

FI
096

UNA NUEVA ETAPA
DEL
SECTOR FINANCIERO



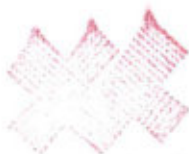
Instituto Venezolano de Ahorro y vivienda
Centro de Documentación

ASOCIACION BANCARIA DE COLOMBIA

MIEMBROS

BANCOS

Banco de la República (Honorario)
Banco Anglo Colombiano
Banco Colombo Americano
Banco Colpatría
Banco Comercial Antioqueño
Banco de Bogotá
Banco de Caldas
Banco de Colombia
Banco de Crédito
Banco de Crédito y Comercio de Colombia
Banco de Occidente
Banco de los Trabajadores
Banco del Comercio
Banco del Estado
Banco Extebandes de Colombia
Banco Ganadero
Banco Industrial Colombiano
Banco Internacional de Colombia
Banco Popular
Banco Real de Colombia
Banco Royal Colombiano
Banco Santander
Banco Sudameris de Colombia
Banco Tequendama
Caja de Crédito Agrario Industrial y Minero
Caja Social de Ahorros



CORPORACIONES FINANCIERAS

Corporación Financiera Colombiana
Corporación Financiera de Caldas
Corporación Financiera de Santander
Corporación Financiera del Norte
Corporación Financiera del Oriente
Corporación Financiera del Tolima
Corporación Financiera del Valle
Corporación Financiera Indufinanciera
Corporación Financiera Internacional
Corporación Financiera Nacional
Corporación Financiera Progreso
Corporación Financiera Suramericana
Corporación Financiera Unión

CORPORACIONES DE AHORRO Y VIVIENDA

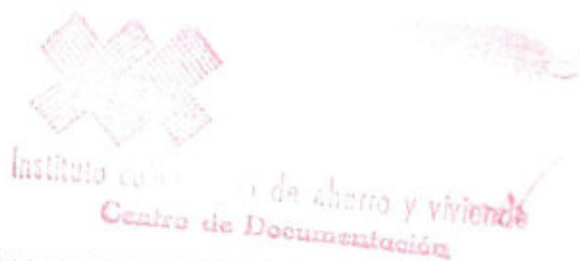
Corporación de Ahorro y Vivienda "Ahorramás"
Corporación de Ahorro y Vivienda "Colpatría"
Corporación de Ahorro y Vivienda "Granahorrar"

ALMACENES GENERALES

Almacén General de Depósito "Alcomercio"
Almacén General de Depósito "Almacenar"
Almacén General de Depósito "Almagrán"
Almacén General de Depósito "Almagrario"
Almacén General de Depósito "Almaviva"
Almacén General de Depósito "Alpopular"
Almacén General de Depósito "Alsantander"

Edición:	Asociación Bancaria
Diseño Carátula:	José Lucas Gutiérrez
Composición, Armada y Fotomecánica:	DIGRAF
Impreso en:	Talleres Gráficos de la Asociación Bancaria

INDICE



Presentación	9
Mensaje del señor Presidente de la República, doctor Virgilio Barco Vargas.....	11
DISCURSOS	
Palabras de bienvenida Presidente del Comité de la Asociación Bancaria en Cartagena, doctor Guillermo Sanclemente Duarte	15
Sesión de Instalación Discurso del señor Presidente de la Junta Directiva de la Asociación Bancaria de Colombia, doctor José Joaquín Casas Fajardo	17
Discurso del señor Superintendente Bancario, doctor Ernesto Aguirre Carrillo.	25
Sesión de Clausura Discurso del señor Presidente de la Asociación Bancaria de Colombia, doctor Guillermo Núñez Vergara.	43

Discurso del señor Ministro de Hacienda y Crédito Público, doctor César Gaviria Trujillo	61
---	----

CONFERENCIAS

“La Respuesta de la Banca a una Nueva Era” Doctor Santiago Madriñán de la Torre Consultor Bancario y Miembro del Consejo Asesor del Instituto de Banca y Finanzas — IBAFI	87
“Medidas para Incrementar los Márgenes Operacionales en Bancos e Instituciones Financieras” Señor Michael J. Turillo, Director de la práctica profesional de consultoría gerencial para instituciones financieras de Peat Marwick, Mitchell, Boston, U.S.A.	115
“Los Retos que enfrentan las Corporaciones Financieras Colombianas” Señor Richard H. Frank, Director del Departamento de Gestión y Planeación Financiera, Corporación Financiera Internacional — Washington.	137
“Suprimiendo obstáculos al crecimiento de la Transferencia Electrónica de Fondos” Señor Giuseppe Bassani, Vicepresidente, N.C.R. Corporación de Estados Unidos.	151
PARTICIPANTES.	161

PRESENTACION

La Asociación Bancaria de Colombia cumplió medio siglo de existencia el día 3 de noviembre de 1986. En el tránsito de este período de la historia nacional, el país ha experimentado una clara transformación en su proceso económico, pasando de ser una sociedad rural y agrícola a una urbana y semi-industrializada. De la misma manera, el sector financiero ha venido modernizándose y adecuando su estructura y operación a los nuevos requerimientos de crédito y financiación, pero su tamaño se ha quedado rezagado con respecto a la dimensión actual de nuestra economía y al desarrollo de la actividad productiva.

La Asociación Bancaria ha tenido una presencia permanente en el desenvolvimiento de esta etapa de la vida colombiana, no solo en defensa de los legítimos intereses del sector bancario y financiero y en la colaboración para el mejoramiento y desarrollo de las actividades propias del sector, sino, además, en su identificación con los propósitos y las tareas para el impulso del bienestar general, empeño que animó desde un comienzo a los ilustres fundadores de la entidad, a cuya cabeza estaba el distinguido banquero, Don Julio E. Lleras Acosta, en ese entonces Gerente del Banco Central Hipotecario.

Con ese espíritu y orientación, la Asociación Bancaria ha desplegado su actividad a lo largo de estos 50 años de vida, hecho que el Gobierno Nacional quiso exaltar, confiriéndole la Orden de Boyacá, condecoración de la cual hizo entrega el Señor Ministro de Hacienda, Doctor César Gaviria Trujillo, durante la celebración de la Vigésima Cuarta Convención Bancaria y de Instituciones Financieras, que tuvo lugar en la ciudad de Cartagena los días 30 y 31 de octubre de 1986.

En este evento hubo oportunidad de adelantar un cuidadoso análisis sobre el proceso económico del país y sus posibilidades en el inmediato futuro, dentro del cual está llamado a desempeñar un papel de primer orden el sector financiero, cuya situación actual muestra ya una recuperación después de haber soportado la más grave y prolongada crisis, desde la época de su organización institucional en 1923.

En el marco de la Convención también se trataron importantes temas que tienen relación directa con el propio funcionamiento y administración de las entidades, lo mismo que las nuevas operaciones que van surgiendo con enorme rapidez y que exigen una tecnología y modernización cada vez mayor.

Nos es grato hacer entrega de esta publicación, donde se recogen las intervenciones y conferencias de quienes participaron en representación del Gobierno Nacional, de la propia Asociación y los expertos que trataron los temas especializados.

Guillermo Núñez Vergara

MENSAJE DEL SEÑOR PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

Bogotá, Octubre 20 de 1986

Doctor
Guillermo Núñez Vergara
Presidente
Asociación Bancaria de Colombia
Ciudad.

Apreciado Doctor Núñez:

Oportunamente recibí su atenta comunicación del pasado 11 de agosto, la cual agradezco por los expresivos votos que en ella formula por el éxito de mi gestión.

También le quedo muy reconocido por la invitación para asistir a la Convención Bancaria de este año que se celebrará el 30 y 31 de este mes en Cartagena.

Estuve considerando con mucho interés durante este tiempo la posibilidad de atender su llamado, especialmente por tratarse de una especial celebración, como es el arribo a los primeros cincuenta años de existencia de la Asociación. Deplorablemente, compromisos de gobierno, urgentes e inaplazables, impiden mi desplazamiento de la ciudad en esos días y, por tanto, mi asistencia a este evento.

Le he pedido al señor Ministro de Hacienda y Crédito Público que, en nombre del Gobierno, concurra a las deliberaciones y les transmita a los participantes algunos importantes planteamientos sobre el sector financiero.

Por mi parte, deseo aprovechar la oportunidad para reiterar que es un objetivo de la política económica consolidar una banca sólida, moderna, independiente y adecuada a las necesidades de desarrollo del país y que, no obstante la difícil situación que ha venido afrontando el sector financiero, la experiencia de los años anteriores debe servir para mejorar los sistemas de administración y control en el sector.

Por tanto, las soluciones no deben ser únicamente recursos y respuestas del gobierno, sino soluciones y autocontroles que provengan del mismo sector.

La diversificación del riesgo, la búsqueda del mejoramiento en el servicio, el buen control y asesoría a los usuarios de crédito le devolverán al sistema la confianza que le corresponde.

Hay que buscar mecanismos para elevar la rentabilidad al sector, con el fin de atraer ahorradores e inversionistas que lo fortalezcan y lo hagan crecer. Es fundamental estimular el ahorro y encauzarlo hacia actividades sociales y económicamente productivas; de ello son responsables, en gran medida, los administradores y representantes del sistema financiero.

Les deseo mucho éxito en las deliberaciones y les hago llegar por su intermedio, mi felicitación a todos los miembros de la Asociación por los logros de este medio siglo.

Cordialmente,

Virgilio Barco Vargas

DISCURSOS

PALABRAS DE BIENVENIDA

Palabras de bienvenida del
Presidente de la Asociación
Bancaria de Colombia
Comité de Cartagena,
Doctor Guillermo
Sanclémente Duarte

Una vez más, con la generosa hospitalidad propia de su estirpe, nuestra ciudad, Cartagena de Indias, se honra y engalana al recibir a tan distinguidos huéspedes miembros del Gobierno, la Banca y demás Instituciones Financieras, Nacionales y Extranjeras.

Es para mí, un grato honor presentar la más calurosa bienvenida a quienes asisten a esta Vigésima Cuarta Convención Bancaria y de Instituciones Financieras, cuya ocurrencia coincide con la celebración de los Cincuenta Años de existencia de la Asociación Bancaria de Colombia, entidad constituida el 3 de noviembre de 1936.

Desde su fundación, y fiel a los objetivos de: "Representar y defender los intereses legítimos de las entidades afiliadas, velar por su prosperidad y promover la concurrencia colectiva del sector financiero al desarrollo del país", han sido muchas y variadas sus realizaciones, habiéndose convertido en un destacado organismo coordinador, asesor y representante de las entidades financieras nacionales.

Nuestro país, requiere dirigirse con decidido impulso, en busca de un desarrollo económico, armónico pero agresivo. Un oportuno descenso en el ni-

vel de las tasas de interés, disminuiría el peso de las cargas financieras, estimularía la inversión, y por ende, el crecimiento. Entonces como efecto marginal, se reduciría el alto nivel de desempleo que estamos registrando, situación que propicia y acelera la descomposición social.

Podemos considerar que el país ha recuperado la confianza en su sector financiero y es oportuno por tanto, adoptar medidas que lo fortalezcan y consoliden para que éste pueda, a su vez, desempeñar el papel preponderante que le corresponde como impulsor del desarrollo económico nacional. Estamos así, ayudando a combatir la angustia y la pobreza en procura de la Paz que tanto anhela y merece Colombia.

SESION DE INSTALACION

Discurso del Señor
Presidente de la Junta
Directiva de la Asociación
Bancaria de Colombia,
Doctor José Joaquín
Casas Fajardo

Me corresponde el honor muy grande de instalar como Presidente de la Junta Directiva de la Asociación Bancaria esta su Vigésima Cuarta Convención, que coincide con la celebración de los 50 años de vida de la entidad.

En primer término presento un respetuoso saludo al señor Presidente de la República, quien por inaplazables compromisos de gobierno no pudo asistir a esta celebración, pero nos ha enviado el mensaje que se acaba de leer. Nos acompaña en este acto, en representación del Gobierno Nacional, el Doctor Ernesto Aguirre Carrillo, Superintendente Bancario, quien acaba de tomar posesión de su cargo y nos honra con su presencia.

Doy también una cordial bienvenida a todos los asistentes y agradezco de modo particular la colaboración de quienes ilustran esta reunión con la presentación de sus conferencias y trabajos.

El próximo lunes hará medio siglo que en el Salón de la Junta Directiva del Banco de la República, los representantes de los bancos de esa época, fundaron la Asociación Bancaria, con el objeto de representar y defender los intereses legítimos de las entidades afiliadas, velar por su prosperidad y promover la concurrencia colectiva del sector financiero al desarrollo del país y, en consecuencia, fomentar toda acción que conduzca a que las actividades de esta industria ocupen el lugar que les corresponde entre los distintos factores de la economía colombiana, como textualmente rezan sus estatutos.

Ponderosa tarea ésta, bien descrita entonces y vigente hoy, encomendada siempre a muy ilustres colombianos, a quienes debemos expresar nuestra gratitud: Guillermo Núñez Vergara, Alfonso Dávila Ortíz, Eduardo Wiesner Durán, Eduardo Arias Robledo, Jorge Mejía Palacio, Jorge Restrepo Hoyos, Ignacio Copete Lizarralde, Ernesto Michelsen, Eduardo Soto Pombo, Luis Angel Arango, Roberto Urdaneta Arbeláez, Luis Soto del Corral y Julio Lleras Acosta.

La Asociación, como parte principalísima de sus funciones, celebra anualmente la Convención Bancaria y de Instituciones Financieras, que constituye el foro más adecuado para examinar conjuntamente con el sector público, no sólo los intereses legítimos de las entidades afiliadas y su prosperidad, sino como tan acertadamente está dicho, "la concurrencia colectiva del sector financiero al desarrollo del país".

Diffícil compromiso para quien como yo en esta oportunidad, tiene que escoger y presentar ante esta audiencia los planteamientos que a su juicio más hayan de contribuir a tan elevados e importantes propósitos.

La capitalización de la banca y su productividad, en contraste con los factores que pueden ser adversos a tal necesidad, me parece que son problemas apremiantes que deben plantearse al país. Voy a hacer una breve reseña del desenvolvimiento del sector bancario, para situarlo en el momento actual y referirme luego a la competencia de la banca oficial y a la sensación de precariedad de la inversión privada en el negocio bancario, que se puede derivar de su naturaleza de servicio público, que a mi juicio pueden llegar a anular los esfuerzos de fortalecimiento del sector por lo que a la iniciativa privada se refiere. El tema, fácil de tratar en charla de taller o seminario, o de salón, presenta dificultades insospechadas cuando se le da cuerpo de discurso. Voy a persistir en él, a sabiendas de mis limitaciones personales, por la importancia que le concedo.

El crecimiento del sector financiero fue notorio hasta principios de esta década cuando algunos inclusive lo señalaron como desmesurado en comparación con el del sector real de la economía. Sin embargo, dicho desenvolvimiento talvez no tuvo la suficiente base patrimonial ni obedeció a una programación ordenada, sino que se debió en gran parte al surgimiento de nuevas formas de intermediación a las que se les había dado base legal. En este sentido, más que un crecimiento real, lo que hubo fue una diversificación cualitativa. De unas pocas instituciones bancarias establecidas al amparo de la estructura bancaria de 1923, que propició una banca integral, fuerte, de cubrimiento nacional, se pasó a un conjunto de intermediarios financieros de diversa índole que cambiaron el cuadro que inicialmente fue concebido por la misión Kemmerer cuando propuso las famosas leyes 25 y 45 de ese año.

Los bancos fundadores de la Asociación Bancaria, el de la República y 12 más, comerciales e hipotecarios, nacionales y extranjeros y la Caja Agraria, que constituían prácticamente el sector financiero en 1936, están hoy diseminados entre más de cien establecimientos de crédito de diferente naturaleza y categoría.

Con todo, esa diversificación o especialización podría decirse que fue solamente parcial, porque se auspició que fueran los propios bancos comerciales los que en buena parte concurrieran a fundar otras entidades, como los almacenes generales de depósito, las corporaciones financieras y las corporaciones de ahorro y vivienda. Se formaron además grupos financieros, sin que existiera respecto de ellos una estructura jurídica propiamente dicha.

Tal estado de cosas, motivó la idea de una reforma bancaria, cuyos primeros análisis se centraron principalmente sobre la conveniencia de regular o abolir los grupos financieros y sobre la disyuntiva de reconocer y reorganizar el sistema de especialización financiera, teóricamente vigente, o adoptar un esquema de banca universal o múltiple, como el que habían acogido otros países. Tal era a grandes rasgos el panorama del sector financiero cuando se produjo la emergencia económica de 1982.

La emergencia en sí misma o mejor dicho la crisis y las medidas tomadas para conjurarla o con motivo de ella, tuvieron tan hondas repercusiones, que puede decirse que anticiparon, por lo menos en parte, o sustituyeron, la reforma financiera que, talvez con proyecciones distintas y en términos más académicos, se estaba debatiendo. Lo cierto es que hoy, la atención está puesta más en la capitalización del sector que en su reforma.

Generalmente los temas de actualidad son controvertidos como lo fue en su tiempo el de la citada reforma. No sucede lo mismo, en cambio, con la necesidad de capitalizar las entidades financieras aceptada por todos por ser fundamental para el fortalecimiento del sector e indispensable a su vez para la economía general. De igual manera se reconoce, y por eso no voy a hacer hincapié en ello, que la capitalización depende de niveles adecuados de utilidades, pues sin una atractiva rentabilidad para los inversionistas, ésta sólo se produciría a la manera de una inversión forzosa, y entre nosotros en circunstancias normales el aumento del capital sólo es obligatorio para conservar la proporción con los pasivos, como es ley en Colombia, o con los activos de riesgo, como está establecida en otros países y parece ser más conveniente.

La materia ha sido estudiada con gran versación y profundidad. Los Doctores Francisco Ortega y Rudolph Holmes, presentaron a esta convención en el año de 1984, un trabajo maestro al respecto, que sirvió de ponencia a una mesa redonda en que fueron comentaristas el Doctor César Gaviria Trujillo, actual Ministro de Hacienda y Crédito Público, y entonces miembro de la Cámara de Representantes, el Doctor Juan Camilo Restrepo Salazar,

Presidente en ese tiempo de la Comisión Nacional de Valores y el Doctor Mauricio Carrizosa Serrano, eminente tratadista de asuntos económicos.

La idea de que el sector financiero colombiano y particularmente la banca, debe capitalizarse es un enunciado sencillo que, en sí mismo, como concepto, parece no tener complicaciones, pero sí las tiene cuando el capital que se va a aumentar, solamente en una pequeña parte pertenece a entidades privadas y en su mayoría a empresas oficiales.

En su sentido natural, la calificación de la actividad financiera como una actividad de interés común o de servicio público resulta indiscutible. Yo creo que quienes nos dedicamos a este oficio tenemos plena conciencia de ello y de nuestra responsabilidad al respecto. Pero el inconveniente surge cuando el concepto de servicio público adquiere las connotaciones y consecuencias que se derivan del significado técnico que tiene para los expertos en estas materias, porque entonces ya no sólo implica que el Estado pueda y deba, como aceptamos todos, intervenir en la vigilancia y reglamentación de la actividad financiera, sino que el ejercicio de ésta se vuelva su función privativa. Y aparece entonces la figura de la concesión, por virtud de la cual el Estado acepta que algo que le es propio sea, por una u otra razón, entregado con carácter de transitoriedad, podría decirse, a los particulares. La iniciativa privada pasa a ser así la beneficiaria de un favor, que en condiciones conocidas del Derecho Administrativo puede ser revocado o, como quizás es más exacto en el léxico jurídico, caducar o revertir a su ejecutor natural.

Sobre el tema hay varios pareceres y quizás estoy cometiendo una irreverencia con los tratadistas en la materia, al reducirlo a términos tan simples.

Con lo anterior se interrelaciona la circunstancia de que la banca sea en una gran parte oficial, y la opinión de que así debe ser.

Si se investigan los orígenes de la banca oficial entre nosotros, se llega a la conclusión de que su desarrollo se fue produciendo caso por caso, por razones específicas cada vez, sin que hubiera preexistido la decisión política de conjunto de llegar a tener una banca pública como competidora de la banca privada.

Primero fue la banca oficial y su competencia a la banca privada, que el concepto sobre la bondad de este sistema que se llamaba comúnmente de banca mixta. (Hoy el nombre de mixta se aplica a la banca con capital extranjero). Por eso decía en otra oportunidad y perdóneseme que lo repita, que como dijo algún moralista respecto de conductas individuales, "no obramos de acuerdo con lo que creemos y acabamos creyendo de acuerdo con lo que obramos".

- De otro lado, desde antes de la crisis de 1982 y más con sus magnitudes actuales, esa situación de competencia de la banca pública con la privada no

es de equilibrio, por lo menos mientras las entidades pertenecientes a la primera, no sólo actúen como organismos gremiales o especializados sino como empresas bancarias que abarcan la totalidad de los negocios, queriendo serlo todo para todos, sin limitación, empleando además en su dinámica, su propio capital y el respaldo, por lo menos implícito, del estado. Necesariamente crecen, desalojando del mercado a otros competidores y particularmente a los menores, así éstos traten de especializarse o de dedicarse a determinados segmentos.

La competencia, conveniente y más que conveniente necesaria en cualquier actividad, lógicamente no deja de serlo entre bancos, pero como se ha hecho en Colombia, incluyendo desde luego la que ha ocurrido entre los propios bancos privados entre sí, no condujo al mejoramiento de la calidad de la industria bancaria, como hubiera sido de esperarse de una sana competencia, sino que por el contrario fue en detrimento de las prácticas bancarias y desafortunadamente concausa o elemento concurrente de la reciente crisis financiera.

Debo y quiero exaltar con profunda convicción los niveles de excelencia que ha alcanzado la administración de la banca pública, dirigida por personas de alta calidad profesional. Varios de ellos, dilectos amigos, son actualmente Directores de la Asociación Bancaria y como tales responsables de que yo esté en esta tarima, por haberme conferido la investidura que tradicionalmente comporta el derecho y la responsabilidad de pronunciar este discurso. No quiero con ello convertirlos en avalistas de mis conceptos. Hablo en mi propio nombre y no, como talvez nadie pueda hacerlo, en el del sector financiero, que es hoy una comunidad “pluralista”, para usar un término en boga, y fiel trasunto de ella, por consiguiente, la Asociación Bancaria, en cuya Junta Directiva tienen por disposición estatutaria, democrática cabida instituciones de diferente naturaleza. Creo sin embargo que todos coincidimos en los principios generales y básicos y en que la afirmación de los mismos, contribuye a la claridad que debe existir en estas materias, sobre todo, después de las vicisitudes por las que ha pasado el sector financiero. Si respecto de dichos principios, hubiere otros pareceres, aspiro entonces a que estos planteamientos contribuyan al análisis que con mayor razón deberá hacerse, para que las empresas del sector financiero y el país en general, sepan a qué atenerse.

Con este preámbulo hago explícitos los siguientes criterios:

1. El compromiso con el interés común que tiene la actividad bancaria, no implica para los patrimonios particulares invertidos en ella, con el propósito lícito de obtener un lucro o beneficio en la prestación de dicho servicio público, riesgo de caducidad o reversión al estado, ni de pérdida o detrimento distinto del de toda actividad económica, que en el caso de la intermediación financiera puede ser mayor.

Este punto parece incontrovertible e innecesario de mencionar, pero vuelvo sobre él, porque creo que dentro del concepto puramente jurídico del servicio público, como dije antes, se envuelve un propósito político y económico, de cambio sustancial en la naturaleza no sólo de las empresas bancarias, sino más adelante quizás, de todas las que en una u otra forma cumplen una función social o de interés común y entonces esta definición es necesaria para la seguridad de los inversionistas.

2. La existencia de una banca pública en concurrencia con una banca privada, no obedeció ni debe obedecer a un propósito deliberado de competencia entre los dos sectores.

La banca pública podría calificarse en dos tipos de instituciones: La oficial, compuesta por los establecimientos gremiales o especializados que se fundaron y crecieron por circunstancias particulares y la nacionalizada, resultante de la necesidad que se tuvo de salvar por este medio a depositantes y acreedores de entidades privadas, cuyos problemas no encontraron otra solución y es deber superior del Estado atender a ese salvamento.

Tanto la una como la otra, la oficial y la nacionalizada, por razón de su tamaño, del origen y consiguiente costo de sus recursos, y en general de la disponibilidad de medios, si se propone crecer y llegar a todos los sectores acabarán por reducir aún más, proporcionalmente, a la banca privada, hasta el punto de que no se justificaría su capitalización y tal vez se contemplaría el abandono del mercado de algunas instituciones cuya permanencia en él pudiera llegar a no justificarse.

Fuera de contadas excepciones, el país no quiere la nacionalización de la banca, ni ha sido esta política oficial como categóricamente se ha repetido.

Se ha hablado de reprivatizar la banca nacionalizada, entre otras razones porque la necesidad que hubo de nacionalizar varias entidades financieras, produjo una reacción contraria a la nacionalización misma, pero esta perspectiva no parece ser, por lo menos a corto plazo, una realidad con la que se pueda contar.

En cuanto a los bancos oficiales, sus compromisos ya adquiridos con distintos sectores básicos de la economía, como por ejemplo el agropecuario y el de la mediana industria en unos casos, o el de las obras y servicios públicos en otros, son de tal importancia, lo mismo que el apoyo a actividades sociales y culturales, que aunque prosperaran algunos esfuerzos de incluir en su capital la participación de entidades para-estatales o aún de particulares, conservarían su fisonomía y predominio.

