanico más amplio de oportunidades en el mercado financiero, manejado por intermediarios especializados, encauzará a las empresas hacia su función primordial: la producción. Este paso depende solamente del deseo de modernizarse que tengan los gerentes y propietarios del sector financiero, ya que las condiciones legales y de mercado están dadas.

La relación entre el desarrollo del mercado de capitales y la inversión tiene dos vías: En primer lugar, si la inversión no se materializa no existirá la necesidad de un mercado de capitales, pero si éste no evoluciona a la par de los requerimientos de los proyectos, éstos no podrán realizarse.

IV. LA INVERSION EN LA COYUNTURA ACTUAL FRENTE A LAS RESTRICCIONES DEL PROGRAMA ANTIINFLACIONARIO.

La apertura económica exige mayores esfuerzos en la modernización del aparato productivo, tendientes a lograr la conquista de nuevos mercados y a mejorar nuestra eficiencia para enfrentar la mayor competencia que lleva implícita la liberación del sector externo.

Aunque a mediano plazo las condiciones creadas por las nuevas reformas madurarán, generando un impulso decisivo para realizar proyectos de inversión, se requiere acelerar este proceso, comenzando lo más pronto posible esta tarea ineludible. Creemos que ello no es incompatible con la restricción de la demanda creada por las medidas del programa anti-inflacionario. Ello se debe a que dentro del nuevo entorno macroeconómico construido desde comienzos de 1990 las decisiones de inversión tienen un poderoso estímulo adicional de demanda, proveniente del mercado externo, y no dependen exclusivamente de la evolución de la demanda interna. Estas decisiones, si son racionales, se deben

basar más en los requerimientos de modernización necesarios para mantener y mejorar nuestra posición competitiva en los mercados externos y menos en las expectativas sobre el mercado interno. Durante lo corrido de este año, la excelente dinámica en producción y ventas de los sectores exportadores, que hace algún tiempo asumieron el riesgo en proyectos de modernización, valida nuestras afirmaciones.

En efecto, según la más reciente encuesta de opinión de la ANDI, mientras el crecimiento de la producción manufacturera cayó 3% en el primer trimestre de 1991, la de confecciones creció el 14.7%, cuero y calzado el 8%, productos plásticos el 6.4%, y papel y sus productos el 2.5%. Por otra parte, la caída de producción y venta de otros sectores industriales sugiere que no están cambiando al ritmo que esperan los mercados internacionales. Es evidente que estos sectores, que muestran atrasos derivados del apretón de demanda interna causado por el programa anti-inflacionario, requieren mayor inversión para reducir su dependencia del mercado doméstico y para asegurar mayor estabilidad en la demanda.

Por ello, nos encontramos trabajando en el diseño de mecanismos que generen atrayentes oportunidades para que los empresarios dejen de "esperar a ver qué pasa" y se decidan a realizar los proyectos de modernización y de reconversión que sean necesarios en sus sectores. Se estudian en la actualidad nuevos incentivos para la inversión de empresas exportadoras y mayores respaldos financieros con las coberturas ante riesgos cambiarios, que ya he mencionado.

Para avanzar en este frente, se requiere ante todo un compromiso del sector privado con la tarea más urgente en el corto plazo: reducir el nivel de inflación. El éxito que tengamos en nuestro programa de estabilización es requisito indispensable para utilizar integralmente el potencial de las reformas y para poner en práctica los estímulos.

El plan de estabilización que se ha diseñado contempla tanto políticas estructurales, cuyo efecto en los precios se materializa lentamente, como medidas de corto plazo con resultados más rápidos. Entre las primeras se destacan el ajuste fiscal, la puesta en marcha definitiva del programa de apertura y una política cambiaria que busca mantener un nivel de competencia internacional adecuado para los bienes transables producidos en el país. Dentro del segundo grupo se encuentra fundamentalmente la política monetaria con sus instrumentos, OMAS, encaje marginal y plazos máximos de giro.

Los resultados del primer trimestre en materia de precios no son alentadores ya que no hemos logrado bajar la inflación significativamente. La encuesta referida de la ANDI y el temor a una recesión que manifiestan los industriales, contrastan con el hecho de que los precios no han dado señales de ceder. Ello sugiere que las empresas que mantienen precios altos no han perdido la esperanza de que el Gobierno va a dar marcha atrás en la política de estabilización y no dejan ceder los precios para adecuarlos a la caída de la demanda.

A esto debe agregarse que los precios de los alimentos, que pesan apreciablemente en la canasta de consumo, han sufrido aumentos significativos por razones que son relativamente independientes de la política macroeconómica. Tal es el caso de la carne, que ha subido 21.5% en el año, duplicando el incremento promedio de los precios (12.3% en el año) debido a una combinación de factores incontrolables: Contrabando y exportaciones de carne a Venezuela, menor consumo de pescado y ciclo ganadero. El caso del arroz también debe mencionarse, ya que la tardanza por parte del IDEMA en realizar sus existencias y el auge de prácticas monopolísticas por parte de algunos de los grandes molineros han dado lugar a un incremento inusitado de los precios del grano del 20.6% en el año. Estos precios y los de los alimentos que están por cosecharse deben bajar o estabilizarse en los próximos dos meses.

