

Distr.
RESTRINGIDA

IC/MEX/R.142 (SEM.2771)
7 abril de 1989

ORIGINAL: ESPAÑOL

CATALOGADO

C E P A L

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

BIBLIOTECA NACIONES UNIDAS MEXICO

INFORME DEL SEMINARIO NACIONAL EN COSTA RICA SOBRE BANCA Y FINANZAS

(San José, Costa Rica, 27 y 28 de enero de 1989)

Este Seminario se realizó en el marco del proyecto RLA/87/006 "Fortalecimiento de los Sistemas Cooperativos Federados de Ahorro y Crédito del Istmo Centroamericano".

INDICE

	<u>Página</u>
I. Antecedentes	1
II. Seminario Nacional sobre Banca y Finanzas	2
A. Asistencia y apertura	2
B. Temario	2
C. Resumen de las deliberaciones	4
1. El capital de una empresa bancaria	4
2. La generación de utilidades	4
3. La autonomía de la gestión	4
4. La salud de la cartera	5
5. El posicionamiento	5
6. El crecimiento	5
7. Contratación de personal	6
8. Salarios, incentivos, etcétera.	6
9. Las funciones de la dirección	6
10. El entorno	6 7
<u>Anexo:</u> Lista de participantes	8

I. ANTECEDENTES

1. El Seminario Nacional sobre Banca y Finanzas se realizó en la ciudad de San José de Costa Rica como parte de las actividades del proyecto "Fortalecimiento de los Sistemas Cooperativos Federados de Ahorro y Crédito del Istmo Centroamericano", financiado con fondos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), los días 27 y 28 de enero de 1989.
2. El Seminario tuvo como objetivo familiarizar a los dirigentes y funcionarios del Banco Federado de Costa Rica en las técnicas bancarias, así como analizar las perspectivas de la actividad bancaria para la década siguiente. El Banco Federado es propiedad de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica (FEDECREDITO), y constituye un proyecto, que de alcanzar éxito, podría tener repercusiones muy favorables para el desarrollo del movimiento cooperativo centroamericano.
3. El Seminario estuvo a cargo del señor Alfredo Tajonar, Director de Planeación del Banco Nacional de México (BANAMEX). La participación del señor Tajonar fue posible gracias a la cooperación del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

II. SEMINARIO NACIONAL SOBRE BANCA Y FINANZAS

A. Asistencia y apertura

4. Participaron en el encuentro miembros del Consejo de Administración y del cuerpo administrativo de la FEDECREDITO y del Banco Federado de Costa Rica. También estuvo presente el Experto Principal del proyecto.

5. El Seminario fue inaugurado por los señores Rafael Murillo, Presidente de FEDECREDITO, y Alvaro Gálvez, Representante Residente Adjunto del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Costa Rica.

B. Temario

6. Las actividades del Seminario se desarrollaron de acuerdo con el siguiente temario:

1. El capital de una empresa bancaria
 - a) El tamaño del capital
 - b) La protección del capital (prevención devaluación, inflación, etc.)
 - c) El aumento del capital
 - d) Distribución del capital
 - e) Integración del consejo
2. La generación de utilidades
 - a) La importancia de las utilidades
 - b) Cómo se obtienen las utilidades
 - c) Cómo se distribuyen
3. La autonomía de la gestión
 - a) Respeto de las leyes nacionales y las regulaciones bancarias
 - b) Montar una operación rentable
 - c) Utilizar la autonomía

4. La salud de la cartera
 - a) Políticas de crédito. A quién se le presta. A quién no se le presta
 - b) El crédito es el instrumento que más compromete el futuro del banco
 - c) El futuro, marco temporal esencial para el banquero
 - d) Formación de reservas
5. El posicionamiento
 - a) Qué mercado va a atender
 - b) Cuáles son sus fortalezas, cuáles sus debilidades para actuar en ese mercado
 - c) Dominio de los productos que existen en el mercado
 - d) Conocimiento de los competidores
6. El crecimiento
 - a) Marco temporal para planear el crecimiento
 - b) Estabilidad, liquidez, seguridad, sostenibilidad
7. Contratación de personal
8. Salarios, incentivos, etcétera
9. Las funciones de la dirección
 - a) Diferenciar lo estratégico de lo operativo
 - b) El estilo gerencial de un banquero
10. El entorno
 - a) Economía en crecimiento o estancamiento
 - b) Inflación

C. Resumen de las deliberaciones

1. El capital de una empresa bancaria

7. El Consultor, señor Alfredo Tajonar, explicó la importancia del capital de la empresa bancaria. Expresó que el objetivo estratégico de la administración del banco debe ser preservar y aumentar el valor del capital del banco en términos reales. Señaló que la fuente principal de capital son las utilidades. De allí la importancia de que el banco opere con un criterio de rentabilidad. De otra manera, explicó, el capital se deteriora, pues si no hay utilidades, la única forma de mantener el valor del capital y acrecentarlo es pidiendo a los socios que aumenten sus aportaciones. Sin embargo, comentó que los socios difícilmente estarían dispuestos a aportar a una empresa que está perdiendo su capital.