Así se piense que las instituciones privadas deberían readquirir la supremacía en el sector financiero y cambiarle su perfil, la conversión a dicho esquema puede resultar utópica. Lo factible y que a mi juicio debe estudiarse, es la segmentación racional del mercado que deben atender las entidades oficiales, mediante una planeación por lo menos indicativa de sus objetivos. Los propios dirigentes de la banca pública deben ser lógicamente los primeros llamados a cumplir tan importante tarea.

Si se pudiera despejar así el panorama de la inversión privada en el sector financiero, estoy seguro de que los medios establecidos para su capitalización como los Bonos Obligatoriamente Convertibles en Acciones y el Fondo de Capitalización Financiera, cuya bondad y efectividad ya están probadas, cumplirían el propósito para el cual fueron realmente establecidos. De lo contrario dichos mecanismos pueden quedar convertidos en una operación financiera, atractiva para el inversionista, solamente en la medida del margen entre el rendimiento de los correspondientes títulos y el costo de adquisición de los mismos.

No podría concluir estos planteamientos sobre la capitalización del sector bancario, sin hacer referencia a la inversión extranjera en él, cuyas disposiciones han de ser examinadas de nuevo a raíz de las actuales circunstancias. La pasada legislatura estuvo a punto de tomar una trascendental decisión al respecto, junto con la creación del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, que finalmente hubo de ser aplazada para no demorar la ley sobre el Fondo y para darle más amplia consideración a la inversión extranjera.

Estoy seguro de que la decisión que finalmente se tome habrá de tener en cuenta la contribución que los bancos extranjeros puedan hacer a la capitalización del sector financiero y a su tecnología, que son las razones en que se apoya comúnmente la opinión favorable a dicha inversión. Se trata realmente de motivos valederos, aunque el ahorro nacional, si se dan las condiciones de seguridad y rentabilidad que exigen también los accionistas foráneos, debe igualmente ser capaz de aportar los pesos colombianos necesarios para dicha capitalización y en cuanto a los enormes avances y requerimientos en materia tecnológica, son buenos los que ya existen en el país y probablemente puedan traerse los que faltan, sin necesidad de que su transferencia venga acompañada de la importación de capital. Pero sobre todo, lo que es más importante, y debe verse como imprescindible, es la reafirmación y fortalecimiento de la naturaleza internacional y no puramente doméstica, que cada vez tiene que tener, con más pronunciados caracteres, el negocio bancario. Prueba de ello es esta distinguidísima concurrencia que hoy nos acompaña, de banqueros del mundo, para quienes el análisis de nuestra situación es tan importante como es para nosotros lo que pueda estar ocurriendo en los centros financieros de otros países.

El comercio internacional y los consiguientes intercambios monetarios requieren la recíproca presencia en Colombia de la banca internacional y de los bancos colombianos en el exterior y esa vinculación cuando se estrecha con lazos de capital adquiere un sentido de permanencia y una integración que puede ser mejor que la de una relación de corresponsalía.

Concluída la preparación de este discurso he tenido oportunidad de conocer el mensaje del Primer Mandatario de la Nación, con cuyos conceptos, se identifica integralmente el sector financiero y para decir ello sí estoy seguro de ser su vocero autorizado.

En efecto, como administradores de entidades financieras, somos en primer término los responsables ante depositantes y acreedores y ante nuestros propios accionistas, de los patrimonios puestos en nuestras manos; debemos mejorar la productividad y los servicios a los usuarios, para merecer su confianza y atraer el ahorro hacia esta actividad que ha de ser social y económicamente productiva.

Me permito concluir entonces, haciendo mías, con satisfacción y entusiasmo, las propias palabras del Jefe del Estado para cerrar, con ellas con broche de oro, esta incompleta y quizás deshilvanada exposición:

“Es un objetivo de la política económica, consolidar una banca sólida, moderna, independiente y adecuada a las necesidades del desarrollo del país”.

Una vez más Cartagena nos brinda albergue y escenario magnífico para celebrar esta reunión. La reciedumbre de sus murallas centenarias, para usar una expresión de un ilustre Presidente de la Asociación Bancaria que no olvido, convida a reflexionar sobre la forloteza de nuestro ya también centenario sistema financiero. Disfrutarán también de los encantos y hospitalidad de esta bella ciudad, nuestros sucesores, cuando, muy pronto, dentro de 50 años, festejen también aquí el centenario de la Asociación.

ALGUNAS REFLEXIONES ACERCA DE CRISIS FINANCIERAS Y SOBRE SUPERVISION, REGULACION Y CONTROL DE SISTEMAS FINANCIEROS

Discurso del Señor
Superintendente Bancario
Doctor Ernesto Aguirre
Carrillo

La hipótesis, según la cual, la actividad humana se desarrolla a través de intervalos de crisis que se alternan con momentos de auge y prosperidad ha sido defendida por muchos estudiosos, de distintas disciplinas y dispares grados de eminencia, que se ocupan, además, de investigar las leyes que pudieran regir tales épocas y su periodicidad. Así, desde los tiempos de Heráclito de Efeso, que utilizara la metáfora del fuego que se enciende mesuradamente y mesuradamente se apaga, hemos oído de la sucesión de los ciclos, en relación con las guerras, los sistemas jurídicos, los hechos políticos y, en fin, el acontecer económico.

Teniendo en mente esta idea del movimiento pendular y con el propósito de buscar, en sus desarrollos, algunas sugerencias útiles, he querido que empecemos hablando de algunas crisis financieras, y me ha parecido interesante traer a cuento, inicialmente, dos de ellas, que se encuentran separadas de nosotros en el tiempo, cosa que, a mi modo de ver, constituye una ventaja porque no escapa a ninguno de nosotros que, al analizar un evento reciente, aquello que ganamos en percepción del detalle, normalmente lo perdemos en objetividad.

Se trata, entonces, de la crisis de las firmas Overend, Gurney and Co. y Baring Bros, ocurridas en Inglaterra, en los años de 1866 y 1890, respectivamente. Llama poderosamente la atención, al ver que ellas sucedieron en la segunda mitad del siglo XIX, caracterizada por la frecuente ocurrencia, en

diferentes países de este tipo de desafortunados eventos, que prácticamente solo en estos dos casos no se produjeron esos desastres de proporciones mucho mayores, ni esa especie de efecto de "dominó" que puede llegar a producir colapsos fundamentales, como los que se vieron, por ejemplo, en los casos de la quiebra de varios cientos de bancos del Este de los Estados Unidos, acaecida diez años antes de la del Gurney, o las de los sistemas financieros de las repúblicas del Río de la Plata y el de Australia, que tuvieron lugar, con muy poca diferencia, en los años de la del Baring.

En el caso del Gurney, la crisis se produjo cuando todavía no se contaba en la City londinense con armas jurídicas y de práctica financiera, específicamente diseñadas para enfrentarla. Inicialmente, antes de la ocurrencia de estos casos se utilizó el expediente de la elevación de las tasas de interés, tratando de impedir unos efectos muy grandes en los papeles del Banco y cuando se apreció que esta arma, que para ese entonces ya se podría considerar clásica, no daba resultado, se acudió al recurso, también muy utilizado en esa época, de suspender las limitaciones del Banking Act de 1844 y, lisa y llanamente, respaldar con emisión primaria la situación de dificultad. Vale la pena insistir en que las decisiones que se tomaban carecían de un respaldo derivado de tradición jurídica o práctica bancaria; eran, más bien, remedios que se trataban de aplicar de una manera empírica, caso por caso, en cada circunstancia específica. En el caso del Gurney, cuando las tasas de interés subieron hasta unos niveles que se consideraron insostenibles y estaba por presentarse la cesación de la convertibilidad y de todos los pagos relacionados con estas empresas financieras, se toma la determinación de suspender el Banking Act, se anuncia que el Banco de Inglaterra va a entrar a respaldar la situación y se consolida la tesis según la cual debe existir una entidad estatal que asuma con claridad el respaldo de las personas que pueden verse perjudicadas ante eventos de crisis en el sistema financiero.

El desarrollo de esta tesis y la firmeza con la que ella se enuncia llegaron a constituir en la práctica elementos suficientes para impedir el crecimiento del pánico y es así como la situación (la del pánico, me refiero, no la situación financiera de fondo), se conjura sin necesidad siquiera de acudir realmente a desbordar los límites que trataba de preservar el Banking Act de 1844; es decir que en síntesis, vemos una situación que se combate al propio tiempo que se va presentando, a través del diseño de políticas y de mecanismos jurídicos y de práctica bancaria, (más lo último en este caso dada la idiosincracia del sistema legal inglés). Se llega a aliviar el pánico, prácticamente se llega a solucionar la crisis, pero por el hecho mismo de que los mecanismos tan solo se diseñan frente a la situación ya presente, los daños que se alcanzan a producir son supremamente grandes. Es así como el mercado de descuento, como una unidad, sufre un perjuicio del que solamente muchos años más tarde se recupera, igualmente la confianza de los propios banqueros en su negocio se debilita, y es así como los depósitos de los bancos en el Banco Central se mantienen, por voluntad propia de los banqueros, en unos ni-

veles muy altos, por encima del 40% durante una buena cantidad de años, es decir, vemos como los banqueros mismos mostraban un cierto temor a continuar desarrollando, con la confianza necesaria, su propio negocio financiero. O sea que, repito, vemos que se alcanzan a producir unos daños bastante grandes para el sistema, pero que la situación no alcanza a convertirse en un colapso generalizado ante esa adopción específica de medidas concretas de respaldo.

Segundo punto: La crisis del Baring. Qué pasa en este momento? Es una situación de características relativamente análogas, en cuanto a la naturaleza de las operaciones que la originan, a la del Gurney. Existen, claro, algunas circunstancias específicas que no es del caso entrar a detallar, que son diferentes, pero la base es de todas maneras un mal manejo de activos y una situación de pánico que se empieza a presentar y que amenaza con convertirse en un pánico generalizado.

Pero lo que nos llama la atención es ver como en el caso del Baring, tan sólo 24 años (y digo tan sólo porque para estas distancias históricas que estamos recorriendo, 24 años no es una distancia larga), repito, en ese lapso de 24 años vemos como el hecho de disponer de unos mecanismos específicamente diseñados para permitir conjurar la crisis, permite darle un tratamiento completamente diferente a la situación que los daños al sistema y a las personas que no tienen ningún tipo de culpa en relación con la situación que se ha presentado, sean muchísimo menores. Pues bien, qué pasa en el caso del Baring? Que el pánico no alcanza a llegar a los niveles a los que llegó en el caso anterior, que no es necesario llevar las tasas de interés tan arriba, que basta con recordar los principios que ya estaban vigentes, desde la época del Gurney y, mientras se alcanza a contener el pánico con la sola enunciación de los mecanismos de que se dispone para conjurar la crisis, se puede pensar en un tipo de soluciones muy prácticas, como en el caso específico es la de reunir, bajo la coordinación general de autoridades gubernamentales, otras instituciones financieras y conformar una especie de pool que preste su ayuda a la institución en dificultades y que permite salir de la crisis, sin mayores problemas; apenas con los naturales de una situación de este tipo, pero sin que las dificultades se proyecten, ni sobre terceros que no tienen relación con el origen mismo de las actuaciones, ni sobre el sistema como una globalidad.

De estas experiencias podemos extraer la valiosa lección de ver como, cuando se presenta momentos relativamente similares en cuanto a magnitud del problema que debe enfrentarse en el campo financiero, es muy distinto el resultado final que se produce cuando se cuenta con las herramientas jurídicas y con las herramientas de práctica financiera que permiten enfrentar los hechos con un cierto margen de posibilidades de éxito, al caso de cuando no se cuenta con esas herramientas. Además, otro punto bien importante que considero es necesario tener en cuenta, es el hecho de que, tal como lo mues-

tran los ejemplos que acabamos de citar, las acciones que se tomen, tendientes a evitar las perjudiciales consecuencias de determinados eventos constitutivos de una crisis financiera, resultan ser mucho más efectivas si dentro de ellas participan los diferentes sectores interesados. Con esto quiero decir, no solamente la entidad afectada sino, obviamente, las instituciones estatales correspondientes y, las otras entidades del sector.

Dejemos pues estas ideas pendientes, pues habremos de retomarlas un poco más adelante, y pasemos a comentar otros aspectos específicos en relación con este tema de las crisis financieras.

En este orden de ideas otro aspecto al que quiero referirme, es el de la innegable diferencia existente entre las crisis financieras que tienen como característica primordial la pérdida de la fe pública en entidades del sistema financiero, por razón de malos o dudosos manejos por parte de dichas empresas, y aquellas otras crisis cuyo elemento fundamental se encuentra no tanto en la pérdida de la confianza en sí misma, aunque esto en muchos casos se presente, sino en deficiencias económicas ya sea del sector financiero estrictamente considerado o, del contexto todo de la economía dentro de la cual dicho sector actúa.

No quiero a este respecto entrar a analizar casos específicos de crisis financieras concretas, porque seguramente me alargaría demasiado en estos puntos. Me basta por ahora con resaltar que crisis como esa que se presentó en el verano de 1914 en varios países europeos, al igual que la crisis o la sucesión de crisis que el mundo debió presenciar, en los últimos años de la década del 20 y los dos o tres primeros de la década siguiente, no solamente en Europa sino también, y muy especialmente, en América, estas crisis, repito, y las manifestaciones de las mismas como crisis globales, de fundamento económico general, tienen unas características peculiares muy diferentes de situaciones como las que comentamos en los casos de 1866 y 1890 y además, el tipo de tratamiento; el grupo de medidas y acciones de toda clase que deben tomarse para tratar de evitar, hasta donde ello sea posible, los efectos nocivos de ellas, son de una naturaleza bien diferente a la de las medidas que ordinariamente se consideran como aconsejables en los casos de las, por llamarlas de alguna manera, crisis con elemento fundamental confianza.

Ahora, cuando seguramente han quedado en nosotros algunas inquietudes, ilustradas con las referencias históricas a que hemos aludido, vamos a dejar por un momento de lado esta reflexión y pasaremos a mirar, de una manera muy breve, aspectos de algunos de los desarrollos que, en materia de sistema financiero, han tenido ocurrencia en épocas recientes en nuestro país. Advierto sí que no se trata en ningún momento ni de hacer una historia de los eventos financieros cercanos en Colombia, ni de hacer una evaluación o juicio, ni a la manera como se presentaron los eventos de lo que po-

dríamos llamar la crisis, ni al trato que a ella se le dió. Seguimos, dentro de ese mismo propósito de ir señalando algunos hitos que nos parecen importantes, con la finalidad básica de dejar algunas inquietudes, con una mira más bien de presente y futuro, en todos nosotros.

Parece no haber demasiado desacuerdo entre los distintos observadores de la materia, para afirmar que, hasta el arribo de los últimos años de la década del setenta, se presenta un panorama general, dentro de nuestro sistema financiero, que puede considerarse como relativamente satisfactorio. Sin embargo, al llegar esos últimos años de la década, el sistema financiero empieza a registrar un cambio en muchos de los indicadores, de lo cual podemos deducir señales de que las cosas empiezan a tener modificaciones radicales. Es así como, a manera de ejemplo, vemos que el sistema financiero empezó a registrar un notorio incremento de sus activos inmovilizados: la cartera vencida, después de aumentar en \$1.223 millones para el consolidado de los establecimientos bancarios en 1979, al año siguiente tuvo un incremento de \$4.409 millones, es decir que tan sólo en doce meses había aumentado en un 87.2% , manteniendo una tendencia muy similar en el primer semestre de 1981, de tal forma que, de representar el 4.5% en diciembre de 1978 pasó a constituir, dentro del total de cartera, el 8.2% en el mencionado junio de 1981. Similar comportamiento se observó en las deudas de dudoso recaudo, tanto con garantía real como con personal, al igual que en los bienes recibidos en pago, denotándose así un notorio deterioro en la calidad de los activos de las instituciones.

En suma, en la antesala de la crisis financiera ocurrida en 1982, se puede apreciar que el sistema presentaba muy preocupantes tendencias en sus indicadores a pesar de que, como se pudo verificar con posterioridad, los balances no reflejaban con exactitud la real situación por la cual se atravesaba.

Aparece luego esa sucesión de hechos (por todos nosotros relativamente bien conocida) a que hemos dado en llamar la Crisis Financiera de 1982 y que afectó, como lo sabemos, a numerosas instituciones financieras en Colombia. Más adelante, saliendo de eso que podríamos llamar la fase aguda de esa crisis de 1982, continúa observándose un marcado deterioro en los principales indicadores del sistema en 1983 y en los momentos inmediatamente posteriores, y es así como puede empezar a notarse que lo más sensible de la crisis se va lentamente trasladando de la parte de manejo inadecuado a la parte de los fundamentos económicos mismos de muchas entidades.

Comienza pues a presentarse ese cambio de naturaleza en la crisis, o por lo menos a vislumbrarse las primeras características de ese cambio en la naturaleza misma de la crisis, dentro de esta perspectiva, en la que hemos estado hablando de las crisis de manejo y las crisis fundamentalmente económicas. Además debe agregarse que, a pesar de que probablemente hay excep-

ciones (seguramente las hay), a partir de 1983 en general puede observarse con claridad que el deterioro del sistema financiero se relaciona en buena parte con el descenso en el nivel de la actividad económica registrado durante el período, lo que determinó, en últimas, la crisis de buena parte de las empresas del sector productivo y, por ende, su incapacidad de cancelar en forma oportuna los créditos recibidos del sistema financiero; sector éste que, a su vez, se caracterizó por registrar un permanente incremento en el nivel de activos improductivos. En efecto, la cartera morosa, que incluye deudas de dudoso recaudo y cartera vencida, pasó en el consolidado del sistema de \$111.972 millones al cierre de 1983, a \$332.972 millones el 26 de septiembre del año en curso, es decir que en menos de tres años, tales activos se multiplicaron con un crecimiento anual superior, en términos nominales, al 100%. Por su parte los bienes recibidos en pago registran una tendencia similar al incrementarse de \$12.775 millones a \$32.301 millones a las mismas fechas, respectivamente, estadísticas éstas que permiten apreciar las nocivas consecuencias que se derivaron sobre el nivel de ingreso y, por ende, sobre la rentabilidad del sector.

Ahora bien, en cuanto a las posibilidades de acción del Estado para tratar de contrarrestar los efectos nocivos de estos segmentos de la crisis de que hemos venido hablando, vale la pena anotar que cuando se enfrenta la parte inicial de la de 1982, (esa que hemos llamado la crisis fundamentalmente de manejo) en primer lugar las herramientas jurídicas de que se dispone son, fundamentalmente, los mecanismos básicos de la Ley 45, algunos complementos que se van adicionando un poco sobre la marcha y otros que se derivan esencialmente de prácticas e interpretaciones, de la mencionada Ley 45. En la medida misma en que se veía avanzar la crisis se fueron diseñando otras normas que permitieron ampliar el margen de capacidad de respuesta del Estado, hasta el punto de llegar, hacia finales del año 1982, a la expedición del Decreto 2920, donde se le confiere una mayor gama de posibilidades de acción, consagrando figuras como la nacionalización, dando entidad jurídica definitiva a otras figuras importantes, v.gr. la toma de posesión para administrar, y estatuyendo la protección penal de la fe pública en el sector financiero.

A medida que la crisis se va tornando más en una crisis económica que en una crisis de manejo, se vió la necesidad de complementar las disposiciones comentadas con medidas que han tenido el propósito de ser medidas de apoyo. Estas tienden, por una parte, a mejorar las posibilidades de respuesta de los acreedores, como los mecanismos de ayuda a los deudores, mediante la creación de fondos y de líneas de crédito en el Banco de la República, entre los cuales podemos citar, a manera de ejemplo, las disposiciones adoptadas por las resoluciones 116 de 1983 y 52, 55 y 58 de 1984, a través de las cuales se estimuló la inversión en empresas, en términos favorables, fijando, por otra parte, condiciones especiales de crédito para aquellas instituciones del sector financiero que capitalizaran u otorgaran préstamos tendientes

a garantizar la recuperación de empresas del sector productivo, como en el caso de la Resolución 84 de 1985.

También se trató de estimular la rentabilidad del sistema, pudiéndose mencionar las resoluciones 29 y 60 de 1984, de la Junta Monetaria, sobre aumento de los rendimientos en los títulos de fomento agropecuario Clase A., los de la Ley 5a. de 1973, y sobre inversiones de parte del encaje, respectivamente.

En fin, no pretendemos evaluar aquí si el grado de eficacia de este tipo de medidas fue o ha sido suficiente, o no, pero queremos registrar de qué manera se manifestó una tendencia paralela al cambio de naturaleza de la crisis, cambiando la orientación de las medidas tomadas.

Y ahora que hablamos de las medidas que se han venido tomando para hacer frente a esos efectos de los diversos segmentos de la crisis financiera, creo que es bueno referirnos a la creación del Fondo de Garantías, en cuanto éste constituye una herramienta de trascendental importancia, pues, como la práctica misma se ha encargado de demostrarlo, los mecanismos existentes, antes de la expedición de la Ley 117 de 1985, eran insuficientes para atender una crisis del tipo que ha tenido que enfrentar el sistema financiero en estos últimos años.

En efecto, a pesar de la existencia de sanciones generales, de carácter social, comercial, penal y administrativo, que, en alguna forma pueden prevenir nuevas fallas en el manejo de instituciones financieras, y de las medidas previstas por el Decreto 2920 de 1982, esto es, la vigilancia especial, la toma de posesión para administrar o liquidar, y la nacionalización, en eventos extremos, no existía un procedimiento expedido de apoyo económico que, sin beneficiar a los accionistas causantes de la crisis de la respectiva institución, garantizara su funcionamiento normal, particularmente en aquellos casos en que, por motivos diferentes a manejos indebidos de los directivos y administradores, las entidades incurrieron en dificultades de diferente orden, ni existía, tampoco, una institución que diera la ayuda necesaria, en caso de que la supervivencia de la entidad inmersa en la crisis no fuese posible, ya porque no se viese la viabilidad económica o por otras razones relacionadas con el manejo de la misma.

Así las cosas, aunque sería ambicioso pretender efectuar un análisis completo de los beneficios derivados de la creación del Fondo de Garantías, creo que es procedente enunciar algunos de los aspectos de mayor importancia que trajo consigo la expedición de la Ley 117 de 1985 a saber:

1) En primer lugar, debe destacarse que el objetivo del Fondo está orientado a la protección de la confianza de los depositantes de las Instituciones Financieras que se afilien a él, asegurando la continuación operativa de éstas,

conforme al criterio de equilibrio y equidad económica, a través de actuaciones de tal naturaleza que sean conducentes para restituir el capital de la empresa y devolverle su capacidad de pago a mediano y largo plazo. En esa medida, el Fondo de Garantías no sería nada diferente a un mecanismo organizado para cumplir una función de apoyo económico y operacional en lo que fuere necesario, según las circunstancias, para las entidades del sector que requieran reconstituir su capital para superar los problemas de solvencia que las aquejen. Así, su labor no es sustitutiva, en modo alguno, de aquella tradicionalmente propia del Banco de la República, consistente en ser prestamista de última instancia, cuando las instituciones presentan problemas de liquidez, pero por razones ajenas a deficiencias patrimoniales.

2) Otro punto muy importante dentro de esta Ley, es que se propicia la creación de un seguro de depósito, para lo cual se facultó a la Junta Directiva del Fondo para reglamentar los límites, condiciones y demás características operativas. Así a través del cobro de una prima módica, se podrá alcanzar una adecuada cobertura en términos que ofrezcan una garantía a ahorradores y depositantes de buena fe. En consecuencia, aún en el evento de que el apoyo del Fondo no sea suficiente para obtener la recuperación patrimonial de una institución en problemas, a través del aludido sistema de seguro, los ahorradores y depositantes podrían tener la certeza de que no van a incurrir en la pérdida de sus dineros. De modo que, una vez que este mecanismo esté en pleno funcionamiento, habrá mayores razones válidas para evitar crisis de confianza que puedan dar origen a pánicos que impliquen un colapso total para las respectivas entidades.

3) Si aún en las anteriores condiciones, se hace indispensable la liquidación de instituciones, el Fondo de Garantías, con base en las facultades consagradas en la Ley 117, se constituye en un mecanismo eficiente para agilizar los procesos correspondientes y para permitir una devolución de los recursos a los acreedores, en forma más oportuna y completa.

Desde luego que, como se mencionó, podríamos continuar comentando las ventajas o beneficios de la creación del Fondo de Garantías, pero, en aras de la brevedad y dado que ese no es el objeto de esta pequeña charla con ustedes, pienso que es menester dejar este punto meramente esbozado, de la manera como se ha hecho.

En síntesis, podemos decir que, tal como hemos comentado, es muy claro que la crisis que ha afectado a nuestro sistema financiero, tuvo inicialmente el carácter básico de una crisis de manejo y confianza y, en sus etapas posteriores, ha adquirido el carácter de una crisis económica contextual, habiendo sido subsanados, en gran medida, los problemas de manejo. En esta crisis económica contextual, resaltan, con una importancia tremenda, problemas muy serios, tanto de parte de las instituciones, que deberán entrar a considerarlos con mucha seriedad, como por parte del Estado. Hablo ahora de

problemas como la ineficiencia, que se muestra en muchos sectores de nuestro sistema financiero, o defectos en cuanto a condiciones de rentabilidad y, muy especialmente, en lo referente a aspectos patrimoniales y de capital.

En este específico punto, permítanme ustedes detenerme un momento, para comentar algo que todos sabemos pero que necesita ser puntualizado, así sea brevemente, y es el hecho mismo de que uno de los problemas principales que ha afectado nuestro sistema financiero es el bajo nivel de capitalización relacionado con factores de diversa índole, y varios de los cuales datan de años atrás. El sistema se ha visto afectado en un buen grado, entre otras cosas, como consecuencia de haber destinado reservas constituídas en el pasado a enjugar cuantiosas pérdidas.