En el caso de los bienes industriales y de los demás componentes de la canasta, la estrategia de restringir la demanda agregada vía disminución del crédito interno y las tasas de interés es la correcta, ya que ante el menor consumo, los empresarios no tendrán alternativa distinta a moderar las alzas de sus precios.

Como lo hemos manifestado en diversos foros, el Gobierno no cejará en su política de restricción al crédito, hasta lograr un cambio de tendencia en los precios. Cuando se invitó a los empresarios a participar en lo que mi colega de Desarrollo llamó el Pacto Social, la premisa principal era que el Gobierno se proponía llevar a cabo una política restrictiva del crédito doméstico y un estricto control sobre los agregados monetarios para restringir la demanda. El atractivo del Pacto Social era que si los precios de los bienes se ajustaban contra la inflación esperada de 22% anual, se podía evitar así la drástica reducción de la producción y las ventas.

La alternativa que se anunció desde finales del año pasado en la Asamblea de la ANDI, en Bucaramanga, era que si el sector privado no respondía al

llamado del Pacto Social, e insistía en incrementar los precios al ritmo acelerado que venía, se tendrían que reducir tanto la producción como las ventas, y ésto es precisamente lo que ha sucedido, tal como lo demuestra la encuesta referida. Por otra parte, a finales del año pasado advertimos que en vista de la restricción de demanda que anunciamos no les convenía a los empresarios elevar salarios por encima del reajuste del salario mínimo que se hizo en diciembre de 1990, so pena de tener que enfrentar costos muy elevados. El resultado, tal como lo demuestra la encuesta de la ANDI, es una elevación de costos muy marcada basada en la elevación de salarios y en los ajustes de tarifas y de otros insumos, que hizo más gravosa la caída de la producción y las ventas. A estas alturas, la disyuntiva que deben enfrentar los empresarios sigue siendo la misma: O ajustan sus precios para responder a la caída de la demanda o sus ventas y su producción siguen cayendo.

Todavía tenemos la oportunidad de rescatar el semestre si el sector privado entiende que el Gobierno tiene el firme propósito de trancar la espiral alcista y que mantendrá las restricciones. Como esto va a suceder, lo más prudente es que los productores reduzcan precios o dejen de elevarlos. Esta es la versión del Pacto Social que todavía es posible realizar, no sobre la base de vagos compromisos, sino ante la realidad de una efectiva restricción de la demanda agregada interna.

Por ello reiteramos nuestro propósito, justificados en el convencimiento de que sólo el éxito del programa antiinflacionario hará posible materializar nuestros objetivos de inversión y crecimiento de largo plazo. Una parte importante del sector privado nos acompaña, pero aquellos que creen que el Gobierno va a ceder atemorizado por la caída de las ventas, o quienes creen que la caída temporal de las tasas de interés y el reciente aumento no deseado de liquidez son señales de que se está cejando en el empeño, deben convencerse de que emplearemos todos los medios a nuestro alcance para controlar la inflación. Cuando tengamos pruebas claras de que se han moderado las alzas, se podrán suavizar las restricciones.

Mientras esto sucede, el apoyo crediticio a la inversión lo daremos solamente hasta donde lo permitan los objetivos monetarios. En este sentido estamos analizando con el Ministerio de Desarrollo programas de abaratamiento de bienes de capital importados para promover, en forma productiva, importaciones que signifiquen reducciones de la liquidez. Pero los ambiciosos

planes de fomento, orientados a la modernización de la producción, sólo serán posibles en estrecho acuerdo con las metas monetarias.

Las alternativas de financiación para la coyuntura dependen de una mayor profundización del mercado de capitales, otro tema de reflexión para este foro. En el poco tiempo de vigencia del nuevo marco institucional, ya se vislumbra la dinámica que tomará el mercado en la asignación de recursos: las aceptaciones bancarias, los papeles comerciales, las nuevas acciones y los fondos de cesantías son sólo algunos de los ejemplos posibles. Con un mercado potencial equivalente al 30% de los flujos de crédito, como lo he indicado, y reglas de juego estables, estoy seguro que la intermediación en el mercado de capitales será una de las actividades más dinámicas de la década y seguramente el mejor agente de competencia en el sector financiero.

La apertura, el fortalecimiento del sector privado y una política macroeconómica prudente son nuestro mejor seguro para recuperar una senda estable de crecimiento. El desarrollo del mercado financiero, simultáneo con bajas tasas de inflación, aseguran la adecuada movilización de recursos para incrementar la tasa de inversión.

Optimista con las respuestas ante este reto, deseo invitar nuevamente a los sectores productivos a que contribuyan más rápidamente al control de la inflación y no le dejen toda la carga al sector financiero y al gobierno. Si dominamos rápidamente la inflación habremos dado el paso más importante para abrir la puerta al crecimiento acelerado y a la inversión que se necesitan para que Colombia alcance al grupo de países de rápido desarrollo y no lleguemos entre los últimos a la etapa del año 2000. Con estas palabras y la esperanza de obtener la colaboración solicitada declaro clausurada esta Convención.