2. La generación de utilidades

8. Por consiguiente, el Consultor destacó la importancia de las utilidades tanto para asegurar la preservación del valor real del capital del banco como para retribuir la inversión de los socios. Indicó que en la coyuntura actual el negocio bancario está sometido a grandes cambios, por lo que las utilidades se obtienen de operaciones realizadas fuera de la captación y colocación de fondos en sentido estricto. Señaló que las utilidades provienen en forma creciente de diferentes servicios que los bancos prestan, tales como tarjetas de crédito, operaciones con moneda extranjera y operaciones bursátiles. Puso énfasis, por lo tanto, en la necesidad de que la administración del banco tenga presente la importancia estratégica de los servicios como fuente de utilidades, los cuales deberían mantenerse estables a lo largo del tiempo. Si en un determinado año se obtuvieran utilidades superiores a la tendencia, éstas deberían guardarse para compensar los años malos. Por último, el Consultor subrayó la importancia de retener las utilidades para propósitos de inversión y para formar reservas con el fin de financiar operaciones que pudieran producir pérdidas.

3. La autonomía de la gestión

9. Por otra parte, el señor Tajonar explicó que un elemento básico para preservar la autonomía de la gestión es respetar las leyes nacionales y las

regulaciones bancarias. De lo contrario, observó, la empresa bancaria queda sujeta a presiones de tipo diferente a las estrictamente financieras. El otro elemento fundamental para preservar esa autonomía es la rentabilidad del banco. Un banco rentable tiene recursos para crecer y atender sus necesidades de expansión. De lo contrario, se verá obligado a desarrollarse o a mantenerse por vías diferentes a las económicas. Por último, señaló que esa autonomía debe ser utilizada por los bancos para abrir campos nuevos a la actividad bancaria, y de ello debe convencer a las autoridades. La actitud de éstas será más abierta ante un banco rentable, sólido y prudente.

4. La salud de la cartera

10. El Consultor destacó la importancia de contar con políticas de crédito bien definidas para mantener una cartera sana. El operador del crédito debe tener muy claro a quién se le puede prestar y a quién no. Esto deriva del hecho de que el crédito es la operación esencial del banquero, quien debe partir de la base de que el negocio permitirá recuperar el crédito. De aquí que el futuro sea un marco temporal esencial para el banquero, porque la devolución del crédito dependerá del buen desempeño del receptor. Si bien es imposible asegurar en todos los casos una recuperación del 100% de los créditos y apuntar hacia ese objetivo podría ser contraproducente, destacó que se debe procurar que la morosidad sea muy pequeña. Con el fin de complementar el esfuerzo realizado para asegurar la salud del crédito, es importante formar reservas.

5. El posicionamiento

11. La pregunta estratégica que los administradores del banco deben responder es a qué mercado se quiere atender. Para ello es necesario contar con un sistema de información completo que permita conocer muy bien los productos que existen en ese mercado, así como las características de los competidores y cuáles son sus puntos fuertes y débiles. La información, enfatizó, es esencial en este caso.

6. El crecimiento

12. No sería prudente un crecimiento de corto plazo que no pueda sostenerse en el tiempo. Esto quiere decir que la expansión debe impulsarse siempre que

la liquidez y la seguridad de las operaciones bancarias no se vean amenazadas. Por otra parte, el crecimiento debe plantearse en relación con el comportamiento de la economía en general. En este sentido, la dirección del banco debe ser muy sensible a la posibilidad de que una expansión acelerada en relación con la economía puede dar lugar a presiones extraeconómicas sobre el banco. Esta es otra variable que debe considerarse para juzgar si el crecimiento se puede sostener o no.

7. Contratación de personal

13. El Consultor señaló la confiabilidad como la característica más importante del empleado bancario. Esto deriva del hecho de que las operaciones bancarias demandan gran seguridad. El talento debe buscarse, pero sujeto a la confiabilidad.

8. Salarios, incentivos, etcétera

14. La institución debe ofrecer a su personal la oportunidad de realizarse profesionalmente, así como de obtener bienestar y satisfacción. No obstante, subrayó el señor Tajonar, es muy importante detectar aquellos funcionarios clave cuyo aporte al banco sea más valioso y tratar de proporcionarles mayores incentivos.

9. Las funciones de la dirección

15. El Director General del banco, indicó el Consultor, debe atender aquellas áreas cuyo impacto sea decisivo en las operaciones de la institución. Debe encargarse especialmente de aquellas que generan las utilidades y de las que se refieren al posicionamiento en el mercado y al crecimiento. El Director General debe contar con excelente información sobre estas áreas y ser capaz de elaborar políticas que aseguren el crecimiento sostenido y rentable del banco. Asimismo, debe dedicarse de manera permanente a detectar las oportunidades y los riesgos que enfrenta la empresa. El estilo gerencial de un banquero debería constituir en una mezcla de prudencia, creatividad y agresividad, pero sobre todo de prudencia.

D. Secretaría de la Reunión

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Arturo Montenegro, Experto Principal, Proyecto de Cooperativas
Alfredo Tajonar, Expositor Principal, Consultor CEPAL