Teniendo en cuenta la existencia de parámetros legales que determinan, a las instituciones financieras, límites en sus operaciones pasivas, constituyéndose por ende, en garantía para los ahorradores, con base en la proporción que debe guardarse entre los depósitos captados, obligaciones para con el público y la cifra de su capital pagado y reserva legal, es indudable que uno de los frentes del sector bancario que requiere una acción eficaz es el de la capitalización del sistema financiero.

Somos conscientes de que es necesario introducir nuevas variantes que garanticen a los potenciales suscriptores de acciones la obtención de un dividendo que sea similar, en término de rentabilidad, a los generados por otros activos disponibles en el mercado financiero, con el fin de estimular las inversiones en el sector por sus propias condiciones y no por los beneficios que se puedan derivar de la utilización de los servicios que prestan las entidades que lo integran.

Podemos ya cerrar este paréntesis sobre la capitalización y decir, entonces, que ahora el haz de posibilidades de acción, en materia de capacidad para contrarrestar los efectos de una crisis, es mucho más amplio y claro para el Estado Colombiano, pero, queda aún por verse si podría calificarse como suficiente. Personalmente, creo que el arsenal de medidas de posible utilización sería susceptible de recibir ajustes, que no necesariamente deben derivarse de creación normativa, a la cual solamente deberá acudir en los casos estrictamente necesarios, puesto que las posibilidades de acción deben también derivarse de las formas de interpretación y aplicación de la normatividad vigente y de la práctica misma de la relación entre el Estado y las instituciones del sistema financiero, que posiblemente cabría bastante bien dentro de normas al estilo de las que contiene nuestra vieja, pero sólida, Ley 45 de 1923.

Para concluir este punto, yo diría que no puede desconocerse que el sector financiero aún debe enfrentar problemas muy serios, como consecuencia de factores de diversa índole, entre los cuales merecen destacarse, por sólo

citar algunos, los efectos rezagados del manejo inadecuado del ahorro privado, en años pasados, y los especialmente dolorosos, desde el punto de vista económico, relacionados con la utilización de filiales de bancos colombianos en el exterior, que llevó a sus casas matrices, a asumir responsabilidades que constituyen una carga tremendamente pesada para las mismas. Otro problema es el ya tratado bajo índice de capitalización, obviamente relacionado con la reducida rentabilidad en las instituciones, lo que conlleva un desestímulo a los actuales inversionistas, en la medida en que los dividendos esperados resultan muy inferiores a los rendimientos de otros activos financieros. Además debemos citar el alto nivel de activos inmovilizados, toda vez que la cartera morosa del sistema consolidado ha aumentado, en lo corrido del presente año, hasta el 19 de septiembre de \$284.334 millones a \$332.971 millones, lo que equivale a un incremento del 17.1%, en tanto que los bienes recibidos en pago, pasaron de \$27.616 millones a \$32.301 millones, en el mismo período, con variación del 17%, cifras que muestran como se ha continuado deteriorando el nivel de rentabilidad del sistema.

Ahora bien, aunque el panorama anterior no deja de ser preocupante, debe ponerse de presente que el contexto actual del sistema financiero ofrece perspectivas bien diferentes a las observadas en el pasado y aún en el inmediato pasado.

En efecto, además de las herramientas jurídicas y tácticas comentadas y de las que pueden ser diseñadas por el Estado y las instituciones financieras, existen también síntomas de recuperación general, que permiten pensar que, aún a pesar del elevado valor de los activos inmovilizados, en la medida en que el sector productivo logre su reactivación, como efectivamente se aprecia a través de diversos indicadores de crecimiento (así vemos que un síntoma de esa recuperación es el menor ritmo de crecimiento de los activos inmovilizados en el presente año), el sistema financiero podría comenzar a vislumbrar un panorama diferente, pensando en ciertas mejoras en su nivel de ingreso, a través, por ejemplo, del reintegro de provisiones, que en últimas han servido de capital de trabajo para mantener las entidades en aceptables condiciones de liquidez, dentro de las difíciles circunstancias por las cuales han atravesado, y que, en cualquier caso, han evitado una mayor descapitalización del sector, a través del reparto de utilidades que no correspondieran a la realidad. Desde luego, dicho reintegro de provisiones sólo debería ser realizado en la medida en que vaya existiendo certeza absoluta sobre la capacidad de pago de los deudores y, en consecuencia, sobre la efectiva recuperación por parte de las entidades acreedoras.

En fin, el hecho importante es que, de todas maneras, se comienza a ver que las tendencias mismas, en muchos de los indicadores apuntan hacia un panorama más prometedor, a pesar de que debemos ser conscientes de que el camino por recorrer es largo y bien difícil y va a requerir la colaboración del Estado y de las instituciones financieras, todo ello dentro del crite-

rio fundamental de que la mejor garantía que se le puede dar a la economía nacional, por parte del sistema financiero, y la mejor protección a los ahorradores es la solidez misma en las empresas y el adecuado manejo que de ellas se haga.

Bien, hemos hablado de distintos tipos de crisis financieras, hemos presentado algunos puntos para reflexión, derivados de ese examen, y nos hemos referido en forma relativamente breve al caso colombiano de los últimos años y a las expectativas que comienzan a vislumbrarse en el presente, para este específico caso en concreto. Vamos ahora a hablar de la actividad de control propiamente dicha, es decir de la regulación y supervisión del sistema financiero. Al respecto, no es mi propósito hacer un análisis de la manera como esta actividad se ha venido ejerciendo en Colombia. Esto, de una y otra manera, lo conocemos todos, ya sea porque hemos tenido algo que ver con el ejercicio mismo de la actividad supervisora, ya porque hemos sido sujeto pasivo de la misma. Lo que quiero es presentar algunas consideraciones generales sobre la esencia misma de la actividad de control, entendida, repito, como regulación y supervisión del sistema financiero.

Quiero, ante todo, manifestar que llama poderosamente la atención ver de qué manera estos conceptos mismos de regulación y supervisión de un sistema financiero no son, en modo alguno, conceptos homogéneos. Su significado no es uniforme en el tiempo ni en el espacio; ellos denominan prácticas bien diversas, en los distintos lugares del mundo en donde se desarrollan estas actividades. Particularmente, pienso que, contrariamente a lo que ocurre en el campo global de la Banca Central, por ejemplo, donde cada día resulta más difícil hablar de unos modelos específicos debido a que las fronteras entre unos y otros se hacen más tenues; en el campo de la supervisión y regulación de sistemas financieros los modelos no son claramente diferenciados, puesto que es tal la heterogeneidad, que difícilmente podría hablarse de modelos.

Vayamos un poco a lo concreto. Por ejemplo, se muestra con mucha claridad esta heterogeneidad en el punto de la estructura institucional del control, así, en primer término, podemos considerar sistemas donde las actividades de supervisión y regulación del sistema financiero están desarrolladas y son consideradas como parte fundamental del esquema mismo de banca central en el país; es el caso de Italia, donde la Banca de Italia es la responsable de la regulación y supervisión del sistema bancario nacional, desde la expedición de la Ley bancaria de 1936, claro que con la particularidad de que se halla sujeta a las directivas de un Comité Interministerial de Crédito y Ahorro, pero, de todas maneras, ello no es un elemento diferenciante suficientemente grande como para no considerar el caso italiano dentro de aquellos donde la supervisión y control de la actividad financiera forma parte del esquema mismo de Banca Central. Otro caso de este mismo esque-

ma, lo encontramos en Holanda, donde el Banco de Holanda es el responsable del desarrollo de la ley sobre supervisión del sistema de crédito, revisada sustancialmente en el año de 1978. Y finalmente, el caso clásico por excelencia en esta materia, como que es el precursor no solamente de los esquemas de banca central sino de este tipo de sistema de supervisión y control, es el de la Gran Bretaña, en donde el Banco de Inglaterra tiene la responsabilidad primaria de la regulación y supervisión del sistema financiero. Es de anotar que esta responsabilidad primaria la ejerce el Banco de Inglaterra, basado en una facultad legal, solamente desde el año de 1979 con la expedición del Banking Act de ese año, pero es algo que venía ejerciendo, prácticamente, desde 1866, cuando, a raíz de los desarrollos de la crisis del Gurney Bank, de que hablamos en el comienzo de esta conversación, el Banco Central asumió funciones generales de supervisión del sistema financiero.

Por otro lado, tenemos, desde el punto de vista institucional, el otro sistema, cual es el del ejercicio de la supervisión y regulación del sistema financiero por parte de entidades independientes. En esta categoría encontramos el caso belga, donde la Comisión Bancaria es, desde la expedición de la Ley Bancaria de 1935, el cuerpo responsable de la supervisión del sistema bancario. Caso similar encontramos en el Canadá, donde la Oficina del Inspector General de Banca es la agencia responsable de este tipo de actividad y a su vez depende del Ministerio de Finanzas, en desarrollo de las disposiciones de la Ley Bancaria de 1980. Podríamos también citar el caso suizo, como otro de los grandes sistemas financieros característicos de este tipo de supervisión y regulación bancaria por entidades independientes, en donde la Comisión General Bancaria está encargada del control del sistema bancario y es un cuerpo completamente independiente de otras autoridades como el Banco Nacional o el Consejo Federal.

Finalmente, sería bueno comentar que, en medio de estos dos sistemas, el de las entidades independientes y el de la supervisión por el Banco Central, tenemos unos mixtos, entre los que podemos citar el japonés, donde la Oficina Bancaria y la Oficina de Finanzas Internacionales del Ministerio de Finanzas son las principales agencias supervisoras, pero el Banco del Japón conserva una parte de esas facultades, que ejerce en estrecha colaboración con el Ministerio de Finanzas. También tenemos el muy conocido caso de los Estados Unidos, en el cual diversas autoridades participan de la supervisión del sistema financiero y que no entro a describir en detalle por considerarlo suficientemente conocido. Finalmente, vale la pena mencionar el francés, donde, desde 1984, la Comisión Bancaria ejerce, en lo fundamental, la responsabilidad de la supervisión sobre las instituciones de crédito; esta Comisión Bancaria reemplazó la antigua Comisión de Control de Bancos, que tenía funciones relativamente similares, pero un poco más restringidas. Y quiero decir que incluyo el caso francés dentro de estos sistemas mixtos dada la estrecha relación existente entre la Banca de Francia y la Comisión

Bancaria. Pero más aún entre la Banca de Francia y su antecesora la Comisión de Control de Banca.

Creo que, estos ejemplos, mencionados en forma un poco rápida, son suficientes para que veamos de qué manera, existe una gran heterogeneidad de aproximaciones al tema en el mundo, lo que seguramente se complementaría si comentamos que en el caso de Alemania Federal, luego de la expedición de la Ley Bancaria de 1961, la Oficina Federal de Supervisión Bancaria está encargada de la supervisión de los bancos pero ejerce sus funciones de una manera bien curiosa, en cooperación con el Banco Central, de tal forma que allí los informes financieros de los bancos son recolectados y evaluados por el Banco Central y luego pasan a la Oficina de supervisión, cuya responsabilidad es tomar los pasos apropiados subsiguientes a la luz de los reportes que le son entregados. Queríamos mostrar como existe esa diversidad en esta materia institucional, para pasar luego a un punto menos formal. En últimas, lo importante no es, a mi modo de ver, quien ejerce la supervisión financiera, sino como se ejerce y que efecto produce en el sistema. Hablemos un poco, entonces, de aspectos sustantivos, los relacionados con lo que se regula, en general, dentro de los distintos enfoques de la supervisión y regulación bancaria. A este respecto, tenemos que, igualmente, la posibilidad de clasificación en tipos definidos es bastante difícil.

Tomemos algunos ejemplos: Las normas relacionadas con el ingreso al mercado de las instituciones financieras; en casi todos los sistemas bancarios la regulación comienza en este momento, así, antes de que puedan ser autorizadas, las instituciones bancarias deben satisfacer varios tipos de requerimientos; como tener unos prospectos de administración con una reputación intachable y, además, sumas mínimas de capital suscrito, que varían en una forma muy grande y es así como por ejemplo en Bélgica y en Suiza, los requerimientos son cercanos a un millón de dólares para un banco, y en algunas otras partes, en el extremo contrario, por ejemplo en Hong Kong, vemos exigencias de más de 13 millones de dólares; ahora, si pasamos a hablar por ejemplo del punto de capital adecuado, vemos que adicionalmente a ese mínimo capital suscrito, que inicialmente se estipula, a los establecimientos bancarios generalmente se le exige mantener una relación apropiada entre el capital, por una parte, y el total de los activos, o de los activos de riesgo o de las obligaciones, por la otra. Sin embargo por una parte existe la diversidad en cuanto a la relación exigida entre el capital y ciertos elementos diversos como los que acabo de mencionar. Y por otro lado, tenemos incluso el caso de algunos países como Italia y el Japón y territorios como Hong Kong donde, más que a estas regulaciones formales de adecuación de capital, se da importancia a una concepción general sobre la viabilidad de la empresa bancaria.

Otro punto que vale la pena mencionar es el de que estos requerimientos de capital, en algunos países son evaluados en relación con los activos de la

compañía en cualquier parte del mundo, mientras que, en otros países, se conserva aún el concepto de ubicación nacional de los bienes. Sin embargo, cabe anotar que la tendencia general es hacia la consolidación, y es así como vemos que en la Comunidad Europea, la supervisión consolidada se ha hecho obligatoria, desde el primero de julio de 1985 (como un resultado de una directiva de la comunidad del año de 1983).

Para continuar hablando de los distintos enfoques de las regulaciones sobre el sistema bancario, podemos mencionar los aspectos relacionados con liquidez, ya que la medición y el control de este concepto varía considerablemente. Así vemos que, en algunos países como en los Estados Unidos y el Canadá, no se establecen previamente requerimientos de liquidez, mientras que en otros, especialmente en Alemania, Suiza y Holanda, se aplican, en forma rígida, una serie de coeficientes, diseñados para limitar la extensión de los desfases, en cuanto a la maduración entre activos y pasivos en las hojas de los balances de los bancos. Igualmente, en este punto de liquidez, algunos países, entre ellos los Estados Unidos, la consideran y evalúan sin atender fronteras territoriales. Otros, como el Japón, incluyen sucursales, pero no subsidiarias. Y otros, como Francia, producen sus evaluaciones regulares, incluyendo solamente, por regla general, a las oficinas nacionales de los bancos.

No bastan estos ejemplos para mostrar de que manera los enfoques en los distintos países son igualmente bastante diferentes en materia sustantiva de regulación de la entidad crediticia. Igual ocurriría si analizamos otros puntos, como los tipos de operaciones permitidas o los riesgos permitidos, tanto en moneda nacional como extranjera y los aspectos relacionados con la concentración del crédito.

Pero vayamos ahora al otro renglón fundamental del control. Hablábamos de la actividad regulatoria, ahora pasemos a la supervisión directa. Y en este punto, también, el enfoque varía considerablemente de un país a otro. En un extremo podríamos considerar que se halla el sistema de los Estados Unidos, donde inspecciones sobre el sitio, desarrolladas en forma regular, son uno de los puntos fundamentales dentro del sistema y donde los examinadores van conformando una especie de escala y unas medidas muy particulares, pudiendo verse allí claramente reflejado el desempeño de cada una de las instituciones financieras. En el otro extremo encontraríamos el caso del Reino Unido, donde esas inspecciones directas son supremamente escasas y llegan a ser casi inexistentes, ya que el sistema de vigilancia se basa en entrevistas con los manejadores de las instituciones, que luego están soportadas por datos que reportan esas instituciones a la entidad supervisora. Igualmente, vale la pena mencionar que los exámenes en el sitio, sobre los bancos, en los países en donde ocurren, son conducidos de diferente manera y por distintas personas involucradas, así, vemos que en algunas partes son los propios inspectores de las entidades supervisoras quienes ejecutan la inspección, co-

mo en los Estados Unidos y el Canadá, Italia, Francia y el Japón; en otras partes hay auditores especiales, nombrados y pagados por las autoridades, como en Bélgica, y en otras se trata de auditores a quienes las autoridades dan una licencia y están sujetos a una serie de deberes especiales, como en Suiza. Igualmente existe una tendencia reciente que se ve en Hong Kong, Singapur y en otros países, donde se requiere a los Auditores de los Bancos reportar ciertas materias directamente a las autoridades reguladoras.

En fin, supongo que basta lo dicho para mostrar ese panorama general de la diversidad de los enfoques, de las ideas y de la forma como se practica el control de los sistemas financieros. Es claro que las diferencias no pueden considerarse como algo fortuito, puesto que son, en parte el producto de la historia de cada uno de los países, (de su historia financiera) y tienen relación con la misma forma como el sistema financiero está integrado. Así, por ejemplo, se facilitarían mucho más ejercer la regulación y la supervisión dentro de un sistema elástico y directo, en un país que se caracterice por tener un sistema financiero concentrado y, por el contrario, se requieren unas normas más específicas y unas directivas más cerradas en los países en donde los sistemas son más descentralizados. En fin, lo que quiero significar es la relación que, necesariamente, tiene que existir entre el tipo de supervisión que se quiere hacer sobre el sistema y la forma como ese sistema está integrado. No puede ser caprichosa la manera de ejercer la inspección, la vigilancia y la regulación del sistema financiero, ella debe tener en cuenta las condiciones mismas, las características y la naturaleza del sistema sobre el cual se van a ejercer las actividades.

Hemos traído a cuento toda esta serie de ejemplos acerca de los distintos enfoques y las diferentes formas como la actividad de supervisión, regulación y control sobre los sistemas financieros es vista en distintas partes del mundo, manteniendo en la mente la idea de que si bien es cierto que nosotros tenemos un sistema de regulación que nos determina en lo fundamental cuales son las orientaciones esenciales de las actividades de supervisión, regulación y control del sistema financiero en Colombia, es solamente eso, lo esencial, lo que está determinado en la norma; y de allí no creo que podamos pasar en forma directa a decir que estamos sometidos a un rígido cinturón que nos predetermina cual ha de ser el clima existente en las relaciones entre Estado y Sector Financiero, o más propiamente entre las autoridades de supervisión y control y las entidades que constituyen los receptores de esa actividad.

Pienso que tenemos un campo dentro del cual podemos actuar y que la forma como interpretemos nuestra normatividad, como la apliquemos y como generemos un conjunto de relaciones, es lo que va a determinar un clima de aproximación entre autoridades y entidades financieras, apto para una reflexión objetiva, ajena a ideas fijas y predeterminadas, carentes de patrones obligatorios o puntos de referencia prohibidos.

Podemos decir en síntesis, que las épocas de crisis nos obligan a forzar la imaginación y a pensar en alternativas para superarlas, que, en la medida en que se cuente con mayores posibilidades de acción, tanto derivadas del derecho como de las relaciones mismas del diario vivir y de la práctica financiera, son más vastas las oportunidades de enfrentarlas y se puede salir de ellas con menores contratiempos. Hemos dicho también, que existen tipos diversos de situaciones críticas, destacando las diferencias entre aquellas originadas fundamentalmente en problemas de manejo y aquellas cuyo elemento esencial es el económico, para afirmar que el tratamiento que a unas y a otras se debe dar es distinto porque así es la naturaleza de los problemas a resolver. Dijimos, dentro de este mismo orden de ideas, que la crisis fundamental de confianza y manejo que enfrentamos en Colombia, en el año de 1982, en la medida en que fue siendo superada, fue convirtiéndose en una crisis básicamente económica que, poco a poco, ameritó otro tipo de tratamiento y que la situación presente comienza a mostrar, con alguna claridad, luces de esperanza, que no debemos perder de vista, pero que tampoco nos es dado dejarnos deslumbrar completamente, ni olvidar la idea de que, por las mismas características de dificultad y de profundidad que han tenido las situaciones por las que hemos atravesado sólo podría pensarse en recuperaciones graduales, con esfuerzo de todos y donde seguramente aún faltarán pasos muy duros, si realmente queremos salir adelante.

Ahora bien, quiero decir que no debemos perder de vista que los objetivos de la supervisión y regulación financieras son no solamente los de preservar la sanidad financiera de las entidades, individualmente consideradas y como conjunto, o sea del sistema financiero nacional, sino también los de proporcionar un medio para que el propio sistema desarrolle sus funciones con eficiencia. Esta eficiencia debe considerarse en sus diferentes aspectos; desde un punto de vista, que pudiéramos llamar privado, se relaciona con la rentabilidad y desde el punto de vista que podríamos llamar público, pues comprende esa parte de interés general, que también esta implícita en el concepto de eficacia, entiende la banca como eficaz medio para la colocación de los recursos, (o sea para el desarrollo de las políticas de crédito), y en segundo lugar, como un medio apto para la trasmisión y ejecución de las políticas monetarias y de cambios internacionales.

Ahora bien, entendida la regulación y supervisión del sistema financiero dentro de este contexto, nos preguntaríamos qué cantidad de ella sería la óptima para ser aplicada. A este respecto hay diferentes posiciones. En un extremo están quienes sostienen que las crisis de solvencia son una especie de accidente que debe contrarrestarse de inmediato y que, en este tipo de circunstancias, se trata simplemente de intervenir para defender aquellas personas que no están en capacidad de desarrollar fundamentos claros acerca de dónde y bajo que modalidades colocar sus ahorros. La otra posición es aquella que considera que el problema de la supervisión y la regulación de un sistema financiero es algo que va mucho más allá del simple hecho de ser

un observador atento y quieto, pero presto a intervenir cuando quiera que nos hallemos frente a una situación de crisis.

No. Es muy difícil imaginar que este observador podría simplemente producir un efecto neutro en el sistema financiero, considerado como una globalidad, y menos aún en relación con cada una de sus unidades individualmente analizadas. Cómo podría pensarse en que sea totalmente neutro el efecto final que se derive del ejercicio de funciones que comprenden puntos como la evaluación de las condiciones de ingreso al sistema por parte de una institución financiera, el establecimiento y variación de coeficientes acerca de los distintos puntos de desarrollo de las actividades de las instituciones financieras o las funciones relacionadas con las periódicas evaluaciones del desarrollo de los negocios de dichas instituciones? Entonces, sí, como parece obvio, ésto produce efectos en el sistema, tenemos que lo que debemos considerar es que las funciones de supervisión y regulación necesariamente suponen un conjunto de normas y actividades que, no pudiendo ser neutras, deben buscar constituirse, a la vez, en ese apoyo necesario para el tiempo de crisis y en algo que acompañe y favorezca al sistema, fundamentalmente en la medida en que propicie un medio sano para el desarrollo de la actividad financiera, medio éste que debe ser ocupado por instituciones sanas, operativamente eficientes y administrativamente bien conducidas.



SESION DE CLAUSURA

"EL PROCESO ECONOMICO Y LA NUEVA ETAPA DEL SECTOR FINANCIERO"

Discurso del Señor
Presidente de la Asociación
Bancaria de Colombia,
Doctor Guillermo Núñez
Vergara

Al concluir las deliberaciones de la Vigésima Cuarta Convención Bancaria y de Instituciones Financieras, queremos agradecer a ustedes señores participantes su asistencia y grata compañía. Nos honra profundamente la participación del Señor Ministro de Hacienda, Doctor César Gaviria Trujillo, de quien esperamos con interés las palabras que dirigirá esta noche.

Agradecemos la presencia del Señor Gerente del Banco de la República, del Señor Superintendente Bancario y de los demás funcionarios del Gobierno Nacional. Saludamos a las autoridades civiles y militares del Departamento y de la ciudad de Cartagena, donde ya constituye una tradición para los banqueros celebrar el evento anual de mayor importancia y en donde siempre encontramos esa hospitalidad que caracteriza a su gente, haciendo de esta joya colonial uno de los sitios más gratos para el visitante. Destacamos también la presencia de los ilustres conferencistas que generosamente aceptaron participar en el evento y la mayoría de los cuales ha venido del exterior. Damos las gracias a los expresidentes de la Asociación Bancaria que concurren a esta Asamblea.

Es afortunado que el Cincuentenario de la Asociación Bancaria, que nos ha correspondido celebrar dentro del marco de esta Convención, coincida con una etapa de recuperación económica en la vida del país.

ALGUNAS LECCIONES DE LA CRISIS

Colombia no fue ajena a las graves perturbaciones que debió soportar la economía mundial desde comienzos de la presente década y que terminaron derrumbando muchos de los postulados y modelos que trataron de innovar y de poner a prueba aquellos viejos principios sobre los cuales se ha sustentado el crecimiento económico.

Pero a diferencia de lo que sucedió en la mayor parte de las naciones latinoamericanas que perdieron cerca de un decenio de desarrollo, encontrándose ahora en una situación peor de la que tenían en la segunda mitad de los años setenta y sin que todavía existan señales de haber iniciado un crecimiento sostenido, Colombia pudo hacerle frente a esa profunda y prolongada crisis en condiciones menos traumáticas. Aunque su crecimiento cayó en forma considerable con respecto a la tasa promedio de la década pasada, en los últimos cinco años mantuvimos índices positivos que por lo menos permitieron una ligera mejoría en el ingreso por habitante, teniendo que resolver en medio de esta travesía tempestuosa el desequilibrio de la tasa de cambio, porque al iniciarse la crisis el valor de nuestra moneda estaba excesivamente sobrevaluado. Hubo que hacer frente también a desajustes de una gran magnitud en las finanzas del sector público y aunque todavía subsisten problemas de fondo, en este campo se lograron importantes correcciones. La política de ajuste en estas dos áreas, llevada a cabo en 1984, rindió los frutos esperados y gracias a ella y a la notoria mejoría en los precios del café, el país reanudó en el presente año un crecimiento que podrá ser duradero, y sostenido en niveles semejantes a los de la década pasada, mientras seamos capaces de mantener la disciplina en el manejo económico, que es en definitiva la razón que explica por qué nuestra situación es distinta a la de muchos países de América Latina, en donde la crisis resquebrajó e hizo saltar en pedazos sus modelos económicos.

La Asociación Bancaria encomendó al destacado economista y escritor, Doctor Carlos Caballero Argáez, la preparación de una publicación que versa sobre los principales aspectos económicos y financieros del país en los últimos cincuenta años y que entregaremos en corto plazo. Al leer y refrescar de nuevo esta etapa de la vida nacional, aparece un común denominador: la seriedad y en general el acierto de quienes han tenido a su cargo la conducción económica del país. Posiblemente Colombia no muestre grandes resultados espectaculares, pero en cambio ha logrado un crecimiento estable y sostenido, evitando fuertes fluctuaciones y factores perturbadores que trastornan la marcha y el equilibrio de cualquier país. Es interesante observar, por ejemplo, que en este último medio siglo de vida nacional no hemos vivido situaciones desbordadas de inflación y fuera de control. El crecimiento de los precios ha estado siempre por debajo del 30%, con la sola excepción de 1973 en que alcanzó el 32%.

Con prudencia se ha manejado el endeudamiento externo, manteniéndonos siempre dentro del límite de nuestras posibilidades. En este campo y como hecho reciente, merece destacarse la negociación del crédito de mil millones de dólares celebrada el año pasado y del cual ya se desembolsaron 640 millones, operación que resulta única dentro del contexto latinoamericano, en donde la crisis de la deuda cerró por completo las puertas del crédito de la banca internacional. Y en este medio siglo hemos ido transformando la estructura económica paulatinamente. El sector primario pasó de representar el 57% del producto interno bruto en 1936 al 20% actualmente, mientras los sectores secundario y terciario ascendían del 14% al 28% y del 30% al 52% respectivamente.

Lo anterior, no obsta para que no debamos intentar nuevos y mayores esfuerzos en procura de acelerar aún más el crecimiento y lograr una mejor distribución del ingreso. En los últimos 35 años, en el país se duplicó el ingreso per-cápita, cifra que dentro del área latinoamericana está por encima del promedio general, pero en cambio a bastante distancia de lo que lograron naciones de otros continentes, como son por ejemplo los países del sur de Europa, que en ese mismo período de tiempo aumentaron cuatro veces su ingreso por habitante y los del sureste asiático que lograron un incremento de seis veces.

Cualquier esfuerzo encaminado a lograr una mayor aproximación a los resultados que muestran las economías de estos últimos países tendrá una inmensa significación para nosotros. La experiencia de estos últimos cinco años, en donde evidentemente perdimos el ritmo del crecimiento que alcanzamos en la década pasada, deja importantes lecciones que se mantienen frescas en la memoria.

Permitir que se produzcan desequilibrios en alguno o algunos de los componentes que conforman el conjunto de una economía, tarde o temprano, tiene inevitables e inconvenientes consecuencias. Es el caso de lo que nos sucedió con el valor de nuestra moneda sobrevaluada y el considerable déficit fiscal del sector público que irremediablemente nos forzó a la política de ajuste puesta en ejecución en 1984 y sin la cual no hubiera sido posible conjurar los peligros de la crisis, sino que por el contrario nos hubiéramos encontrado envueltos en ella, para cuya solución los sacrificios hubieran sido mucho más dolorosos.

Después de haber logrado con tanto esfuerzo restablecer el equilibrio en el tipo de cambio, no dejan de llamar la atención algunos planteamientos recientes, en el sentido de revisar la decisión de mantener una devaluación que conserve el nivel real del peso, comparado con las otras monedas extranjeras, con el argumento de que, en lo que va corrido del presente año, es muy poco lo que se han incrementado las exportaciones distintas del café.

Se olvida, sin embargo, que las medidas en materia económica rara vez tienen un efecto inmediato, como sucede cuando se baja la temperatura a un paciente a base de compresas de agua fría. Lo más grave de haber mantenido sobrevaluada nuestra moneda por tanto tiempo, fue la falta de protección que sufrió la industria nacional, conduciéndola a un serio atraso al igual que la agricultura comercial, situación que no podrá revertirse de manera inmediata, sino que demandará un plazo prudente y apenas es posible iniciar esa marcha, puesto que el equilibrio de la tasa de cambio sólo se alcanzó a finales del año pasado.

Otro aspecto perjudicial de la revaluación del peso es el que tiene que ver con la contratación del crédito externo. En los últimos diez años, sin excepciones de los límites posibles, lo cierto es que fuimos más allá de lo necesario. El valor de la deuda se cuadruplicó al pasar de 3.700 millones de dólares en 1976 a cerca de 14 mil millones de dólares en el presente año y el servicio de la misma costará en 1986 alrededor de 2 mil millones de dólares, cuando hace diez años su valor era de unos 400 millones de dólares.

Se olvida también que las condiciones del mercado internacional han resultado sumamente difíciles, entre otras razones, porque la recuperación de la economía mundial perdió impulso, disminuyendo su crecimiento del 4.3% en 1984 al 2.9% en 1985; además, se presentó una considerable caída en los precios de muchos productos agrícolas y materias primas y simultáneamente se acentuó la tendencia proteccionista en los países industrializados.

Otros países que dejaron producir el rezago cambiario han tenido que vivir consecuencias similares y en aquellos casos donde el desbalance fue muy grande o se actuó demasiado tarde las medidas revistieron un carácter mucho más drástico.

Todas estas experiencias, suficientemente conocidas, permiten hacer afirmaciones de tipo general, como tuvo oportunidad de señalarlo el Director del Fondo Monetario Internacional, Señor Jacques de Larosière, durante su intervención en la pasada Reunión Anual del Fondo y del Banco Mundial celebrada hace un mes en la ciudad de Washington. En uno de los apartes de su importante alocución, decía el Señor Larosière: "La mejor forma en que los países en desarrollo pueden mejorar su ritmo de crecimiento y su acceso a los mercados de crédito es mediante la selección de políticas macroeconómicas y estructurales. El programa económico de cada país debe estar diseñado en consonancia con sus necesidades y circunstancias concretas, pero hay ciertos requisitos comunes para el éxito. La estrategia de política debe estar basada en una evaluación realista de las perspectivas externas. La perspectiva de los precios de exportación de los países en desarrollo sigue siendo bastante débil. Igualmente, la moderada tasa de crecimiento proyectada para los países industriales implica que el mercado principal para las exportaciones de los países en desarrollo probablemente sea menos activo que en el pasado". Y más

adelante concluía: "Pero es necesario que haya tipos de cambio realistas, para aprovechar al máximo las posibilidades de los mercados de exportación, para desarrollar nuevas actividades donde haya ventajas comparativas y para guiar el uso eficiente de las escasas divisas. Por consiguiente, los esfuerzos para mantener un nivel adecuado de competitividad externa son tan esenciales como siempre".

Es claro que con el solo manejo de la tasa de cambio no podremos solucionar todos los problemas de nuestro comercio exterior, pero también es incuestionable que será un factor esencial en el resultado futuro del sector externo, cuyo desarrollo y expansión constituye requisito indispensable para restablecer tasas de crecimiento similares a las de los últimos años de la década del 60 y primeros del 70, cuando el producto bruto interno creció por encima del 6% anual y en uno de esos años, en 1969, alcanzó el 13.5%.

Por eso, al lado de las correcciones que ha sido necesario adelantar, como ésta de la tasa de cambio, deberá implantarse de nuevo la estrategia del crecimiento orientado hacia afuera, política que exige, de manera gradual y selectiva, una mayor apertura del sector externo, sin lo cual se ve muy difícil lograr un crecimiento sostenido y con tasas por encima del 5% anual. Diferencias de uno o dos puntos en el aumento promedio de la producción durante los próximos años marcan enormes contrastes; con una tasa del cuatro por ciento anual, por ejemplo, tardaríamos cerca de 30 años para doblar el ingreso actual por habitante; pero en cambio, si somos capaces de sostener una tasa de crecimiento del 6% anual, en 15 años, es decir, al iniciarse el próximo milenio habremos logrado ese objetivo de duplicar el ingreso por habitante.

LOS PROGRESOS DEL ÚLTIMO AÑO

La satisfactoria evolución de nuestras condiciones económicas en el último año, inducen a pensar que se ha vuelto a encontrar la senda del crecimiento y que se han sentado importantes bases para lograr que éste sea estable y sostenido. En la medida que se puedan mantener los lineamientos básicos de esta política económica, incrementar la tasa de ahorro e inversión y recuperar al sector privado, cuyo debilitamiento ha sido muy grande, el propósito de mejorar las condiciones de las capas más pobres de la sociedad, lograr un mayor bienestar general y reducir el desempleo en forma gradual pero sin pausa, no será una ilusión, sino una realidad tangible.

Cuando a finales del año pasado ocurre el aumento en los precios del café, nuevamente se presenta el reto, al igual que en las bonanzas anteriores, de cómo evitar que el volumen inesperado de divisas se convierta en un factor de inestabilidad y perturbación de la política económica, porque la acumulación de reservas internacionales exige un cuidadoso manejo para impedir la

monetización de buena parte de las mismas y evitar así un descontrolado proceso inflacionario.

La política ha tenido éxito y uno de los factores que ha jugado especial importancia han sido las llamadas operaciones de mercado abierto, a través de las cuales el Banco de la República ha podido recoger cuantiosas sumas de excesos de liquidez en títulos canjeables y títulos de participación. Representa éste un considerable esfuerzo que es necesario apoyar, porque de su éxito dependerá la consolidación de tan importante instrumento monetario, descargando buena parte de la pesada carga que ha soportado la banca durante prolongados y frecuentes períodos.

Además, en este año el patrón de comportamiento del medio circulante ha sido mejor, cuyo crecimiento solamente se producía en los dos últimos meses del año, período en el cual entraba la enorme avalancha de nuevo dinero al torrente monetario, produciendo grandes e inconvenientes fluctuaciones en la liquidez, aspecto que ya se ha comentado en otras oportunidades en este evento.

Estas inconvenientes distorsiones es lo que no ven los críticos, que estiman que en 1986 se le dió rienda suelta a la política monetaria, porque en los primeros meses el crecimiento del circulante fue bastante alto. Pero lo cierto es que al finalizar el mes de septiembre y en lo corrido del presente año, el incremento ha sido menor al 1%, de tal manera que queda un amplio margen para los últimos tres meses del año y así llegar a un crecimiento de la oferta monetaria del 28% en 1986, que es la meta inicialmente trazada por las autoridades. Además, se evitó una contracción muy grande en los primeros meses, que hubiera causado perjudiciales consecuencias en la variación de las tasas de interés y la regulación del crédito, experiencia que ya hemos conocido en años anteriores.

Si se logran estos resultados, se habrá dado un paso muy importante para el futuro manejo de la oferta monetaria, surgiendo la emisión de títulos del Banco de la República como uno de los principales instrumentos en este campo y abriéndose las posibilidades de reducir los elevados niveles del encaje bancario.

La permanente preocupación y la seriedad con que se ha manejado el frente monetario, me trae a la memoria la famosa frase del destacadísimo Ministro de Hacienda, Doctor Esteban Jaramillo: "Emitir es cosa fácil, dejar de emitir es en extremo difícil y penoso. Con razón puede decirse que a las emisiones se entra, como a las casas de juego, con el corazón alegre y se sale de ellas llorando".

Otro aspecto altamente ventajoso en este avance de la política monetaria es su contribución al empeño, que mantienen tanto el gobierno como el siste-

ma bancario, en procura de un menor nivel en las tasas de interés y en lo cual hay un notorio progreso.

En enero del presente año, el gobierno resolvió intervenir de manera directa las tasas de interés, tanto para la captación como para la colocación a través de los intermediarios financieros, advirtiendo que sería en forma transitoria y que con ello se quería acelerar un proceso que ya estaba en marcha. Los préstamos de cartera ordinaria sufrieron una reducción cercana a cinco puntos de interés efectivo anual y las captaciones entre seis y siete puntos. Estabilizado el proceso, se liberó nuevamente la tasa de interés en el segundo semestre del presente año y tal decisión no ha producido hasta ahora alguna modificación sustancial.

Actualmente, el punto de referencia para conocer ese nivel son los certificados de depósito a término emitidos por los bancos y las corporaciones financieras; es una inversión que ya tiene un mercado muy amplio y que una vez suspendido el control, el interés ha vuelto a fluctuar libremente, como se estableció desde 1980. La información que el Banco de la República suministra semanalmente sobre las tasas de interés de estos papeles, indica que hasta el momento su nivel es muy similar al tope que se le fijó durante el primer semestre. Ello se debe en buena parte a que la política monetaria ha evitado esas fuertes contracciones de dinero en algunos meses del año, permitiendo por el contrario una holgada oferta de crédito en el presente año y cuyo aumento, entre los meses de septiembre de 1985 y 1986 es superior al 31%, lo cual representa entre cinco y siete puntos por encima de los registros de períodos anteriores.

La menor devaluación del presente año, sin apartarnos de mantener el equilibrio real en el tipo de cambio, tentación de la cual no se libró el país en la pasada bonanza, también ha contribuido, junto con las menores tasas de interés del mercado internacional, a impedir un aumento en el costo del dinero.

Otro factor que también incide favorablemente es la reducción del déficit fiscal, que hace que el Gobierno demande menos financiación, lo cual conduce a una menor presión en las tasas de interés. En síntesis, las variables que las determinan han tenido un comportamiento favorable y ello explica la rebaja que se ha producido y que es fundamental sostener, para que la tasa de interés real no resulte más alta que la rentabilidad de las empresas y que fue una de las causas que condujo a ese elevado crecimiento de la cartera de dudoso recaudo en los años pasados.

Los resultados de la balanza de pagos serán igualmente exitosos y el comportamiento de los ingresos corrientes (exportaciones e importaciones de bienes y servicios) seguramente dejará por primera vez un ligero superavit, después de registrar durante la presente década y hasta 1985 cuantiosos déficits.

De esta manera, los ingresos netos por concepto de inversiones y crédito externo que oscilarán alrededor de mil millones de dólares, permitirán incrementar las reservas internacionales netas, cuyo nivel será cercano a los tres mil millones de dólares al finalizar el año.

Después de este repaso sobre los aspectos más sobresalientes del proceso económico, puede fácilmente concluirse que la política de ajuste, implantada en 1984 fue acertada y resultó eficaz y que el manejo en el presente año es igualmente satisfactorio, con un equilibrio en los principales determinantes de la economía y una reactivación, que permitirá un crecimiento calculado en el 5% , sin estimular un proceso inflacionario, puesto que la variación en el índice de precios no estará por encima del 20% anual en 1986.

LA REFORMA TRIBUTARIA

Subsisten sin embargo problemas de fondo que no pueden pretender solucionarse, como muchas veces se propone, a base, por ejemplo, de creación de cupos de crédito en el Banco Emisor o subsidios e instrumentos de política comercial o cambiaria que desfiguran las posibilidades reales de nuestra propia economía y nos colocan en situaciones cada vez más desventajosas para lograr una permanencia y un avance dentro del comercio internacional.

Uno de esos serios problemas estructurales es el desempleo, no sólo por los dañinos efectos económicos, sino particular y especialmente por las incalculables repercusiones sociales.

Desde que Colombia lleva estadísticas no aparecen índices de desempleo como los que ha registrado el país en los últimos tiempos. Aunque en los meses más recientes hemos logrado alguna ligera mejora en este campo, lo cierto es que cifras de dos dígitos, para ser benevolentes, son política y socialmente insostenibles y debe aceptarse con franqueza que solamente será posible la reducción del desempleo, por lo menos a niveles manejables, si se logra incrementar la tasa del ahorro y la inversión y al mismo tiempo procurar que ésta se encauce hacia sectores y proyectos de alta productividad.

En este orden de ideas, la reforma tributaria que usted, Señor Ministro, ha presentado la semana pasada a la consideración del Parlamento, reviste la mayor importancia y constituye una iniciativa cuya finalidad está enderezada en último término a incrementar la generación de ahorro y a facilitar una mayor capitalización empresarial.

La reforma no pretende buscar unos mayores tributos, como ha sido la constante general en todas las anteriores, quizá con la excepción de la que se aprobó por medio de la Ley 20 de 1979 y con la cual se aliviaron algunos gravámenes establecidos en la reforma de 1974. Pero en general, como acabamos de decirlo, las reformas tributarias siempre han tenido en el país el úni-

co propósito de aumentar los recaudos, sin preocuparse por los efectos que puedan presentarse en materia de empleo y producción. Esta última cara de la moneda es la que toma en cuenta la iniciativa del Gobierno y por eso quiero destacar aquí, Señor Ministro, la trascendencia que tiene, para dar respuesta al propósito nacional de mayor urgencia y prioridad de incentivar la producción y fomentar el empleo.

Es incuestionable que con la reforma se producen cambios en la estructura del régimen tributario y por consiguiente se hace necesario efectuar ciertas compensaciones para que el resultado sea neutro, tomando en consideración los tributos globales. Es con este criterio como tendrá que estudiarse y esperamos con optimismo que se logre su aprobación en el Parlamento.

LA REORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

Un aspecto que vendría a complementar la reforma tributarja es aquel que tiene que ver con una nueva estructura de la administración pública, en busca de reducir su tamaño y mejorar la eficiencia.

No deja de ser preocupante que el déficit fiscal solamente haya podido reducirse, más no corregirse, después de los considerables incrementos que se han producido en los tributos en los últimos tres años; en la vigencia de 1986 este aumento será superior al 40%, pero a mediano plazo no podrá esperarse que continúe esa tendencia, puesto que como es apenas natural los tributos finalmente tienen que normalizarse en su nivel establecido. Sin embargo, el ascenso en el ritmo de los gastos de funcionamiento es muy alto, situándose por encima del 30% en el presente año, lo cual es una prueba más de la incapacidad del Estado para controlar el gasto. Adicionalmente, el servicio de la deuda demandará fuertes erogaciones en los próximos años que representarán una parte considerable del presupuesto.

Seguir creyendo que es posible comprimir el gasto sin modificar la estructura de la administración pública no deja de ser una utopía. Habrá necesidad de suprimir algunas entidades, fusionar otras y en fin ver como se mejora considerablemente la eficiencia, en especial en las empresas de servicios públicos.

A la intervención del Estado que, practicada de una manera racional y lógica, nadie discute, ha terminado dándosele respuesta en el país con la creación de numerosas agencias oficiales de toda índole, que no sólo son incapaces de lograr los fines asignados sino que además, muchas veces entaban y dificultan las actividades de la empresa y del ciudadano.

Cada vez se encuentran más y más oficinas públicas, pero también cada vez se siente menos la presencia del Estado; por eso, es de conveniencia na-

cional que se intente un amplio acuerdo, como ya lo han solicitado algunos dirigentes para que el sector público pueda organizarse de nuevo.

Se insiste con frecuencia en la necesidad de fortalecer el sector privado, donde por lo general la productividad de la inversión es mayor. Sin embargo, los resultados son bien diferentes y así lo indican cifras como las que se refieren a la formación bruta de capital fijo. En 1970, el sector privado contribuyó con el 69% de la inversión que se hizo en ese año, pero su participación comienza a descender desde esa época, acentuándose aún más a partir de 1979 y hasta llegar en 1983 a representar sólo el 47%.

Aunque todavía no se dispone de cifras para los últimos dos años, el Estado ha seguido incrementando su participación y todo induce a pensar que en ese proceso no hay signos de reversión, porque las condiciones que han generado ese cambio siguen sin alteración.

De ahí que resulte indispensable iniciar unas acciones que, de manera efectiva, robustezcan en la práctica al sector privado y entre ellas la reforma tributaria merece destacarse; ojalá se pudiera complementar con una nueva organización de la administración pública.

LA SITUACION DEL SECTOR FINANCIERO

Pasando al tema concreto del sector financiero, en el último año se aprecia una clara recuperación en el conjunto de las entidades, lo mismo que ha sucedido con el proceso económico del país.

Durante el primer semestre se registra un visible progreso en el resultado operacional, debido fundamentalmente a que la cartera de difícil cobro se encuentra ya en una etapa que los economistas explican con el término "crecimiento desacelerado" y cuyo resultado conduce a que estos activos improductivos representen una menor proporción de la cartera, lo cual permite obviamente unos mayores rendimientos sobre el total de los activos. Se ha logrado entonces una notoria mejoría en los diferentes indicadores de rentabilidad.

La crisis ha sido pues superada, pero es claro que el sistema necesita todavía más tiempo para regresar a una situación de normalidad y la mayor o menor duración, estará sujeta principalmente al comportamiento general de la actividad económica, al nivel de las tasas de interés y al proceso de capitalización empresarial.

Otro hecho sobresaliente ha sido el notorio aumento que registra el capital de la banca durante el presente año y después de un considerable período de debilitamiento que condujo a que, entre los años de 1980 y 1985, el capital en términos reales disminuyera en un 40%. En la nueva tendencia

ha jugado un papel importante el Fondo de Capitalización, manejado por el Banco de la República y cuya fuente de recursos se originó en la destinación de siete puntos del encaje bancario para tal fin, inversión que fue suspendida en forma definitiva, en el presente mes.

A través de ese mecanismo se cuenta con una suma de unos treinta y dos mil millones de pesos, de los cuales se han utilizado alrededor de doce mil millones de pesos y deberá hacerse uso de los restantes veinte mil millones en los próximos meses, con un plazo máximo, señalado para junio de 1987. Del total, a los bancos les corresponde cerca de veinte mil millones, a las Corporaciones Financieras siete mil millones y a las Compañías de Financiamiento Comercial cinco mil millones.

Sin embargo, en el presente año ha tenido aún más preponderancia el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, creado por Ley en diciembre de 1985. La iniciativa fue de origen gubernamental, pero sufrió importantes modificaciones introducidas por el Parlamento durante su trámite, que mejoraron en forma notoria la propuesta y pusieron en evidencia el interés dispendioso por el Congreso de la República a los problemas que aquejan al sector financiero.

Son numerosas las funciones que se le asignaron a este Fondo, de las cuales hasta el momento ha hecho uso de unas pocas, destinando la totalidad de los recursos para capitalizar instituciones nacionalizadas, o para convertirse prácticamente en el único accionista de otras, quedando estas últimas automáticamente oficializadas. Las dos clases de entidades mencionadas, han recibido un crédito los restantes desembolsos del Fondo. Entre unas y otras operaciones se han destinado alrededor de setenta mil millones de pesos.

No es por eso de extrañar que en este momento hayamos desembocado a una situación en donde la composición del capital bancario ha sufrido una radical transformación, en particular durante el último año, aunque los cambios habían sido notorios a raíz del estallido de la crisis de 1982. En ese momento, la banca privada tenía un 75% del total del capital pagado y reserva legal del sistema y la banca oficial el restante 25%. Dos años más tarde, la participación de la primera había disminuido al 60% y en junio del presente año sólo alcanzó al 35%.

En las Corporaciones Financieras también sucedió un desarrollo similar, aunque debe advertirse que en los últimos años hay una importante influencia del sector oficial por la creación de la Financiera Eléctrica Nacional. De todas maneras, las Corporaciones de carácter privado tenían el 58% del capital pagado y reserva legal del respectivo sector en 1982 y hoy poseen el 21% del total.

El sistema bancario colombiano cuenta, además, con la posibilidad de aportes adicionales del Gobierno solamente en las instituciones oficiales, a través de la figura conocida con el nombre de "Capital Garantía" y con el cual se mejora la capacidad de apalancamiento de la institución beneficiaria del aporte, equivaliendo en la práctica a un incremento patrimonial para los efectos de la relación capital-pasivo. Esta nueva modalidad fue implantada en la Ley del Fondo de Garantías y ya se ha hecho uso de la misma en cuantía de unos ochenta mil millones de pesos, cantidad que no se ha incluido en las cifras sobre la composición del capital bancario, mencionadas en el párrafo anterior.

El desenvolvimiento reciente del sector y su situación actual que aquí hemos esbozado con el mayor rigor y objetividad, exigen todavía, cualquiera que sea la naturaleza de las instituciones financieras, sustanciales aportes de capital para los próximos años.

La insuficiencia se agravó durante la profunda y prolongada crisis de la cual estamos saliendo, pero su origen ya era anterior. Desde 1979, el sector comenzó a mostrar síntomas palpables de debilitamiento patrimonial; que quedaron encubiertos en medio de los traumáticos hechos de años pasados y por eso hay quienes piensan que la descapitalización de la banca obedeció exclusivamente a estos acontecimientos.

No entender el verdadero fondo de la situación conducirá a que el sector no pueda capitalizarse en debida forma, porque lo cierto es que para el conjunto del sistema la principal causa de esta insuficiencia obedece a una rentabilidad por debajo de lo normal, independientemente de que sea el sector público o privado el que tenga a cargo su manejo.

Sobre el tema, están en nosotros muy presentes, Señor Ministro, sus certeros y juiciosos comentarios que hiciera el año pasado en este mismo foro, cuando también tuvimos el honor de contar con su participación, siendo en ese entonces miembro del Congreso de la República. Anotaba usted con toda razón: "el énfasis que debe tener la política económica oficial es el de devolverle la rentabilidad al sector financiero, independientemente de las medidas específicas que se tomen para ayudarle a una u otra entidad financiera en problemas. El esfuerzo debe ser devolverle al sistema financiero sus posibilidades de rentabilidad, por la vía obviamente difícil de que la política monetaria deje campo para bajar los encajes, de que la política monetaria permita desmontar parcialmente las inversiones forzosas. Es más, no iría lejos, al decir que el énfasis de ninguna manera puede ser reactivar la vía del gasto público financiado de manera deficitaria, como es el caso actual, porque es mucho más sano y mejor para la economía colombiana, sacrificar crecimiento económico si es capaz de devolverle al sector financiero sus condiciones de rentabilidad. Creo que el énfasis de la política económica, tie-

ne que estar donde está el problema más urgente que es en el sector financiero”.

Sus puntos de vista se convirtieron en una afortunada síntesis de los planteamientos que la banca ha expuesto alrededor del tema. Sus palabras se conservan frescas en la memoria de los banqueros y me eximen por eso, en esta oportunidad, de penetrar en el árido terreno de los aspectos específicos en la temática de la rentabilidad.

Básteme con decir que ello exige, de una parte, revisar el régimen de operación del sistema financiero en general y mejorar la eficiencia y la administración de las entidades en particular, como lo puntualiza el Señor Presidente de la República en su cordial e importante mensaje, que tuvimos el honor de escuchar en la instalación de esta asamblea. Al lado de la legítima y válida aspiración de procurar un adecuado margen de rentabilidad, donde, como lo hemos dicho están implícitas las condiciones de operación y el manejo y la administración de las instituciones, hay también otros aspectos que son determinantes para la capitalización y a los cuales paso ahora a referirme.

LA DEMOCRATIZACION

Las normas establecidas sobre esta materia en 1982, inspiradas en un sano propósito de distribuir más ampliamente la propiedad accionaria debieron ser postpuestas en dos oportunidades. El mismo Gobierno entendió que frente a la realidad del sistema y del mercado de valores en general, no había manera de interesar a posibles inversionistas para que comprometieran su dinero en el capital de entidades financieras. A pesar de que las circunstancias no se han modificado, la norma mantiene su vigencia y ello constituye un serio obstáculo para que por lo menos los actuales accionistas puedan comprometer sumas adicionales de dinero en sus propias instituciones. Subsiste, además, el inconveniente de que no se dió desde un principio el mismo tratamiento para el accionista privado, según sea éste nacional o extranjero.

Una revisión sobre la materia resulta indispensable y oportuna. Adicionalmente, podría complementarse con una iniciativa como la del Senador Daniel Mazuera que propone sustituir una parte del impuesto de renta, para ser suscrito en títulos emitidos por el Fondo de Garantías, los cuales serían posteriormente convertidos en acciones de entidades donde el Fondo fuere propietario, de tal manera que pudieran vincularse al sistema numerosas personas.

LA NACIONALIZACION

En unas importantes declaraciones que usted, Señor Ministro, dió a la prensa en el mes pasado, dejaba traslucir la posibilidad de adelantar una revisión del Decreto 2920 de 1982 que consagró la figura de la nacionalización,

con el argumento válido e irrefutable de que puede alejar inversionistas del sector financiero.

Lo cierto es que tal disposición se dictó en momentos traumáticos y con el fin de conjurar imprevisibles consecuencias. La situación ahora es bien diferente, puesto que el Estado cuenta con nuevos mecanismos y herramientas de acción, de las cuales se carecía en aquél momento y que como fruto de aquella experiencia, se crearon, precisamente, para evitar que en el futuro puedan volver a repetirse los pasados episodios. Mantener normas con carácter permanente, cuya aplicación queda en buena parte al criterio de quien en un momento determinado resuelve hacer uso de ellas y este es el caso del Decreto sobre la Nacionalización, es socavar la seguridad con que debe estar protegida cualquier actividad legítima y socialmente útil y la banca es un claro ejemplo de ello.

LA FIGURA DEL CONCORDATO

Debe pensarse seriamente en la refinación de los mecanismos legales existentes para enfrentar las crisis de las empresas deudoras del sector financiero, que hayan incurrido en cesación de pagos originada en problemas de iliquidez o de insolvencia. La legislación actual sobre concordato es deficiente en sumo grado y al amparo de la misma, deudores inescrupulosos han defraudado a sus acreedores, quienes después de muchos meses de tortuoso trámite judicial o administrativo, en procura de una fórmula de arreglo, muchas veces imposible de lograr por las condiciones de la empresa que no permiten vislumbrar una posibilidad cierta de recuperación, o por las pretensiones absurdas y desmedidas del deudor, se enfrentan finalmente a la pérdida de la totalidad de su crédito o de una buena parte del mismo, acentuada en no pocas oportunidades por el desmantelamiento de la empresa, que el deudor ha llevado a cabo en el entretanto, sin que por otra parte su conducta dolosa sea debidamente sancionada. Las trabas y demoras en el trámite de los procedimientos concursales ha impedido también a muchos deudores de buena fe la oportuna conclusión de acuerdos para regular el pago de sus obligaciones. Por lo anterior, la reforma al régimen concordatorio es un imperativo que debe abordarse con prontitud, introduciendo un procedimiento ágil y expedito que proteja debidamente a los acreedores y contribuya también a la recuperación de empresas cuya supervivencia interesa a toda la comunidad. También y por su estrecha relación con el concordato, debe revisarse el régimen de la quiebra para introducirle modificaciones que son necesarias y aún se debería ir más allá, consagrando en nuestra legislación medidas que permitan a los acreedores ejercer un control preventivo sobre el comportamiento económico de las empresas deudoras, de tal manera que se puedan establecer correctivos para impedir a tiempo un descalabro patrimonial que hace necesario acudir a cualquiera de los remedios antes mencionados, los cuales podrían ser vistos entonces como recursos de última instancia y por

lo mismo de excepcional aplicación, a diferencia de lo que ha ocurrido en los últimos años.

LA INVERSION EXTRANJERA

Expresaba usted, Señor Ministro, en importantes declaraciones que dió al diario El Espectador y que fueron publicadas el pasado 14 de septiembre, el criterio que tiene la actual administración con respecto a la inversión extranjera en el sector financiero y cuyo alcance precisó en los siguientes términos: "Las medidas que el Gobierno llevará a la consideración del Congreso son básicamente de capitalización por parte de la banca extranjera a las entidades financieras colombianas. Significa dejar atrás la política de marchitamiento aprobada por el Congreso en 1975, bajo condiciones fundamentalmente distintas, no solo de la economía colombiana, sino además de un mercado internacional de capitales totalmente diferente al que hoy debe hacerle frente el país, después de la crisis de la deuda externa de toda la América Latina. Habrá mayor apertura para la banca extranjera en el sistema colombiano".

Las afirmaciones anteriores señalan una orientación suficientemente clara sobre la materia, que conllevan además una muestra de gran realismo, puesto que un proceso de capitalización, en la cuantía que requiere la banca colombiana, no es factible lograrlo con el solo ahorro doméstico.

EL FONDO DE GARANTIAS DE INSTITUCIONES FINANCIERAS

En el empeño de buscar el fortalecimiento del sector, pensamos que el Fondo debe ocuparse en desarrollar algunas de las funciones que le fueron asignadas y sobre las cuales hasta el momento no ha cumplido acción alguna. Nos referimos específicamente a la conveniencia de facilitar liquidez a los activos financieros y a los bienes recibidos en pago, función que ahora adquiere mayor vigencia, en razón a que los mecanismos que se intentaron para tal fin, a través de los llamados acuerdos informales y el establecimiento de un cupo de redescuento en el Banco de la República, no pudieron funcionar y así lo advirtió la Asociación Bancaria en su momento, no obstante las modificaciones que por nuestra sugerencia se hicieron al esquema inicial y a la intensa colaboración que prestamos para la definición de estos procesos.

PRONTAS DEFINICIONES

Sobre los temas que someramente se han comentado es inaplazable tomar unas rápidas y prontas definiciones para despejar aspectos que, como hemos visto, no están suficientemente claros y facilitar el proceso de capitalización, donde pueda también participar activamente el sector privado, todo lo cual contribuiría a consolidar la recuperación que ya se ha iniciado y facilitaría un regreso, por lo menos en el mediano plazo, hacia la situación

de un equilibrio similar al que existió antes de la crisis, en cuanto a la participación de la banca privada y la banca oficial en el sistema y que probó a lo largo de los años sus ventajas.

En el corto período que lleva la actual administración, son varias las ocasiones en que usted, Señor Ministro, se ha pronunciado sobre los propósitos que animan al Gobierno con respecto al sector financiero, algunos de los cuales hemos querido resaltar aquí y que coinciden con los criterios generales de los propios banqueros.

LA REFORMA DE LA SUPERINTENDENCIA BANCARIA

Podrá igualmente el Gobierno tener la certeza del absoluto respaldo y colaboración de parte nuestra para que se cumpla con una oportuna y eficaz vigilancia sobre las entidades que conforman el sector y que finalmente constituye una garantía para la propia estabilidad y consolidación del sistema.

La reciente reforma de la estructura, funciones y régimen de contratación de la Superintendencia Bancaria, que se adelantó dentro de una saludable concertación, recoge nuevamente el criterio de la especialización que se consagró desde un comienzo en la Ley 45 de 1923. Se intenta, además, modernizar su organización para adecuarla mejor a los requerimientos actuales. Esperamos que los lineamientos de la reforma se pongan en ejecución en breve plazo.

LOS CINCUENTA AÑOS DE LA ASOCIACION BANCARIA

La Asociación Bancaria a lo largo de sus cincuenta años de existencia, en cuyo seno ha sido y será siempre saludable la participación de la banca privada y la oficial, ha dado muestras fehacientes y constantes de que los legítimos intereses del sector, en cuya defensa la entidad ha trabajado incansablemente, no se contraponen a los más amplios y generales que mueven la acción de los gobiernos, sino que por el contrario, los primeros constituyen un apoyo indispensable para cumplir con las altas metas del progreso y la financiación del desarrollo.

Después de medio siglo, permanecen incólumes los objetivos que le trazaron a la entidad sus ilustres fundadores, encabezados por el eminente colombiano don Julio E. Lleras Acosta y que en definitiva están sustentados en un compromiso irrenunciable con los propios intereses del país.

Las responsabilidades y funciones asignadas a la Asociación se han traducido en una decisiva colaboración para el desarrollo y el mejoramiento de la propia actividad bancaria y financiera y en un saludable apoyo para las tareas de los gobiernos, en los ideales comunes de progreso y bienestar general.

Como representantes de la Asociación Bancaria de Colombia, me corresponde el inmerecido privilegio de recibir la Orden de Boyacá en el grado de Cruz de Plata que solamente se otorga a las entidades y que el Gobierno confirió a la Asociación Bancaria por medio del Decrero 2903 del 15 de septiembre del presente año.

Agradecemos esta honrosísima condecoración que hoy nos entrega el Gobierno y por su elevado conducto, Señor Ministro, le hacemos llegar al Señor Presidente de la República, una vez más, nuestros mejores votos en el cumplimiento de la noble misión, que el país le ha encomendado.



HACIA LA RECUPERACION DEL SECTOR FINANCIERO

Discurso del señor Ministro
de Hacienda y Crédito
Público, Doctor
César Gaviria Trujillo.

Cartagena de Indias, patrimonio histórico y cultural de la humanidad ha contribuido una vez más con su hospitalidad al éxito de la ya tradicional Convención Bancaria y de Instituciones Financieras. Se trata en este año de una ocasión histórica, puesto que la Vigésima Cuarta Convención Bancaria que hoy clausuramos coincide con la celebración de los 50 años de la Asociación Bancaria de Colombia, aniversario de profunda significación, al cual el Gobierno Nacional ha querido vincularse de manera expresa con el otorgamiento de la Cruz de Boyacá que, en nombre del Presidente de la República, tendré hoy el honor de imponer a la Asociación.

Las actividades de la Asociación Bancaria se entremezclan con cerca de la mitad de la ya centenaria historia de la banca en Colombia, y siempre en cumplimiento del objetivo claramente establecido por sus fundadores de "promover la concurrencia colectiva del sector financiero al desarrollo del país" como se plasmó textualmente en los estatutos de la Asociación.

"Promover la concurrencia colectiva del sector financiero al desarrollo del país" tiene hoy un significado muy concreto: Se trata de participar en el gran propósito nacional de recuperar y reencauzar la actividad económica hacia la erradicación de la pobreza absoluta, la generación masiva de empleo, la elevación permanente del bienestar de las mayorías, el fortalecimiento de la capacidad productiva del país, y el mantenimiento del desequilibrio del

sector externo tan difícilmente alcanzado. Y más allá de los objetivos puramente económicos, la meta es la de consolidar la paz y la reconciliación nacional como condición indispensable para el desarrollo económico, pero también como resultado directo del éxito en los esfuerzos por mejorar la distribución del ingreso.

Por supuesto la respuesta última y definitiva a la pregunta por el papel del sector financiero en este proceso está en sus manos, depende de las decisiones que tomen ustedes como representantes y directivos del sector. Sin embargo entiendo perfectamente que en este momento ustedes se pregunten por la actitud del Gobierno frente al sector financiero y esperan escuchar del Ministro de Hacienda la posición oficial sobre el tema.

Al respecto quiero afirmar sin ninguna vacilación, que es una orientación perfectamente definida de la administración del Presidente Barco, diseñar políticas tendientes a que el sector financiero recupere su rentabilidad y crezca a tasas superiores a los demás sectores de la economía. Como señalaba en este mismo Foro un año atrás, al referirme a las dificultades para acceder al financiamiento externo, adicional y aún a aquel orientado a la financiación de proyectos, concluía que "el sistema financiero colombiano va a requerir . . . más recursos internos para financiar esos proyectos. De manera que esa es una batalla que inclusive no es económica sino de alguna manera es política. Hay que vender la idea de que el sector financiero tiene que crecer más que el resto de la economía si es que alguna vez vamos a tener un sector financiero robusto que sea capaz de contribuir al desarrollo económico nacional".

Si bien es cierto que hoy son menores las dificultades para acceder al financiamiento externo, no por ello pierde vigencia este planteamiento; por el contrario, la magnitud de los retos que enfrenta el desarrollo económico y social del país exige un esfuerzo de movilización de recursos para el cual es condición indispensable la existencia de un sistema financiero de tamaño mucho mayor al existente, a la vez que más sólido y confiable.

No se trata de propiciar la expansión numérica de los participantes en el sector sino, como bien lo anotara el Doctor José Joaquín Casas en la sesión de Instalación de esta Convención, el propósito debe ser restaurar niveles aceptables de rentabilidad para la intermediación financiera que permitan, a su vez atraer nuevos inversionistas al sector a fin de que éste alcance una dimensión acorde con las necesidades de la economía.

El interés patriótico de la Asociación ha convertido esta Convención Anual en un foro de la mayor importancia para explicar las orientaciones generales de política de las diferentes administraciones así como para dialogar acerca de los logros y las dificultades del sector financiero. Mi intención es desarrollar ambos temas durante esta intervención.

HACIA LA SUPERACION DEL SISTEMA FINANCIERO

Quisiera iniciar esta disertación haciendo referencia a un sabio adagio popular acerca de como "lo urgente ha sido enemigo de lo importante". No obstante, es la intención decidida de la Administración del Presidente Barco la de abocar sin demora algunos de los grandes temas de la economía colombiana que requieren bien sea de rectificaciones conceptuales importantes o de medidas que permitan adecuar los instrumentos de intervención del Estado a las circunstancias actuales del país.

Dentro del temario que nos hemos propuesto desarrollar en el ámbito de la cartera a mi cargo figuran algunos de estos temas de indudable incidencia económica. El primero de ellos es el de la reforma tributaria sometido hace unos días al Congreso de la República para su consideración y sobre cuya incidencia en el sector financiero me referiré más adelante.

Estamos también ocupados en lo que se refiere a la modificación de las normas constitucionales relacionadas con la planeación y su vinculación con el Presupuesto Nacional. Con lo anterior, se buscaría que las normas vigentes desde 1968 tengan cabal aplicación al superar los obstáculos plenamente conocidos, que han impedido que ellas sirvan como mecanismo ordenador del gasto público. Es necesario permitirle al Congreso ejercer una vigilancia de las políticas económicas y gubernamentales y someter a su consideración los planes y programas de inversión dentro del espíritu de la Reforma Constitucional de aquel año. Adicionalmente, es indispensable una reforma al Título de la Hacienda Pública, que facilite al Gobierno someter anualmente al Congreso un presupuesto que refleje, en su totalidad, el gasto que se propone realizar durante la siguiente vigencia fiscal y simultáneamente la obligación de presentar un proyecto de financiamiento de los nuevos presupuestos. Dentro de estos mismos propósitos se debe disponer de un Estatuto Orgánico de Presupuesto que no sólo sea un mecanismo de ordenamiento del sector central sino que permita una vigilancia y control mucho mayores tanto de los gastos de funcionamiento como de los de inversión del sector descentralizado. Estamos analizando el tema de la inversión extranjera en general, así como la conveniencia de replantear su participación en el sector financiero. A este último punto también haré luego una breve mención. Por último, aunque no por ello menos importante, está el tema de la consolidación del sector financiero, preocupación central de las deliberaciones de este importante foro.

Me propongo abordar el tema del sector financiero ubicando su problemática dentro del contexto macro-económico en el cual se desarrolla su actividad, para luego examinar las causas más importantes de la crisis por la que hemos atravesado. Asimismo, conviene repasar los instrumentos que se han utilizado para superarla a fin de evaluar a la luz de la situación actual del sec-

tor la necesidad de medidas adicionales para su consolidación definitiva y futura expansión.

POLITICA ECONOMICA

Sector Externo

Es propósito del Gobierno poner en marcha todas las medidas necesarias para asegurar el reordenamiento de la economía en los distintos frentes, y reducir así los desequilibrios de los principales agregados económicos. En este orden de ideas, se presenta como tarea principalísima asegurar la vocación exportadora del país, como elemento central en el desarrollo económico futuro de la nación. En este empeño, el Gobierno sostiene el compromiso de mantener la tasa de cambio real a un nivel de paridad, como condición necesaria, aunque no suficiente, para asegurar la competitividad de nuestros productos en el exterior. Como resultado de esta política, y de la recuperación de las economías de los países industrializados, las exportaciones de nuestros principales productos manufactureros, que hasta 1984 decrecían con respecto al año anterior, comenzaron a mostrar importantes signos de recuperación, con un crecimiento del 23% en lo corrido de 1986 con respecto a 1985, no obstante las dificultades experimentadas por Venezuela, Ecuador y los países del Mercado Centroamericano.

El manejo de la tasa de cambio en estas condiciones, nos ofrece un indicador adecuado de los niveles de precios relativos, convirtiéndose en elemento regulador del flujo de comercio, tanto por el lado de las exportaciones como de las importaciones, y generando las señales necesarias para que el aparato productivo se oriente hacia aquellas actividades en las que el país pueda explotar su ventaja comparativa. Por otro lado, un manejo realista de la tasa de cambio que garantice el equilibrio cambiario de largo plazo, sin duda evitará las presiones especulativas cimentando la confianza externa e interna en la solidez de la economía colombiana, más cuando nuestros nuevos productos primarios de exportación, petróleo, pero sobre todo carbón, muestran indudables síntomas de debilitamiento en sus precios externos. Dicho manejo nos permitirá, además, avanzar hacia una economía más abierta sin menoscabo de la plena utilización del mercado interno para el desarrollo de la industria, la agricultura y el sector de los servicios.

Política Fiscal

En cuanto al manejo fiscal, el Gobierno está convencido de la necesidad de un mayor esfuerzo en el control de la expansión del gasto público, a fin de minimizar el efecto desestabilizador del déficit fiscal durante el ciclo expansivo en que se encuentra la economía. En este sentido, habrá una mayor vigilancia sobre las transferencias del Gobierno Central a los demás niveles

de la administración pública, junto con un esfuerzo por reducir paulatinamente los gastos de la nómina del sector público, donde hasta agosto se estaban presentando indudables síntomas de desbordamiento. Esto no con el fin de disminuir el tamaño del Estado, sino con el de, al tiempo que se resuelve el problema fiscal, se liberen recursos para la inversión en sectores prioritarios y se consiga así una intervención estatal más eficaz.

La inversión pública debe ser consecuente con el programa de austeridad fiscal propuesto, ejerciendo un papel anticíclico en la actual coyuntura al disminuir la presión por los recursos disponibles del ahorro, a fin de así abrir paso a la inversión privada. A su vez se reorientará el gasto público hacia inversiones con una mayor generación de empleo y hacia un mayor gasto social.

En cuanto a los ingresos tributarios, estos seguirán creciendo a tasas satisfactorias, independientemente de la puesta en marcha de la reforma tributaria propuesta. Este crecimiento esperado se explica especialmente por los mayores ingresos provenientes del sector externo, dado los incrementos en los volúmenes de nuestro comercio exterior y nuestras reservas internacionales y los niveles de crecimiento real de la economía, en este cuatrienio muy superiores a los producidos en el período 1981-85.

Finalmente, el manejo fiscal busca la consistencia necesaria con los objetivos de política monetaria para asegurar un marco de mayor estabilidad de precios. En este sentido, ha sido grande el esfuerzo del Gobierno para aumentar sus disponibilidades en el Emisor disminuyendo la ejecución del presupuesto y aplazando para 1987 parte de la inversión programada de 1986.

Dentro de las medidas correctivas que se han introducido en el Proyecto de Reforma Tributaria sometido por el Gobierno a la consideración del Congreso quisiera resaltar especialmente las siguientes:

(1) Merece especial importancia la unificación del tratamiento tributario para las sociedades, de tal forma que el sistema impositivo sea neutro ante las diversas formas de asociación. La tarifa escogida representa una disminución importante en la carga tributaria del ente sociedad-socio, llegando a significar en la sociedad anónima disminuciones en la carga que fluctúa entre el 25% y el 52%.

(2) Ante la diversidad de propuestas para mitigar el impacto de la doble tributación y para fortalecer el mercado de capitales, el Gobierno ha dado un paso trascendental al eliminar la doble tributación sociedad-socio, removiendo así el obstáculo tributario existente desde 1953, que fuera señalado como uno de los factores que constriñen el mercado de capitales.

(3) Otro cambio estructural de singular importancia es el destinado a nivelar desde el punto de vista tributario, el costo del endeudamiento frente al costo de la emisión de acciones; ya que a nadie se escapa el estímulo que hoy existe en el legislación vigente para el endeudamiento empresarial. La fórmula adoptada para eliminar la deducibilidad del componente inflacionario de los intereses, contempla una gradualidad de 10 años, con el propósito de permitir un cambio sin traumatismos en la composición de las fuentes de financiamiento de las empresas no financieras que hoy presentan un elevado nivel de endeudamiento.

(4) Para estimular el ahorro a través del mercado financiero institucional, se propone eliminar la tributación sobre la totalidad del componente inflacionario implícito en los rendimientos financieros para las personas naturales.

El Gobierno considera que la Reforma Tributaria constituye un importante estímulo a la capitalización y al ahorro, cuyos resultados redundarán en el crecimiento económico del país en los próximos años, a la vez que contribuirá en forma importante a restaurar la salud del sector financiero.

Política Monetaria

Sin ninguna duda el crecimiento de los agregados monetarios en lo que va corrido del año ha sido superior al aumento de la demanda por dinero. Aunque esta última también se ha elevado debido al mayor ritmo de la actividad económica, a las menores tasas de interés y a la menor preferencia por activos externos, resultante del ajuste cambiario, aún persiste un desequilibrio que ha puesto en peligro la estabilidad de precios.

Durante el primer semestre del presente año se registró una preocupante aceleración en el crecimiento de los agregados monetarios tradicionales al punto que el promedio anual de aumento de los medios de pago durante los meses de julio y agosto superó el 37% ; tendencia que ya se observaba desde noviembre de 1985. Para revertir esta situación ha sido preciso tomar una serie de medidas, las cuales han estado fundamentadas en instrumentos tales como las operaciones de mercado abierto del Banco de la República, que han alcanzado sus niveles históricos más altos: la esterilización de una parte importante del excedente cafetero y una gran austeridad en el gasto público; en vez de recurrir a elevar los encajes promedios o establecer encajes marginales, revaluar el peso o, imponer mayores depósitos de importación, o establecer diferenciales cambiarios. Creemos que ésta ha sido una política acertada. En efecto, gracias a las medidas adoptadas ha sido posible un mayor control monetario, al reducir a la fecha la tasa anual de crecimiento de los medios de pago al 32%. Es nuestro propósito alcanzar una tasa de crecimiento de la oferta monetaria no superior al 28% al finalizar el año.

Conviene resaltar que el manejo monetario está enmarcado dentro de una sana política de estabilización de precios, así como de permitir un flujo de recursos del crédito hacia el sector privado que garantice el normal desarrollo de sus actividades.

También debemos recalcar la importancia del manejo monetario estable que se propone seguir esta Administración, sin recurrir a la proliferación desordenada de líneas especiales de crédito, sino más bien buscando, cuando las circunstancias lo permitan, reducir los encajes legales y el peso de otras regulaciones que inciden negativamente sobre la rentabilidad del sistema. Quisiera hacer énfasis en que el más beneficiado de un adecuado manejo monetario es el propio sistema financiero.

Adicionalmente, suavizar los movimientos estacionales en la liquidez de la economía permite un mejor desarrollo de la intermediación financiera, proceso en el cual el sector debe continuar ejerciendo un papel regulador con inversiones voluntarias en papeles del Banco de la República tendientes a esterilizar excesos transitorios de liquidez. Este último punto cobra especial relevancia en la actualidad cuando las instituciones financieras mantienen importantes volúmenes de recursos en títulos de participación, lo cual ha permitido no utilizar medidas contraccionistas adicionales sobre la expansión secundaria de dinero con sus consecuentes efectos nocivos para el sector.

En lo que respecta al programa económico, en el que han estado empeñadas las autoridades para el año de 1986, se debe advertir que sus lineamientos generales siguen vigentes.

Es así como se proyecta mantener el esfuerzo de consolidación del sector externo, cuyos frutos deben reflejarse en una acumulación de reservas internacionales del orden de los US\$900 millones en el año. En el frente fiscal, se reducirá aún más el déficit del sector público no financiero.

En cuanto a la política monetaria, como ya lo anoté, se mantendrán los mecanismos necesarios para que sus agregados (billetes en circulación) mantengan un crecimiento del orden del 28% durante el año, acorde con un crecimiento real de la economía del 4.5%, y con niveles de inflación similares a los actuales.

Debemos recordar que las metas trimestrales contenidas en el programa acordado con el FMI se han venido cumpliendo, incluyendo la de septiembre pasado, en todos sus puntos. Los esfuerzos de austeridad basados en una mejor programación macro-económica continuarán durante 1987 y años siguientes. A este respecto un equipo inter-institucional está elaborando las diferentes proyecciones y metas trimestrales en cuyo seguimiento y desarrollo está comprometido el Gobierno sin que ello signifique compromiso alguno con las entidades financieras multilaterales.

En síntesis: la política económica ha creado un ambiente propicio para la recuperación del sector financiero y esperamos continuar haciéndolo a fin de recuperar la rentabilidad de esta actividad tan neurálgica para el desarrollo del país. No obstante estoy convencido de que es esencial realizar esfuerzos adicionales al interior de las instituciones financieras mediante mejoras en su productividad y esfuerzos adicionales de modernización.

EL SECTOR FINANCIERO

La crisis experimentada por el sector financiero durante lo corrido de los años ochenta debe verse como la resultante de por lo menos tres tipos de desajustes gestados durante la década anterior:

- a. La descapitalización del aparato productivo del país.
- b. Las limitaciones y deficiencias endógenas al sector.
- c. El rezago del aparato de regulación y vigilancia del Estado.

Dichas limitaciones se hicieron evidentes y afloraron mediante una crisis bastante generalizada de liquidez y solvencia en importantes intermediarios financieros, al haberse tornado desfavorable la coyuntura económica a partir de 1980 y en especial como resultado de las condiciones recesivas que prevalecieron en el último quinquenio.

El debilitamiento de la estructura financiera de las empresas

Las dificultades experimentadas por el sector financiero reflejan, en alguna medida, los problemas que han enfrentado los sectores productivos de la economía. No obstante, como lo anotaba en este mismo foro hace un año, "no es cierto que una recesión prolongada de una economía en un país en desarrollo produzca el quebrantamiento de su sistema financiero". Es decir, si bien es cierto que el sector financiero se vió afectado por las dificultades del sector real ello por sí sólo no explica sus dificultades.

La descapitalización de las empresas, inducida en forma no despreciable por los incentivos fiscales a favor del endeudamiento y en detrimento de la capitalización, ciertamente elevaron el nivel de riesgo de los créditos otorgados por el sector financiero. Si bien la estructura óptima de capital de una empresa no es aquella de mínimo endeudamiento sí puede afirmarse que más allá de niveles moderados de endeudamiento las empresas se vuelven excesivamente vulnerables a reducciones en la actividad económica y a las alzas en las tasas de interés. Esto fue precisamente lo que ocurrió durante la mayor

parte del período 1979-1985, cuando las tasas de interés nominales se elevaron sustancialmente afectando los flujos de caja de las empresas, a la vez que las condiciones recesivas en que entró la economía y la creciente importancia del contrabando impidieron pasar al consumidor la totalidad de los incrementos en los costos, con lo cual los costos financieros reales enfrentados por las empresas también se elevaron.

Finalmente, la financiación del déficit fiscal que copa buena parte del margen monetario y absorbió una sustancial parte del ahorro interno produjo un efecto de congestión y fue uno de los causantes de la drástica caída de la inversión privada. Esto también indujo a una elevación considerable de el costo de los recursos de financiación para las empresas y sumado a la crisis recesiva hizo nugatorios los intentos por estimular por la vía tributaria la vinculación de capitales a la sociedad anónima.

El acceso privilegiado que pudieron tener las grandes empresas a fuentes de crédito, tanto interno como externo hasta el advenimiento de la crisis externa de Latinoamérica y en particular durante los años en que se estaba gestando una importante sobrevaluación del peso colombiano (1977-1982), se constituyeron en razones adicionales para aumentar el endeudamiento ya que ello le comunica a su vez valor a las empresas. Es así como los índices de endeudamiento de las sociedades anónimas, definido como la relación de pasivos externos sobre pasivos totales, se incrementaron en forma continuada desde un nivel de 24 registrado en 1950, a 37 en 1960, 44 en 1970 hasta un máximo de 73 en 1980. Otra dificultad, aún en aquellos casos en que existan mercado de capital desarrollados, para financiar las sociedades anónimas vía emisión de acciones, resulta de las pérdidas de control para aquellos accionistas que ejercen una influencia dominante sobre la sociedad. Esta renuencia a diluir el control de la empresa se veía reforzada por el hecho de que las acciones en el mercado representaban tan sólo una porción del valor de reposición de los activos de las empresas. Es así como uno de los estudios de este tema^{1/} llegaba a la conclusión de que "No es improbable entonces que esta coincidencia de la necesidad de limitar la capitalización por razones de control con la existencia de créditos de corto plazo, como principal alternativa de financiamiento, hubiera estimulado el matrimonio de algunas sociedades anónimas que tenían mayores requerimientos de capital con los bancos comerciales y las compañías de seguros", dando lugar a los conflictos de interés que finalmente debilitaron el examen objetivo de los créditos, contribuyeron a su concentración y elevaron el riesgo de los intermediarios más allá de niveles prudentes.

^{1/} Hommes, Rudolf, "Evolución Histórica del Mercado de Acciones en Colombia". Seminario sobre Underwriting de Valores. Bogotá, abril 1984.

Por las razones señaladas anteriormente, las acciones perdieron dinamismo, reduciendo su participación de un 57% de las transacciones de la Bolsa de Bogotá a principios de los años setenta hasta niveles inferiores al 20% al finalizar la década y apenas alrededor del 1% en la actualidad. A medida que la Sociedad Anónima progresivamente abandonó el mercado de capitales a partir de los años sesenta el ahorro financiero de las familias también se desplazó hacia papeles de renta fija. En consecuencia el ahorro accionario que en 1960 representaba una tercera parte del total de cuasi-dineros se redujo a apenas un 3.4% a finales de 1984.

Las crecientes demandas del sector público y de otros sectores de la economía, como el de la vivienda, al atraer el ahorro privado obligaron al sector manufacturero a reemplazar el financiamiento accionario por créditos del sector financiero nacional y extranjero, montándose una peligrosa estructura de crédito en buena parte de corto plazo y en moneda extranjera. Simultáneamente, con estos desarrollos la inversión de la sociedad anónima manufacturera declinó, se le dió por demás un manejo más especulativo a los excesos de liquidez, incluyendo la toma de otras empresas.

Como resultado de las distorsiones en la estructura financiera de las empresas y de la elevación de las tasas de interés reales (1979-1984) se gestó desde finales de la anterior bonanza cafetera una seria crisis operacional y financiera en el sector productivo afectando seriamente su capacidad de pago frente a los intermediarios financieros nacionales y del exterior. Por ello creemos que para alcanzar una solución duradera en el sector financiero si bien son necesarias las acciones directas de apoyo ellas no son suficientes. Se requiere lograr la recuperación de la actividad económica corrigiendo las distorsiones que inciden sobre las decisiones del sector empresarial en materia de financiamiento e inversión.

Determinantes de la crisis generados al interior del sector

La irrupción al mercado financiero de nuevas entidades y personas, en algunos casos carentes de experiencia y de condiciones para gozar de la confianza pública, la concentración de la propiedad y los conflictos de intereses que en numerosas circunstancias se tradujeron en prácticas riesgosas en el otorgamiento de créditos, así como la debilidad estructural o el progresivo deterioro de la solidez patrimonial de los intermediarios, precipitaron la insolvencia de un buen número de entidades.

(a) El proceso de capitalización

Tradicionalmente la relación de pasivos para con el público a capital ha sido el instrumento utilizado para el seguimiento y control del endeudamiento de los intermediarios financieros.

Esta relación ha sido objeto de modificaciones frecuentes tanto en su nivel como en las partidas que entran su definición, sin que haya consistencia en los conceptos que se utilizan para los diferentes tipos de intermediarios.

En el caso específico de los bancos, hasta 1980 se entendía por pasivos para con el público la totalidad de exigibilidades en moneda nacional y extranjera excepto los pasivos para con el Banco de la República. Como capital se definía la suma de capital pagado y la reserva legal, y la relación de endeudamiento era de 10 veces su capital. Posteriormente, se excluye del concepto de endeudamiento el valor de los CDTs y se permite la expedición de éstos hasta por cinco veces el capital. Adicionalmente, para efecto de las relaciones de endeudamiento, a partir de este año se incluyen las valorizaciones como parte del patrimonio. Estas modificaciones en las condiciones de apalancamiento patrimonial determinaron que durante los primeros años de la década de los ochenta el crecimiento del patrimonio se sustentara casi exclusivamente en las valorizaciones, por lo cual el sistema no recibió recursos nuevos para su fortalecimiento. En consecuencia las valorizaciones que en 1970 representaban el 4% del patrimonio de la banca, en 1980 representaban el 26% del mismo para llegar a un máximo del 51% en junio de 1984. Solamente, a partir de mediados de 1984, se congeló el nivel de las valorizaciones computables para las relaciones de endeudamiento con lo cual se activa el proceso de capitalización del sistema. Ya para mediados de 1986 las valorizaciones reducen ligeramente su participación y se sitúan en el 49%.

En teoría las valorizaciones deben formar parte del valor de los activos en especial cuando se opera bajo condiciones inflacionarias. Por lo tanto, este mayor valor de los activos realmente significa un mejor respaldo para los acreedores y cuenta-habientes, en el caso de liquidarse la entidad y no así un recurso adicional para de su operación. Por lo tanto, las valorizaciones no deben constituirse en la principal fuente de sustento al crecimiento de las instituciones financieras.

Además, sería conveniente contar con una relación de endeudamiento con definiciones más técnicas que no discrimine por diferente tipo de pasivos y reservas, y que finalmente sea un verdadero indicador de solvencia y riesgo de las instituciones financieras.

La política que siga la Superintendencia Bancaria en relación al tema de las provisiones incide sobre el proceso de capitalización de los intermediarios financieros. Si bien ha habido avances importantes en recuperar los evidentes atrasos que se habrían gestado en esta materia, aún estamos lejos de los estándares usados en otros países. Pero, tampoco se debe ir al extremo de exigir provisiones que no guarden relación con la situación financiera de los

intermediarios y que deban suplirse, como se ha hecho en buena parte hasta el momento, con recursos de emisión. Es decir, los esfuerzos de capitalización que ha realizado el Gobierno no pueden continuar compensándose sin ningún diferimiento con castigos de cartera o constitución de provisiones. Los esfuerzos de saneamiento deben de ahora en adelante provenir del ajuste interno que deben realizar las mismas instituciones y de los incrementos imprescindibles en su eficiencia.

Finalmente, creo que en el mediano plazo y en la medida en que las instituciones financieras recuperen niveles razonables de rentabilidad sería necesaria una mayor divulgación de los estados financieros para que el inversionista financiero posea la adecuada información y por tanto sea consciente del riesgo que asume al invertir en diferentes intermediarios.

(b) Cambios en el costo de los pasivos de los intermediarios

En el caso específico de los bancos cobra especial importancia la transformación en la composición de las captaciones en moneda nacional, la cual registra un importante avance de los recursos con costo financiero (CDTs y ahorro), con la consecuente pérdida de participación de los depósitos en cuenta corriente. En efecto, el peso relativo de las cuentas corrientes sobre el total de depósitos en moneda nacional de la Banca desciende del 84% en 1970 a 65% en 1980 y a sólo 45% en 1986. Esto se traduce en un incremento en el costo financiero de los pasivos y en una reducción de los márgenes financieros.

El anterior fenómeno se ha dado en casi todos los países, como por ejemplo en los Estados Unidos, donde los depósitos en cuenta corriente redujeron en 20 puntos porcentuales su participación dentro del total de depósitos bancarios en la década de los setenta. Su efecto sobre los márgenes y la rentabilidad fueron compensados con incrementos en la productividad y diversificación de operaciones y servicios, entre otros.

Debe recordarse que si bien en el caso Colombiano el margen financiero por peso captado se redujo, simultáneamente se autorizó a los bancos a ampliar su endeudamiento en forma significativa, lo que determina un mayor volumen de operaciones por peso de capital aportado y por lo tanto una mayor rentabilidad patrimonial.

(c) Eficiencia y Productividad

En relación a este tema, que considero de la mayor importancia en el proceso de ajuste que debe realizar el sector, quisiera citar textualmente las

conclusiones de un estudio promovido por la Asociación Bancaria de Colombia a finales de 1984^{2/}. Allí se afirmaba que:

“El análisis del margen financiero neto y de los costos de la operación indica que la rentabilidad del sistema bancario tiende a empeorarse, de una parte por la estabilidad de los rendimientos y de otra por la tendencia creciente de los costos operativos. La interpretación de este resultado indica que estamos frente a índices de productividad excesivamente bajos. Los bancos y en menor grado las corporaciones deben efectuar cambios de fondo en su organización administrativa, con el fin de mejorar su eficiencia y conseguir mejoras compatibles con las necesidades de su propia recuperación económica. Hay por lo menos dos frentes en los cuales deben actuar. Uno tiene que ver con la adopción de técnicas modernas, no sólo en cuanto a automatización sino en la aplicación de sistemas operativos y de administración que conduzcan a ganancias reales de productividad. El segundo se refiere a la tendencia creciente de los costos, porque actualmente es tan alta que aún un margen financiero más elevado no permite pensar en el logro de un equilibrio hasta que no se ponga todo el énfasis en el control de gastos. En otras palabras, se requiere un programa de austeridad que frene la escalada de costos y que sea adoptado por el conjunto de establecimientos, así sean oficiales o privados”.

Al anterior comentario no me cabe sino agregar que lo comparto plenamente y que considero de la mayor urgencia que el sector adopte las medidas correspondientes a fin de alcanzar niveles internacionales de eficiencia.

(d) Revisión del Actual Diagnóstico del Sector

A pesar de todos los esfuerzos realizados durante los últimos cuatro años en apoyo del sector financiero no se puede afirmar aún que su situación esté saneada. Ello me ha llevado a pensar que es probable que no exista un buen diagnóstico. Por ello creo conveniente conformar una comisión que revise dicho diagnóstico y en alguna medida cuantifique, en lo posible, la efectividad de las medidas que se han adoptado. Para ello consideramos útil beneficiarnos de la experiencia de expertos extranjeros que puedan tener una visión comparativa de los problemas que enfrenta el sector financiero colombiano frente a las acciones que otros países han adoptado. Esta asistencia técnica externa, complementaría los estudios que puedan realizar expertos nacionales.

^{2/} Ortega F. J. y Rudolf Hommes. "Estado y Evolución de la Capitalización de Bancos y Corporaciones Financieras". *Banca y Finanzas*, No. 186, Diciembre, 1984.

Deficiencias en la Supervisión y Vigilancia de las Entidades

Sobre este tema, tratado con tanta erudición y profundidad por el señor Superintendente Bancario, quisiera limitarme tan solo a agregar unos breves comentarios que reflejan sobre todo mi sesgo profesional de economista.

a. El enfoque eminentemente legalista de la supervisión

Si bien una institución financiera como cualquier otra empresa en otros sectores de la economía, en el sentido que utiliza recursos reales para producir un servicio que incide sobre el producto per cápita, sus actividades están sujetas a una estricta supervisión y regulación por parte del Estado. Esto es así en razón al papel central que el sector financiero ocupa en la economía en la asignación del crédito y como pieza fundamental del mecanismo de pagos. Además, las instituciones financieras gozan de un papel único de confianza al manejar los fondos del público. Por estas dos razones fundamentales ha sido tradicionalmente una función del Estado la de garantizar su solvencia y afianzar la confianza pública en el sistema.

Las deficiencias tanto legales como técnicas del aparato de regulación y vigilancia del Estado juegan un papel importante en la crisis del sector, más por errores de omisión que de comisión. Dentro de los primeros quisiera resaltar los peligros de haber seguido un enfoque eminentemente legalista en la vigilancia de las entidades financieras. Este enfoque necesario pero no suficiente no permitió ni prever, ni prevenir la crisis que estaba gestando. La reciente reforma a la Superintendencia Bancaria debería permitir corregir estas limitaciones en el examen del sector.

b. Sucursales y filiales del exterior

El país debe evaluar y revisar la función que cumplen las sucursales y filiales de la banca colombiana en el exterior. La experiencia de haber ampliado sus fronteras no parece haber dado los resultados esperados. Las dificultades financieras de estas empresas, en parte provenientes de la crisis mundial de la deuda, fueron trasladadas a sus casas matrices con un costo muy elevado para el país en términos de la generación de beneficios para la banca y como erosión de nuestra posición cambiaria. En efecto, los problemas de las sucursales en el exterior han sido causa fundamental en la generación de pérdidas del sistema. El haber tenido que alabar los fracasos de entidades que no se ajustan a las normas cambiarias del país ni cumplen con los requisitos sobre concentración de riesgo, constituye una deficiencia en la política hacia el sistema financiero.

c. Clasificación de riesgos crediticios

Una de las áreas donde algunas entidades del sistema financiero nacional, público y privado, a diferencia de la mayoría de los bancos mixtos y con honrosas excepciones de bancos privados nacionales de tamaño medio, presentó más deficiencias en años pasados es en el proceso de evaluación, otorgamiento, seguimiento y recuperación de los créditos que otorga. Ello se vio agravado por los préstamos otorgados a empresas del mismo grupo que controlaba, sobre todo, los grandes bancos. Creemos que en esta área se pueden introducir innovaciones importantes en el sentido de crear en la práctica una central de riesgos en la Superintendencia Bancaria al exigir de las entidades vigiladas una adecuada clasificación de los riesgos y una asignación técnica de las provisiones. Dicho esquema debería hacer menos énfasis en la evaluación de las garantías que se otorgan y más en un examen cuidadoso y técnico de la capacidad futura de repago de los prestatarios. En esta área creemos que la asistencia técnica externa nos podría brindar una contribución importante.

d. El papel de la Superintendencia Bancaria

Al dársele a la Superintendencia Bancaria una mayor especialización en sus funciones, una estructura más acorde con los cambios experimentados por el sector financiero, dotársele de medios más modernos y, en general, fortalecerse su labor de inspección, podrá cumplir en forma más acorde con las vitales tareas que se le han asignado. Los intermediarios financieros deben ver a la Superintendencia como una garantía más para la buena marcha de sus entidades y del sector y como un aliado en el propósito de recuperar la respetabilidad y seriedad que caracterizó por muchos años a nuestra banca.

SITUACION ACTUAL DEL SISTEMA FINANCIERO

Diversas han sido las medidas adoptadas por las autoridades monetarias a partir de 1982 con el propósito de atender tanto las necesidades coyunturales de las entidades afectadas por la crisis del sistema, como de corregir los factores estructurales que han afectado el normal desenvolvimiento del sector. Dichas medidas han apuntado a recuperar la confianza de los ahorradores, a recuperar niveles razonables de rentabilidad y a facilitar y estimular la capitalización del sistema.

Respecto de las primeras, debemos recordar el Decreto 2920 de 1982, especialmente en lo relacionado con la profesionalización de la actividad financiera y como código de conducta de administradores de las instituciones financieras. Igualmente, el papel que jugó el Banco de la República en su calidad de prestamista de última instancia y la creación del Fondo de

Garantías de Instituciones Financieras al cual haremos mención especial más adelante. No obstante, sería conveniente mirar a la luz de las nuevas circunstancias si algunas de las previsiones del Decreto 2920 puedan estar alejando nuevos inversionistas del sistema.

Con relación al mejoramiento de la rentabilidad de las instituciones, se debe recordar el incremento en el rendimiento de la más importante de las inversiones obligatorias, así como la reducción de encajes y la sustitución de parte de los mismos, por inversiones con rendimientos importantes. En efecto, el coeficiente de reservas (Reservas Monetarias/Depósitos en Cuenta Corriente) del sistema bancario pasa del 65% a mediados de 1982 a 39% en junio del presente año. Indirectamente el facilitar y estimular acuerdos con el sector real, con el propósito de crear condiciones de recuperación del aparato productivo, es uno de los ingredientes más importantes en la recuperación del sistema.

De otra parte, los esfuerzos de capitalización garantizan no sólo la recuperación de las entidades con mayores dificultades, sino también el fortalecimiento de la totalidad de las instituciones financieras.

Los Bancos Comerciales

Es importante destacar cómo el sistema bancario en su conjunto^{3/} presenta una mejoría generalizada en todos sus indicadores financieros. En efecto, al cabo del primer semestre los bancos registran utilidades de \$1.969 millones después de haber arrojado pérdidas durante todo el ejercicio de 1985. Sus indicadores de eficiencia (gastos operacionales como porcentajes de activos totales o activos productivos) también registran alguna recuperación, reflejo de una mejoría importante en el volumen de recursos intermediados por la banca, que crecen en términos reales por primera vez en los últimos tres años.

Simultáneamente, los esfuerzos realizados en el proceso de fortalecimiento, vía la capitalización del sector, claramente muestra sus efectos al observarse el quiebre de tendencia al deterioro de sus indicadores de solvencia.

Igualmente, adquiere singular importancia la evolución de los indicadores de riesgo al situarse en niveles cercanos a los registrados al finalizar 1983.

^{3/} Excluido el Banco de Colombia.

Ciertamente, en junio de este año la cartera mala^{4/}, del sistema bancario consolidado, desciende al 10% del total de préstamos y descuentos después de haber alcanzado niveles cercanos al 15% en junio de 1985, mientras que aquella medida como porcentaje del capital y reservas se reduce de 188% a 129% para igual período.

Ahora bien, si el panorama a nivel del sistema consolidado es el de haber entrado en un proceso de recuperación, no quiere decir que el sistema esté completamente saneado. En efecto aún muchos de los indicadores tienen niveles preocupantes así como una dispersión amplia y en muchos casos superior a la registrada con anterioridad a 1982. Así por ejemplo, al cierre del primer semestre el nivel de la cartera mala que para los bancos de mayor rendimiento^{5/} sólo alcanza el 5% de su cartera total, para los oficiales representa cerca del 13% y para los restantes supera el 25%. Así mismo la rentabilidad patrimonial, medida como las utilidades después de impuestos sobre patrimonio^{6/} registró niveles de 21% para los primeros, 7% para los oficiales y -42% para el resto.

Debemos mencionar que hasta el momento buena parte de los recursos asignados para el fortalecimiento patrimonial del sistema ya fueron utilizados en especial los dirigidos a los bancos sanos. Los resultados benéficos de estas acciones sólo se verán en el mediano plazo, si bien las mayores dificultades parecen haber tocado fondo, así subsistan algunos graves problemas.

De otra parte, el nivel de provisiones del sistema es ya una garantía de solvencia para el mismo, permitiendo actualizar el rezago que en materia de éstas existía.

Las Corporaciones Financieras⁷

Las corporaciones financieras han mostrado un comportamiento similar al de los bancos comerciales, en su conjunto, pero con un deterioro de su rentabilidad menos acelerado, especialmente en el caso de aquellas que mejor han cumplido su actividad de fomento. El requisito de estudiar la viabilidad de los proyectos para otorgar los créditos, la exigencia de garantías reales en la mayoría de los casos, y la supervisión técnica de los proyectos

4/ Cartera vencida más deudas de dudoso recaudo.

5/ Incluye: Internacional, Royal, Occidente, Crédito, Crédito y Comercio, Anglo Colombiano, Sudameris, Comercial Antioqueño, Industrial y Extebandes.

6/ Patrimonio = CP + R.L. + R. Eventual + BOCEAS.

7/ No incluye: La FEN, el IFI, Popular, Transportes y Turismo por su marcada especialización ni la gran financiera ni las entidades en liquidación.

financiados les ha permitido evitar el desbordamiento de la cartera de dudoso recaudo a los niveles que sufrieron los bancos.

Al caso de las corporaciones financieras se agregan algunos problemas adicionales. Un primer aspecto lo constituye la escasa capacidad para captar recursos de mediano y largo plazo. De otra parte, la no captación de recursos de bajo costo financiero determina unos márgenes de intermediación para los recursos captados del público sensiblemente inferiores a los registrados por la banca.

Sin embargo, al igual que el sistema bancario las corporaciones financieras han mostrado alguna recuperación durante el presente año, gracias a los esfuerzos de capitalización y saneamiento que también se han adelantado en estas entidades. En efecto, las corporaciones han utilizado recursos del fondo de capitalización por \$2.055 millones, que equivalen al 32% del capital pagado de estas instituciones registrado al finalizar 1985. Así mismo, su rentabilidad patrimonial alcanza 0.8% durante el primer semestre de este año después de haber sido negativa durante los dos últimos años. Mientras simultáneamente, sus indicadores de riesgo enseñan una importante recuperación al descender su cartera mala como porcentaje de las colocaciones totales del 9.4% en diciembre de 1984 a 7.0% en junio de este año.

Las Corporaciones de Ahorro y Vivienda

En el transcurso de la presente década las CAVs se muestran como los intermediarios que mejor realizan su función de intermediación. En consecuencia, fueron las entidades más rentables del sistema, sin embargo, se observa una tendencia ligeramente descendente en sus indicadores de rentabilidad patrimonial, que dicho sea de paso no podrían considerarse como elevados.

Este comportamiento no lo explica suficientemente el deterioro de la actividad puramente financiera (ingresos financieros Vs. egresos financieros), ni la constitución de enormes reservas para la protección de activos de riesgo, variables éstas que sí determinan buena parte de la situación financiera de otros intermediarios.

La operación financiera de los CAVs no es de las más rentables debido a sus reducidos márgenes financieros. El margen financiero por peso captado es mayor en los bancos, las corporaciones financieras y las compañías de financiamiento. Sin embargo, las CAVs pueden registrar un mayor retorno patrimonial debido a que están autorizadas a captar un mayor volumen de recursos por cada peso de capital.

Las provisiones que deben constituir estas entidades son, por lo general pequeñas, debido a que la mayoría de sus créditos están respaldados con garantías reales. A pesar de que el problema de la cartera mala de las CAVs ja-

más alcanzó la magnitud con que se manifestó en otros intermediarios, se ha reconocido que ésta ha venido aumentando rápidamente en especial en los préstamos que se destinaron a la financiación de la compra de vivienda popular.

La principal explicación de la desmejora global de la rentabilidad de las CAVs en los últimos tiempos se encuentra en el deterioro de la operación no financiera. En particular los ingresos no financieros han venido creciendo menos rápido que los egresos no financieros. Los mayores costos de nuevos y crecientes servicios (Transferencias y retiros de cuentas por medio de máquinas contables automatizadas, expendedoras de efectivo, cajeros automáticos en puntos de venta, jornadas nocturnas, etc.) no han sido transferidos a los usuarios. Esta tasa de interés implícita, que se paga en especie ha sido utilizada como una forma de elevar la rentabilidad de los depósitos UPAC.

En la disminución de la rentabilidad también ha jugado un papel, pero menos importante, la obligación de financiar vivienda popular que es menos rentable e involucra mayores costos administrativos.

EL FONDO DE GARANTIAS DE INSTITUCIONES FINANCIERAS

El Fondo de Garantías de Instituciones Financieras fue creado a fin de suplir las limitaciones legales e institucionales existentes para superar la crisis del sector financiero. Con él se crearon los mecanismos necesarios no sólo para afrontar prontamente las situaciones de emergencia, en aras de sostener la confianza pública y proteger a los ahorradores y depositantes, como lo ha venido haciendo, sino fundamentalmente para sentar las bases de un aparato financiero sólido, rentable y con capacidad suficiente para movilizar los recursos que requiere el proceso de desarrollo.

Mediante el fortalecimiento patrimonial, la movilización, recuperación y liquidación de activos, el otorgamiento de créditos, avales y otras operaciones previstas en la Ley, el Fondo buscará la consolidación definitiva de aquellas entidades inscritas que ameriten su restablecimiento. Se pondrán en práctica programas de seguimiento riguroso de dichas entidades para el cumplimiento de las metas y cronogramas previstos para su recuperación económica.

En otros casos deberá procederse por la vía de fusiones o absorciones a fin de contar con instituciones más sólidas y con mayor capacidad. En el caso de aquellas entidades cuya dimensión y situación de quebranto patrimonial solamente ameritan su liquidación, se procederá a hacerlo dentro del espíritu de la Ley de creación del Fondo, defendiendo la confianza pública y el interés de los ahorradores y depositantes.

Un adecuado dimensionamiento del sector en número y tamaño de las instituciones contribuirá sin duda a su fortalecimiento y solidez. Es este un objetivo que se pretende conseguir, junto con una eventual reprivatización en el futuro, de las entidades nacionalizadas, una vez saneadas, dentro de un esquema que limitaría la concentración de la propiedad accionaria, de acuerdo en enseñanzas que hemos recogido de las dificultades de los últimos años.

El seguro de depósito es una necesidad. Dada la fragilidad del sector financiero, para evitar una crisis de confianza, las autoridades decidieron en su momento responder por el 100% de los depósitos en los casos de liquidación. Esta no es la situación más deseable. El seguro de depósito con un límite máximo de cubrimiento permitirá la protección del pequeño depositante y ahorrador, a la vez que deberá alertar al inversionista más grande y sofisticado de los riesgos que asume. También, de esta forma se inducirá a los ahorradores e inversionistas a evaluar la solidez de las instituciones y el nivel de seguridad que ellas ofrezcan versus el rendimiento, al mismo tiempo deberá incidir en la orientación de las instituciones y la actividad financiera hacia un fortalecimiento patrimonial y unas prácticas más seguras.

Para terminar quisiera recordar la magnitud de los esfuerzos realizados tanto por el Fondo de Garantías como por la política monetaria para acomodar la expansión resultante por los diferentes mecanismos de apoyo al sector. Durante este año las acciones del Fondo han estado orientadas básicamente a apoyar las entidades nacionalizadas e intervenidas mediante recursos de capital y crédito por valor de \$47.500 millones al finalizar julio de este año. Asimismo, se han concedido créditos para capitalización por cerca de \$16.000 millones que ha beneficiado a 17 bancos, totalidad de la banca comercial, 13 corporaciones financieras privadas y compañías de financiamiento comercial.

En síntesis, los compromisos del Fondo y aquellos adquiridos a través de la Res. 60/84 de la J. M. ascienden a un total de algo más de \$149.000 millones, de los cuales \$85.831 millones corresponden a capital garantía.

Ante la magnitud de los esfuerzos que han debido hacerse para evitar las consecuencias negativas sobre toda la economía que hubiera ocasionado el cierre de alguna de las grandes instituciones bancarias del país, debe fortalecerse al patrimonio del Fondo de Garantías a fin de que cuente con recursos que le permitan desarrollar la totalidad de las atribuciones que le otorga la Ley y en esa forma contribuir a superar en forma definitiva las dificultades del sector.

Es propósito de esta Administración desarrollar los mecanismos necesarios para que esta entidad pueda desarrollar cabalmente la totalidad de sus funciones, obviamente enmarcándolos dentro de los límites de la política macroeconómica global, pero sin olvidar la importancia que tiene para nues-

tro desarrollo económico el contar con un sistema financiero adecuado en tamaño y solidez.

LA INVERSION EXTRANJERA EN EL SECTOR FINANCIERO

Uno de los propósitos de la actual administración es el de lograr la total recuperación y capitalización que tan urgentemente requiere el sector financiero. Para tal efecto, el gobierno ha comprometido hasta el momento en este esfuerzo cuantiosos recursos como lo mencioné anteriormente. Sin embargo, todavía se requieren importantes sumas adicionales que de ser aportadas por el gobierno implicarían una drástica desviación del enfoque social del gasto público en que se comprometió esta administración. Ello significará que importantes gastos e inversiones públicas necesarias para propender hacia la eliminación de la pobreza absoluta, tendrían que ser postergados o simplemente cancelados. Tal determinación presentaría un costo social inaceptable. Así mismo, se podría poner en serio peligro la estabilidad de la política monetaria, en caso de que los recursos provengan de emisión primaria, en circunstancias en las cuales la recuperación de nuestro comercio exterior y el nivel de nuestras reservas internacionales, nos imponen una gran contención en el uso de recursos de tal naturaleza cualesquiera que sea su destinación. Por las razones anteriores, el gobierno considera indispensable la vinculación de inversionistas extranjeros al sector financiero que complementen con ahorro externo el esfuerzo que hasta el momento ha sido realizado por el sector privado doméstico y el gobierno nacional. El propósito de apertura de la inversión extranjera en el sector financiero sería el de atraer capitales frescos al sector y no simplemente la sustitución de capital colombiano por capital foráneo. Sería necesario tomar medidas para asegurar que el capital nacional actualmente vinculado al sector permanezca en él.

Ya el Senado de la República en la anterior legislatura y a propósito de la creación del Fondo de Garantías, aprobó una norma en tal sentido lo que demuestra que existe cierta voluntad de las colectividades políticas para abocar el tema de la inversión extranjera en la banca colombiana, como quiera que las circunstancias bajo las cuales se tramitó la Ley 55 de 1975 denominada la Colombianización de la Banca han variado radicalmente y los mismos cambios en el sistema financiero internacional nos imponen una revisión de nuestras normas legales. Sería desde luego necesario salvaguardar la mayoría del capital nacional en el sector y el ingreso de instituciones de primer orden que le aporten a nuestro sector financiero, elementos indispensables para su eficacia y productividad.

Bajo los anteriores lineamientos considera el Gobierno que es deseable que el ahorro externo venga a complementar el esfuerzo de capitalización y saneamiento del sector que hasta ahora le ha correspondido hacer al ahorro

nacional, público y privado, con un costo de oportunidad crecientemente elevado.

CONCLUSIONES

Señoras y Señores:

El Gobierno Nacional está convencido de que el fortalecimiento y expansión del sistema financiero es requisito esencial del desarrollo económico. En la medida en que se recupere la inversión productiva, sobre todo en el sector privado, y se garantice un marco de estabilidad económica, se reducirán los impuestos más regresivos que tiene que soportar la clase trabajadora en forma de elevadas tasas de inflación y desempleo.

He querido ilustrar en esta intervención cómo el fortalecimiento y la expansión del sector financiero es responsabilidad común de las mismas instituciones financieras y del Estado. Las primeras deberán contribuir a su propio fortalecimiento a través de esfuerzos de ajuste interno a fin de alcanzar mayor eficiencia y rentabilidad, lo que les permitirá atraer los recursos de capital esenciales para un sano crecimiento. El Estado, que ya ha hecho su parte y no debe dedicar más recursos del ahorro público a la capitalización del sector, mucho menos cuando ellos han provenido en gran parte de emisión primaria, concentrará sus esfuerzos en el diseño de políticas que propicien el normal ejercicio de la función de intermediación financiera con medidas que le permitan al sector disponer de una mayor proporción de recursos de libre asignación.

He afirmado que los escasos recursos del ahorro público no podrán orientarse más hacia la capitalización del sector financiero, y que este sector deberá buscar entre los inversionistas privados estos recursos, por cuanto el fortalecimiento del sistema financiero, si bien importante, no es un fin en sí mismo, sino un medio para el propósito último, no del Gobierno, sino de todos nosotros, de la sociedad colombiana en su conjunto: el propósito de lograr el crecimiento económico, la creación de empleo, el alivio de las condiciones de pobreza absoluta en que se debaten millones de nuestros compatriotas, la rehabilitación de las zonas afectadas por la violencia y como consecuencia última, la consolidación de la paz y la reconciliación nacional.

A lo largo de sus 50 años de existencia la Asociación Bancaria de Colombia ha sido fiel a sus propósitos de defender los intereses legítimos de sus afiliados, pero también de canalizarlos en la búsqueda de los más altos propósitos nacionales, como bien lo señalaran los Doctores Guillermo Núñez Vergara y José Joaquín Casas. Con la profunda convicción de que esta tra-

dición se proyectará hacia el futuro, tengo el honor de entregar a la Asociación Bancaria, representada en su Presidente, la Orden Cruz de Boyacá en el grado de Cruz de Plata que le ha otorgado el Gobierno Nacional.



CONFERENCIAS



LA RESPUESTA DE LA BANCA A UNA NUEVA ERA

Por Santiago Madriñán
De La Torre, Consultor
Bancario y Miembro del
Consejo Asesor del
Instituto de Banca y
Finanzas – IBAFI

*“Los negocios bancarios tienen que ser simples, complicarlos es un error”
Walter Bagenhot, periodista y economista inglés (1873)*

Estamos a las puertas de un cambio tan trascendental como lo fue el del trueque por la moneda hace 2 mil 500 años.

Este cambio tendría numerosas ventajas, entre las que se pueden citar:

1. El público y los tesoreros de las empresas no necesitarían escribir los cheques.
2. Los comerciantes recibirían el dinero instantáneamente sin necesidad de esperar el canje y se eliminará el riesgo de los cheques sin fondos.
3. Los bancos reducirán en forma muy apreciable sus costos.

Me refiero al cambio del sistema de pagos con cheques por el de transferencias electrónicas de fondos.

El sistema ya se está utilizando parcialmente en Colombia. Mediante un terminal instalado en la caja de un almacén que lee una tarjeta plástica, se está debitando la cuenta del comprador y se abona automáticamente a la del almacén.

Las ventajas del sistema de Transferencia Electrónica de Fondos se magnifican cuando se cuenta con un eficiente sistema de cuentas corrientes y con la aceptación generalizada del público.

Si ésto no se consigue los bancos se encontrarán con lo peor de ambos mundos: un extenso, lento y costoso sistema de pagos de cheques y con una alta inversión en un sistema subutilizado.

LA TENDENCIA A DISMINUIR LAS CUENTAS CORRIENTES

La primera y mayor responsabilidad del banquero individualmente considerando, es la de ser celoso guardián de los depósitos que se le confían, así como su pronta entrega al mismo depositante o a quien éste designe.

Del conglomerado (o grupo) de bancos en su conjunto, la primera y más importante función en la sociedad es manejar eficientemente el sistema de transferencia de pagos.

Aceptar cuentas corrientes, distingue definitivamente a los bancos de las otras entidades financieras.

Como todas las cosas trascendentales, su importancia no la apreciamos, sino cuando nos imaginamos lo que pasaría si no existiese el sistema de pagos a través de las cuentas corrientes; sería como regresar al siglo XVII.

El hecho fundamental, es que junto con las monedas y los billetes en circulación, las cuentas corrientes son dinero.

No importa que el cheque no sea moneda de curso forzoso, o legal. Ni que los depósitos no posean una forma tangible o que no esten respaldados por metales preciosos. El dinero no es la tarjeta de crédito plástica, como tampoco lo es el papel del cual está hecho el cheque.

El dinero es la disponibilidad que ofrece la cuenta corriente.

El depósito en cuenta corriente no es más que un asiento contable en los libros o en un disco de un computador. Su naturaleza así continuará, aún con el advenimiento de la nueva tecnología bancaria.

Conviene recordar quiénes son en la sociedad los propietarios de los depósitos en cuenta corriente:

En primer lugar son los individuos. La cuenta corriente personal es la relación bancaria clave entre los bancos y las personas, sean estos profesionales, empleados, amas de casa o campesinos. El interés despertado en los últimos años por los servicios de la banca individual o del consumidor, respalda esta visión.

Los otros propietarios de los fondos en cuentas corrientes son las empresas, industrias manufactureras, comerciantes y las empresas del agro y de los servicios.

A éstas, se suman las entidades financieras que por no participar en los sistemas de compensación, sus captaciones son depositadas en cuentas corrientes en los bancos, mientras se producen sus colocaciones en crédito o inversiones.

También son usuarios del sistema en gran proporción, el gobierno nacional, el departamental y municipal y sus empresas descentralizadas.

Los economistas han identificado los motivos para que las empresas e individuos mantengan saldos en efectivo.

La razón más clara parece ser la transaccional, es decir la necesidad de financiar gastos futuros. Dado que el flujo de ingresos no se sincroniza con los pagos, es necesario contar con saldos en efectivo.

La demanda precautelativa o recursos para emergencias, es otro de los motivos para conservar cuentas corrientes.

Por motivos especulativos se mantiene también unas sumas en cuenta corriente como un activo, con la opción de transformarlo en otros que produzcan algún ingreso.

Por otra parte, individuos y empresas se ven obligados a mantener saldos en compensación con el objeto de obtener créditos u otros servicios bancarios.

Sin embargo, las necesidades de mantener saldos por motivos precautelativos y especulativos pueden satisfacerse con cuentas de ahorro de los mismos bancos, con cuentas en Upacs o con otros depósitos que ofrece el sistema financiero, llamados "cuasi dineros".

El público ha venido prefiriendo estos activos financieros porque con ellos obtiene además una remuneración explícita en forma de intereses o corrección monetaria hasta que se presenta la inminente necesidad especulativa o precautelativa.

La necesidad transaccional, queda pues como único motivo realmente válido para mantener depósitos en cuenta corriente.

No es extraño entonces que la proporción de consignaciones en bancos dentro del total de depósitos del sistema financiero sea cada vez menor.

En efecto, del total de las 14 millones 500 mil cuentas de depósitos en el sistema financiero colombiano, 2 millones 100 mil son cuentas corrientes, solamente un 14%.

En términos de valor, de los \$1.440 millones de pesos depositados, solo 374 millones son cuentas corrientes, un 26%.

La expresión que mejor recoge esta tendencia a disminuir estos saldos es el ofrecimiento por parte de la banca, de la cada vez más generalizada "cuenta corriente con cero depósitos".

Esto se explica porque a los depósitos en cuenta corriente no se les reconocen intereses explícitos. Los individuos y los tesoreros de las empresas prefieren cada vez con más frecuencia el ingreso que pueda ser ganado cuando se trasladan los saldos de sus cuentas a una cuenta de ahorros a una cuenta de Upacs o hacen inversiones en "papeles recomprables".

Los bancos a la vez tienen dos motivos muy poderosos para inducir a sus clientes a estos traslados. Uno es el peligro de perder los depósitos ante la competencia de otras instituciones financieras, y el otro, es la ventaja de gozar de unos menores encajes si estos dineros se trasladan a cuentas de ahorro o depósitos a término.

LA EXPERIENCIA EN ESTADOS UNIDOS

Es interesante observar como en los Estados Unidos después de haberse prohibido en 1933 y 1935 el pago de intereses a las cuentas corrientes, se han venido ideando varios sistemas para reconocerlos.

Los estudios de la historia de la banca americana detectan el pago de intereses como una práctica establecida desde el siglo pasado.

Fue solo con motivo de la crisis de 1929 cuando se pensó que esta política podría ser malsana. Se argumentó entonces, que cuando los bancos aceptaban el pago de intereses, debían buscar activos más rentables que compensaran este costo y en consecuencia tenían que aceptar mayores riesgos. Análisis posteriores han rechazado dicha tesis. La verdad fue que la crisis de los años treinta no solo afectó la banca comercial, sino que las actividades especulativas permearon toda la economía. Desde una perspectiva moderna parece más adecuado atribuir buena parte de la agudización de la crisis, a la nega-

tiva por parte del sistema de la Reserva Federal, a cumplir con su papel de prestamista de última instancia.

Hasta la década de los 50s, el no pago de intereses a los depósitos no representó mayor problema para el sector financiero americano.

Pero en los años 60s, cuando se empezó a percibir un aumento en las tasas de interés del mercado, los primeros en reaccionar fueron los bancos, los cuales utilizaron los "fondos federales" como alternativa frente a la prohibición de pagar intereses en el mercado de recursos interbancarios.

La reciprocidad en la cuenta corriente, fue compensada con tasas más bajas en los préstamos de las imperantes en el mercado para créditos y se diseñaron otro tipo de servicios de reconocimiento de pago de intereses implícitos.

En 1961 el City Bank de Nueva York creó el Certificado de Depósito. Simultáneamente un corredor de la bolsa ofreció manejar los certificados en un mercado secundario o de recompra. Como resultado, el depositante de un Certificado a 90 o 180 días podía venderlo y obtener liquidez inmediata.

El grado de sofisticación en el mercado financiero nortamericano obligó a los agentes del mercado a tomar mayor conciencia del costo del dinero. Los dineros ociosos de las entidades corporativas se desplazaron de los bancos comerciales al mercado de fondos líquidos, en donde se transaron Certificados de Depósito, Depósitos en Eurodólares y otros activos financieros mediante los "acuerdos de recompra" o repos. Con estos vehículos, los tenedores entregan sus depósitos por una noche y vuelven a tenerlos disponibles al día siguiente. Son fondos de una extrema liquidez y muy rentables.

Sin embargo, permanecía aún un segmento del mercado para el cual no se había creado un mecanismo para remunerar sus dineros ociosos. Este segmento era el comprendido por la persona natural y el pequeño inversionista. Los "Fondos de Mercado Monetario" dieron la solución. Juntando varios depósitos de pequeños inversionistas se pudo participar en el mercado de los Grandes Certificados de Depósito, ganando el interés del mercado menor una pequeña comisión para el fondo administrativo.

El primero de los experimentos encaminados a obtener los fondos líquidos de pequeños depositantes y personas naturales, por parte de la banca comercial, se llevó a cabo en los estados de Nueva Inglaterra a partir de 1972.

Los depósitos aquí mencionados, se conocen como las cuentas NOW (Ordenes Negocialbes de Retiro). Su naturaleza jurídica, desde el punto de vista de los contratos bancarios, difiere del contrato de cuenta corriente. En la práctica es el mismo mecanismo, que permite devengar intereses sobre el sal-

do y en vez de producir un cheque para girar fondos se emite un documento "negociable" el cual en apariencia no difiere del cheque.

Las entidades que ofrecían las cuentas NOW, diferían en las modalidades que ponían a disposición de sus clientes.

En líneas generales, la diferencia del servicio se hacía con base en los siguientes parámetros:

1. Tipo de interés pagado:

No todas las instituciones pagaban la misma tasa de interés e incluso entre una misma institución podría existir diferenciación según fuera el monto de los depósitos. La tasa pagada estaba entre un rango de 4% y 5 1/4% anual.

2. Exigencia de saldo mínimo:

Las cajas de ahorro no fueron muy dadas a la imposición de saldos mínimos, pese a que los bancos comerciales lo estaban haciendo. Estos últimos fijaban unos saldos mínimos que variaban con la tasa de interés que se pagaba.

3. Costos y comisiones por servicios:

También se presentaron diferencias sustanciales en las estrategias para la fijación de tarifas con respecto a los servicios bancarios ofrecidos. En primer lugar, variaba la base sobre la cual se hacía el cobro, fuera ésta una comisión fija mensual, o bien una comisión fija por cada 'orden negociable de retiro' girada contra la cuenta. En segundo lugar, el cobro de este servicio en algunas instituciones solamente se hacía cuando el depositante se encontraba por debajo del saldo promedio mínimo requerido por la institución. Incluso algunas instituciones no cobraban tarifa alguna por la utilización de la cuenta NOW.

4. Límite de órdenes negociables de retiro:

Algunas instituciones fijaban su política de cobro de servicios con base en el número de giros contra la cuenta NOW. Al establecer el contrato de cuenta NOW se fijaba el máximo número de giros que el depositante podría emitir.

Tal como era de esperarse, y dada la calidad de sustituto cercano, se presentó un desplazamiento de los recursos en cuenta corriente hacia las cuentas NOW. Algunas investigaciones indicaron que cerca del 70% de los fondos de las cuentas NOW provenían de depósitos en cuenta corriente, mientras que el restante 30% provenía del depósito de ahorro a plazo. En los primeros 2 años de su introducción en los estados de la Nueva Inglaterra, los depósitos en cuentas NOW crecieron en promedio un 8% mensual.

En 1974 las Uniones de Crédito comenzaron a ofrecer el servicio de "giros de participación". Estas cuentas permiten hacer pagos a través de giros que son emitidos contra las cuentas de participación remuneradas de los miembros de las Uniones de Crédito.

En junio de 1978, el Congreso de los Estados Unidos permitió a las instituciones financieras ofrecer Certificados de Mercado Monetario (MMC) al público.

Las tasas de interés de los Certificados de Mercado Monetario estaban vinculados a los rendimientos de los bonos de Tesorería, y estaban diseñados para reducir el mercado extrabancario.

En marzo de 1980 se dieron a conocer nuevas disposiciones para eliminar una serie de controles en el sistema financiero de Estados Unidos. Estas normas conocidas como el "Acto de Derregulación de Instituciones de Depósito y Control Monetario" presentó las siguientes novedades:

1. Los topes en tasas de interés por medio de la Resolución Q, se debían eliminar en un plazo de seis años.
2. Se autorizó el funcionamiento de cuentas NOW para personas naturales en todo el territorio de la unión americana.

En 1982, las normas del Garn - St. Germain Act permitieron la creación de dos productos nuevos para facilitar la intermediación en el mercado monetario.

En diciembre de 1982 se admitió la modalidad de Money Market Deposit Account (MMDA) o cuentas de depósito de Mercado Monetario.

Tan solo un mes después, en enero de 1983, se introdujo por parte de todas las entidades captadoras de ahorro público las cuentas SUPER-NOW que, como su nombre lo indica, siguen los principios de la cuenta NOW aunque con mayores atractivos para el depositante.

Los dos productos son similares como puede preverse por su sincronizada introducción al mercado monetario.

Las cuentas MMDA presentan las siguientes características:

1. No tienen un tope para la tasa de interés que puede ser pagada.
2. Pueden ser ofrecidas a cualquier tipo de depositantes, sean estos personas naturales o inversionistas institucionales.

-
3. Presentan límites en cuanto al número de giros que pueden hacerse contra la misma cuenta. La práctica ha mostrado que ninguna cuenta MMDA autoriza más de 3 giros por mes.
 4. Dados los límites anteriores con respecto al número de giros, estas cuentas son consideradas como un depósito de ahorro. Su encaje por lo tanto es más bajo: 3% para depósitos de inversionistas institucionales y sin encaje para depósitos de personas naturales.
 5. Ya que tienen un menor encaje, pueden ofrecer una rentabilidad más alta que otros tipos de depósitos.
 6. Los depósitos hasta por un determinado monto tienen seguro federal de depósito.
 7. Se requiere de un depósito inicial mínimo, así como de saldo mínimo para efectuar el pago de los intereses.
 8. Por tratarse de un depósito de ahorros, la entidad emisora de la cuenta MMDA puede ejercer el derecho de requerir un plazo de 7 días de notificación previa al retiro.

A su vez las cuentas SUPER-NOW presentan las siguientes características:

1. No tienen un tope en la tasa de interés que puede ser pagada.
2. No pueden ser ofrecidas a todos los depositantes. En contraste con las MMDA, las SUPER-NOW solamente son disponibles a personas naturales y entidades sin ánimo de lucro.
3. Las SUPER-NOW no presentan límite en cuanto al número de giros o cheques que pueden ser girados contra la cuenta.
4. Dado lo anterior, son consideradas para efectos monetarios, como un depósito en cuenta corriente y por lo tanto están sujetas a los mismos encajes.
5. En vista del mayor encaje que deben soportar por ser un depósito a la vista, la tasa de interés que pueden pagar es proporcionalmente menor que aquella por las MMDA.
6. Los depósitos hasta por un determinado monto gozan del seguro federal para depósitos.
7. No existe saldo ni depósito inicial mínimos.

-
8. Por su misma naturaleza de depósitos en cuenta corriente, son a la vista.

Al igual que con la introducción de las cuentas NOW, los resultados de la implementación de estas nuevas cuentas no se hicieron esperar. Se presentó un desplazamiento de las antiguas cuentas NOW y de los depósitos en cuenta corriente y de ahorro hacia los nuevos servicios.

En la práctica existen en Estados Unidos diversos productos para distintas clases de clientes. Funcionan como si fueran cuentas corrientes pero no se les puede llamar así legalmente.

Verdaderamente hay que felicitar a los Estados Unidos porque con tantos y tan diversos vehículos de captación, de tan variados diseños y moviéndose a grandes velocidades, no se les hayan presentado contratiempos o accidentes graves todavía.

LA EXPERIENCIA EN COLOMBIA

En Colombia también se vienen reconociendo por parte de los bancos y otras instituciones financieras intereses sobre los saldos líquidos monetarios.

Desde hace muchos años ha sido práctica común, pero no autorizada por la Superintendencia Bancaria, el trasladar los saldos en cuenta corriente a cuentas de ahorro, con la ventaja para el cliente de ganar un interés, y para el banco de congelar una menor proporción de su encaje. A esta práctica se le ha dado el nombre de "cuentas convenio".

En 1972 se introdujo la modalidad de captación en el mercado financiero a través de Unidades de Poder Adquisitivo Constante, conocido como UPACS. El auge de este sistema de captación ha sido admirable y es justo reconocer que a las ventajas de ofrecer un rendimiento sobre sus cuentas, las Corporaciones de Ahorro y Vivienda han añadido una gran capacidad administrativa en cuanto a ubicación de oficinas, publicidad y mercadeo y aplicación de nuevas tecnologías. El sistema UPAC constituye hoy un práctico sustituto de las cuentas corrientes. En efecto, las Corporaciones de Ahorro y Vivienda están ofreciendo servicios de giros, remesas, transferencias sin costos y pagos de servicios, cumpliendo en parte la tradicional función bancaria de "intermediación en los pagos".

En 1974 se autorizó la constitución de Certificados de Depósito a Término, que pueden obtener su liquidez en el mercado secundario.

Hacia 1982 proliferaron otros instrumentos de captación a la vista que estaban fuera del sistema financiero, y que en buena hora se eliminaron por la expedición del Decreto 2920 de 1982.

En la década de los 80 se ha intensificado el ofrecimiento de los bancos, de invertir los excesos de tesorería de las empresas mediante el sistema de "acuerdos de recompra" de diversas clases de activos como los Certificados de Cambio, Títulos de Ahorro Cafetero y Títulos de Participación del Banco de la República.

En 1986 se ha generalizado la autorización de la Superintendencia Bancaria para que los bancos expidan Certificados de Depósito de Ahorro a Término.

Con estas cuentas, el empresario obtiene un interés hasta del 21% anual a la vez que está manejando sus recursos con liquidez inmediata, pues a diferencia de los Certificados de Depósito a Término estos Certificados de Ahorro se convierten en depósitos a la vista al no ser redimidos después de 5 días iniciales.

Los bancos también están interesados en el incremento de esta clase de certificados, pues mientras tienen los depósitos en cuentas corrientes, el encaje es de 43% . Por el contrario, si los trasladan a depósitos en Certificados de Ahorro a Término tienen un encaje del 30% .

Los bancos no han necesitado esfuerzo de mercadeo alguno para que los Certificados de Ahorro a Término alcancen la cifra de 34 mil millones de pesos en junio de 1986.

Como las cifras de los Depósitos de Ahorro no se incluyen en la definición de los medios de pago en circulación, las estadísticas monetarias también lucen mejores.

A diciembre de 1985 existían 282 mil millones de pesos en depósitos de ahorros bancarios y en Upacs, de cuentas que superaban los saldos de 500 pesos. Por el monto de estas cuentas se puede deducir que tales recursos no corresponden al "ahorro" tradicional o de libreta.

Con la descripción de las experiencias de Estados Unidos y Colombia se quiere resaltar el hecho de que las fuerzas de la economía han llevado a reconocer intereses sobre depósitos a la vista, que funcionan como cuentas corrientes pero que legalmente no pueden llamarse así. Se ha hecho todo lo contrario a lo recomendado por el economista y periodista inglés Walter Bagenhot en 1873, cuando decía: "Los negocios bancarios tienen que ser simples, complicarlos es un error". Si se reconocieran intereses en las cuentas corrientes, todo el sistema sería más sencillo, más fácil de controlar, más transparente y facilitaría el advenimiento del sistema de Transferencias Electrónicas de Fondos.

LA PROPUESTA

Es una feliz coincidencia que al cumplir 50 años la Asociación Bancaria, esté vigente una ley también expedida hace 50 años. La Ley 16 de 1936.

En su Artículo 5o. esta Ley autoriza a los bancos a ponerse de acuerdo para fijar las tasas de interés a las distintas clases de depósitos.

El mismo Artículo 5o. señala que si los bancos no se ponen de acuerdo, las tasas de interés serán fijadas por el Banco de la República y el Superintendente Bancario.

Por acuerdo del 18 de abril de 1952, el Banco de la República y la Superintendencia Bancaria fijaron en 0% la tasa de interés para los depósitos en cuenta corriente.

Es probable que de conformidad a la Ley 155 de 1959, conocida como la Ley antimonopolios, no haya necesidad de buscar el acuerdo entre los bancos.

Una condición debe llenarse previamente a la fijación de tasas de interés sobre cuentas corrientes. No es posible entonces, que los bancos reconozcan de una manera generalizada tasas de interés sobre el 100% de los depósitos, si solo se pueden colocar el 57% de ellos.

Recordemos que la banca colombiana soporta los más altos encajes sobre cuentas corrientes. Un 43%.

Como el diseño actual de los encajes no corresponde a un soporte de liquidez para que las instituciones puedan devolver los depósitos, y su fin primordial es el control monetario, un sistema de encaje universal para depósitos e instituciones similares sería lo más apropiado de establecer.

Respecto a las inversiones forzosas a que están sujetos los depósitos a la vista, es interesante conocer la opinión de la Doctora María Claudia Correa aparecida en la última entrega de la Revista Ensayos sobre Política Económica del Banco de la República.

Según la Doctora Correa, el Estado mediante la imposición de las inversiones forzosas y sustitutivas del encaje, transfiere la aprobación del impuesto inflacionario que hacen los bancos a otros sectores de la economía y al Estado mismo.

Si los bancos deciden remunerar las cuentas corrientes no operaría la apropiación del impuesto inflacionario y en consecuencia no debería castigarse su operación con las inversiones forzosas hoy vigentes.

Hay una profunda diferencia entre los costos del actual sistema de transferencia de fondos de cheques y el de la transferencia de fondos electrónica.

Mientras en el sistema de cheques los costos variables son los que mejoran, el sistema electrónico conlleva un alto costo fijo.

El sistema de cheques requiere de una labor manual de codificación y del transporte físico de documentos que no se reduce con el mayor volumen. Las economías de escala parecen haber llegado a su límite.

Por el contrario, el sistema de transferencias electrónicas requiere de computadores, terminales, redes de comunicación y software costosos en su instalación, pero de muy pequeños costos de operación.

El costo promedio de cada pago por transferencia disminuye cuando se aumenta su volumen.

En estas condiciones lo más aconsejable es establecer un sistema único de transferencia electrónica en todo el país.

Esto significa un solo sistema para Bancos y las Corporaciones de Ahorro y Vivienda, y la inclusión de estos últimos en el mismo sistema de compensación.

En resumen, si queremos aprovechar las ventajas que la tecnología nos brinda y contar con un sistema de pagos eficiente y de amplia aceptación, el país deberá:

- Reconocer el pago de intereses en cuentas corrientes.
- Unificar los porcentajes de encajes sobre depósitos en cuentas corrientes y de ahorros.
- Crear un solo sistema de Transferencia Electrónica de Fondos en el país.
- Admitir las transferencias electrónicas de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda en el canje de la Cámara de Compensación del Banco de la República.

El desarrollo social y económico de un país está estrechamente ligado a su sistema de pagos.

La banca colombiana tiene que ofrecer un sistema de pagos moderno y eficiente a la comunidad. Es labor de todos facilitar su pronta introducción.

VALOR DE LOS DEPOSITOS
En miles de millones de \$ (a diciembre 31)

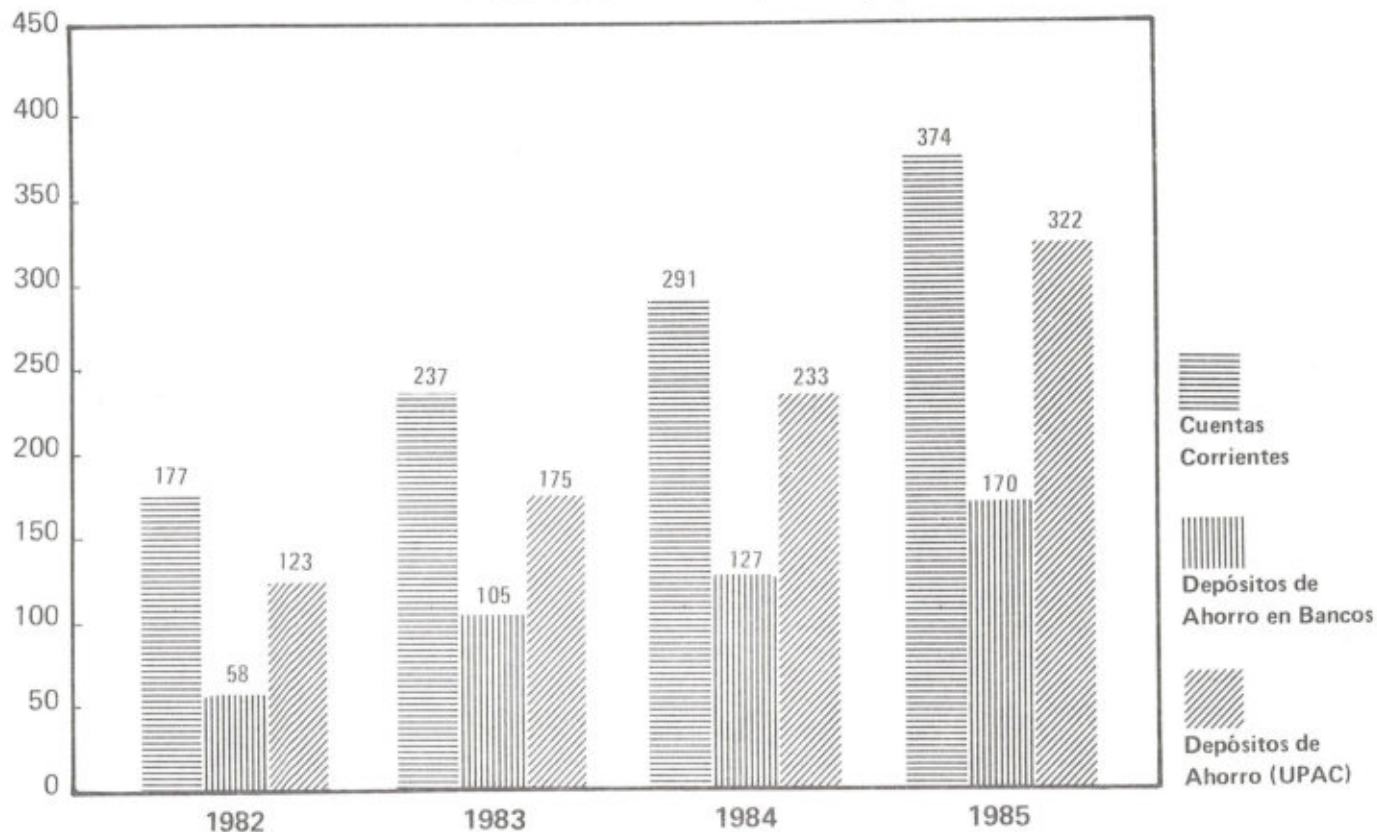
	1982	%	1983	%	1984	%	1985	%
Total en Cuentas Corrientes Ahorro y Upacs	358	100	517	100	651	100	866	100
Cuentas corrientes	177	49	237	46	291	45	374	43
Depósitos de Ahorro en Bancos	58	16	105	20	127	20	170	20
Depósitos de Ahorro (UPAC)	123	34	175	34	233	36	322	37
Cuentas hasta \$100.000	67	100	92	100	103	100	120	100
Cuentas corrientes	22	33	21	23	27	26	39	33
Depósitos de Ahorro en Bancos	22	33	40	43	42	41	47	39
Depósitos de Ahorro (UPAC)	23	34	31	34	34	33	34	28
Cuentas de \$100.001 a \$200.000	36	100	51	100	61	100	67	100
Cuentas corrientes	13	36	16	31	18	30	21	31
Depósitos de Ahorro en Bancos	9	25	17	33	19	31	22	33
Depósitos de Ahorro (UPAC)	14	39	18	35	24	39	24	36
Cuentas de \$200.0001 a \$500.000	54	100	78	100	97	100	119	100
Cuentas corrientes	20	37	26	33	31	32	36	30
Depósitos de Ahorro en Bancos	9	17	19	24	24	25	31	26
Depósitos de Ahorro (UPAC)	25	46	33	42	42	43	52	44
Cuentas de \$500.001 a \$1'000.000	35	100	52	100	80	100	111	100
Cuentas corrientes	16	46	20	38	26	33	32	29
Depósitos de Ahorro en Bancos	4	11	10	19	16	20	23	21
Depósitos de Ahorro (UPAC)	15	43	22	42	38	48	56	50
Cuentas de \$1'000.001 a \$5'000.000	53	100	90	100	93	100	127	100
Cuentas corrientes	36	68	51	57	57	61	67	53
Depósitos de Ahorro en Bancos	4	8	7	8	9	10	17	13
Depósitos de Ahorro (UPAC)	13	25	32	36	27	29	43	34
Cuentas de más de \$5'000.001	111	100	154	100	215	100	321	100
Cuentas corrientes	68	61	103	67	132	61	178	55
Depósitos de Ahorro en Bancos	9	8	12	8	16	7	30	9
Depósitos de Ahorro (UPAC)	34	31	39	25	67	31	113	35

Fuente: Departamento Económico, Superintendencia Bancaria.

VALOR DE LOS DEPOSITOS

En miles de millones de \$ (a diciembre 31)

Total en Cuentas Corrientes, Ahorro y Upacs

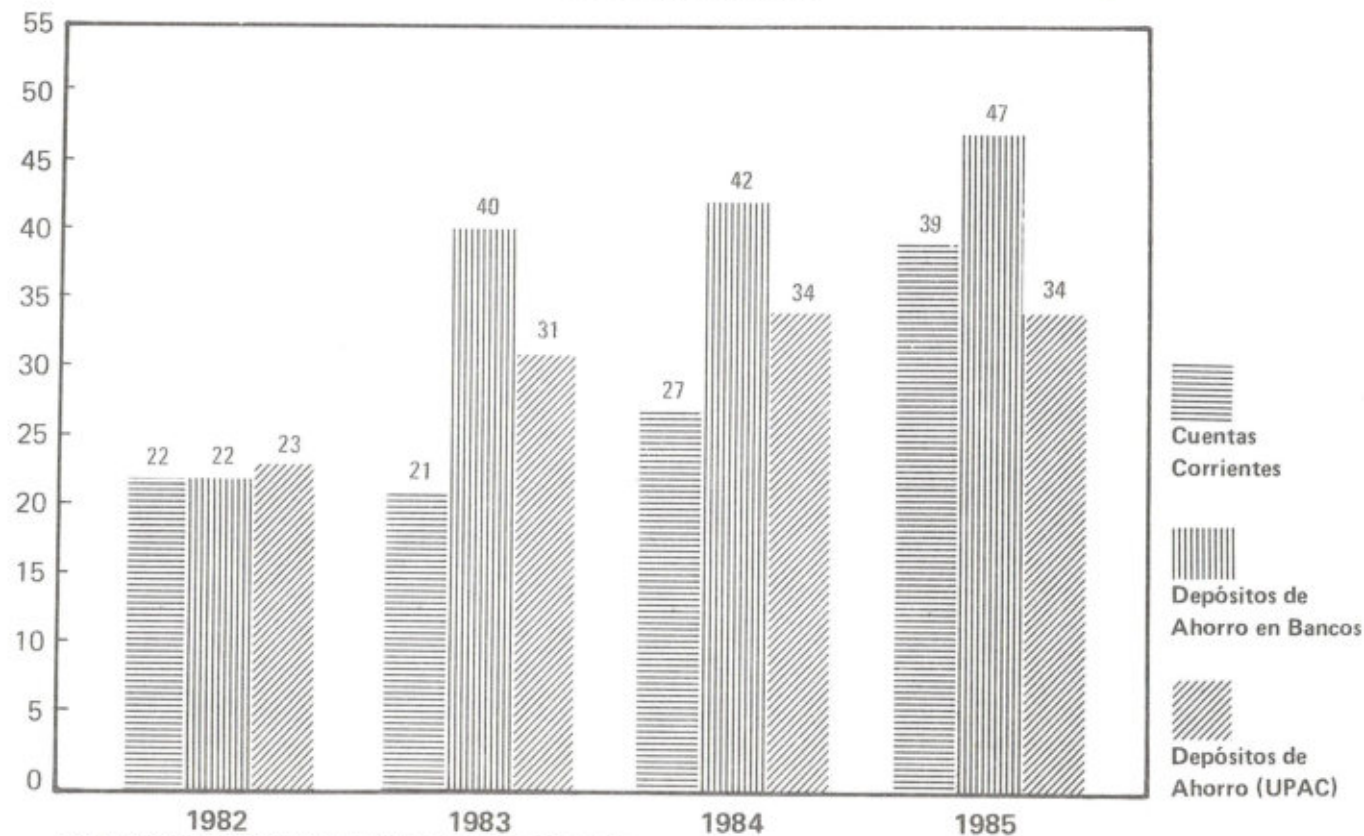


Fuente: Departamento Económico Superintendencia Bancaria

VALOR DE LOS DEPOSITOS

En miles de millones de \$ (a diciembre 31)

Cuentas hasta \$100.000

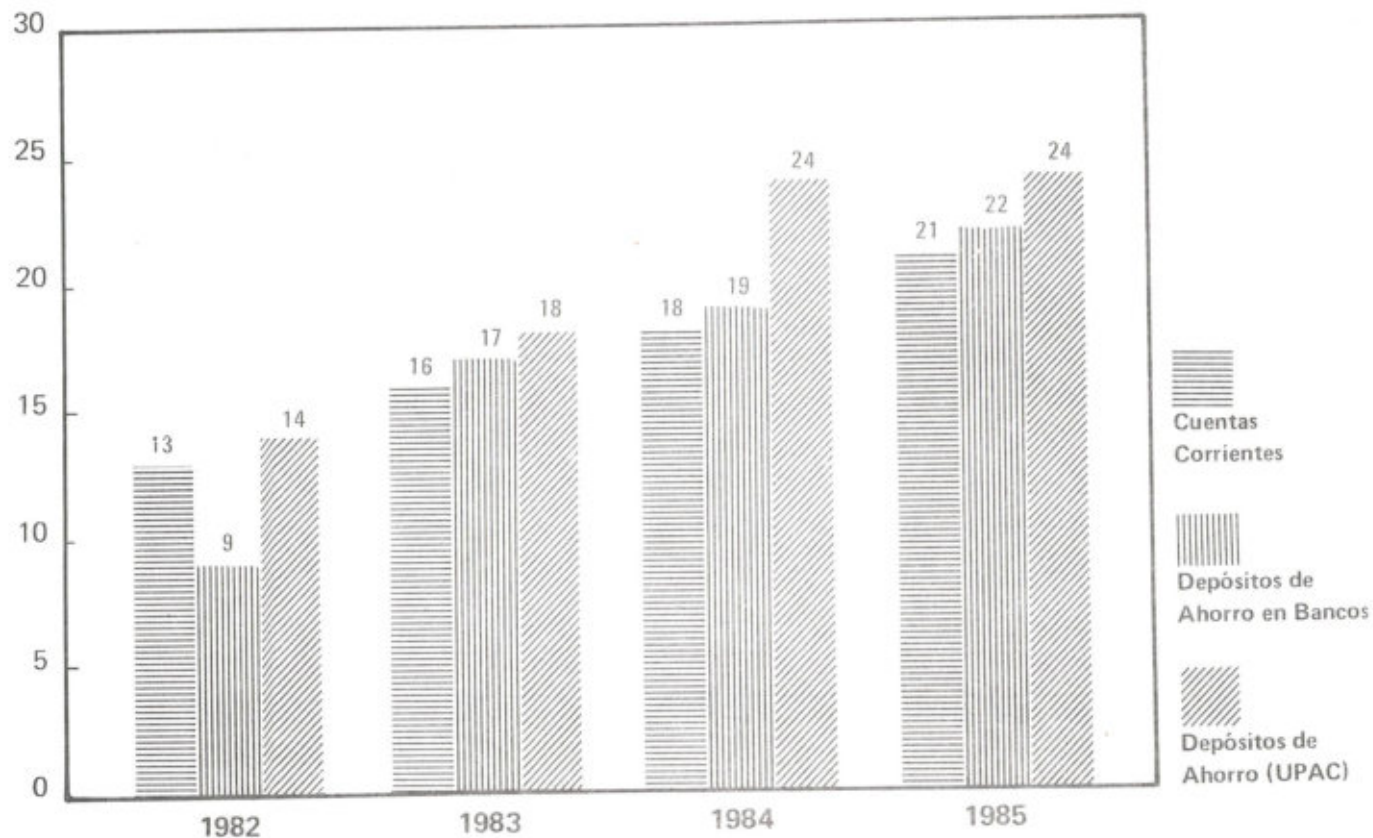


Fuente: Departamento Económico Superintendencia Bancaria

VALOR DE LOS DEPOSITOS

En miles de millones de \$ (a diciembre 31)

Cuentas de \$100.001 a \$200.000

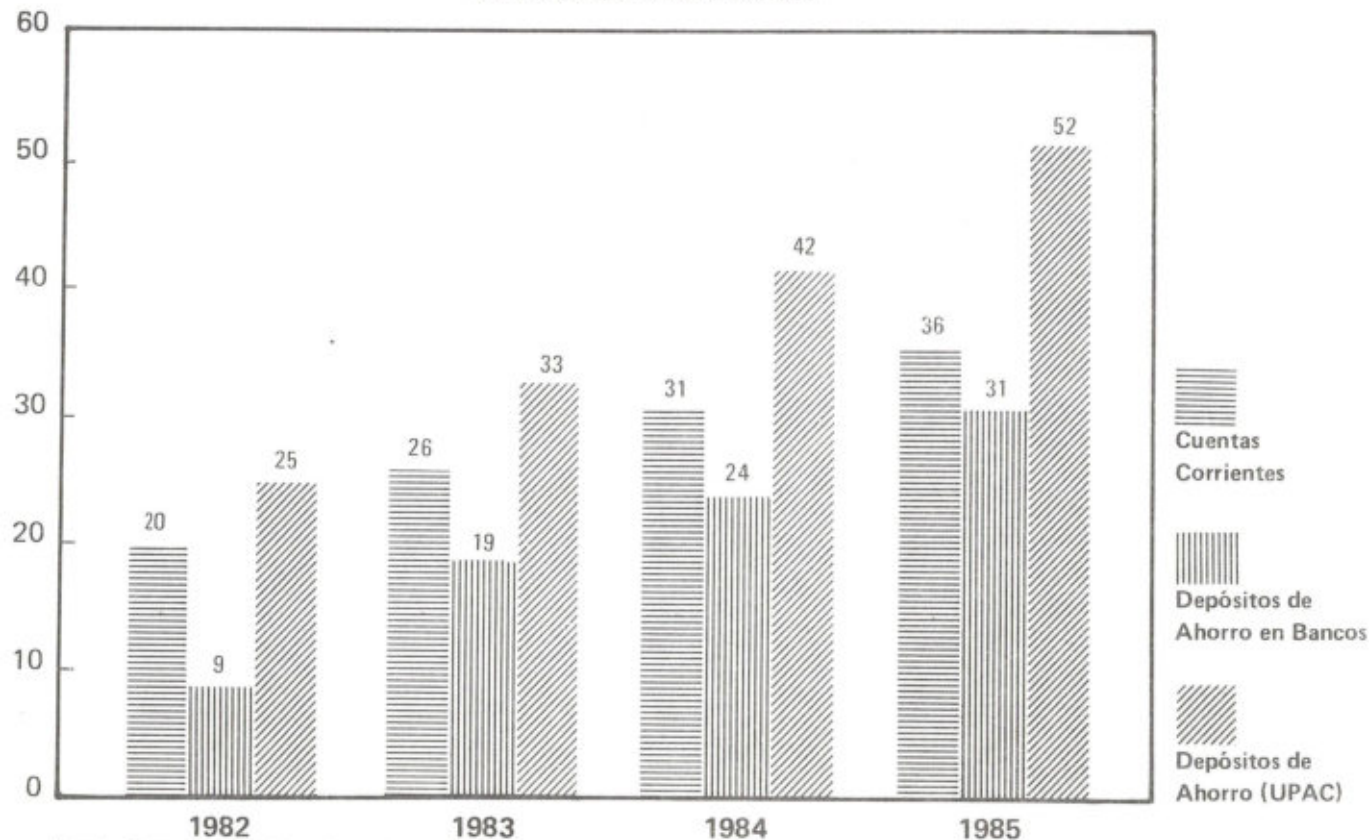


Fuente: Departamento Económico Superintendencia Bancaria

VALOR DE LOS DEPOSITOS

En miles de millones de \$ (a diciembre 31)

Cuentas de \$200.001 a 500.000

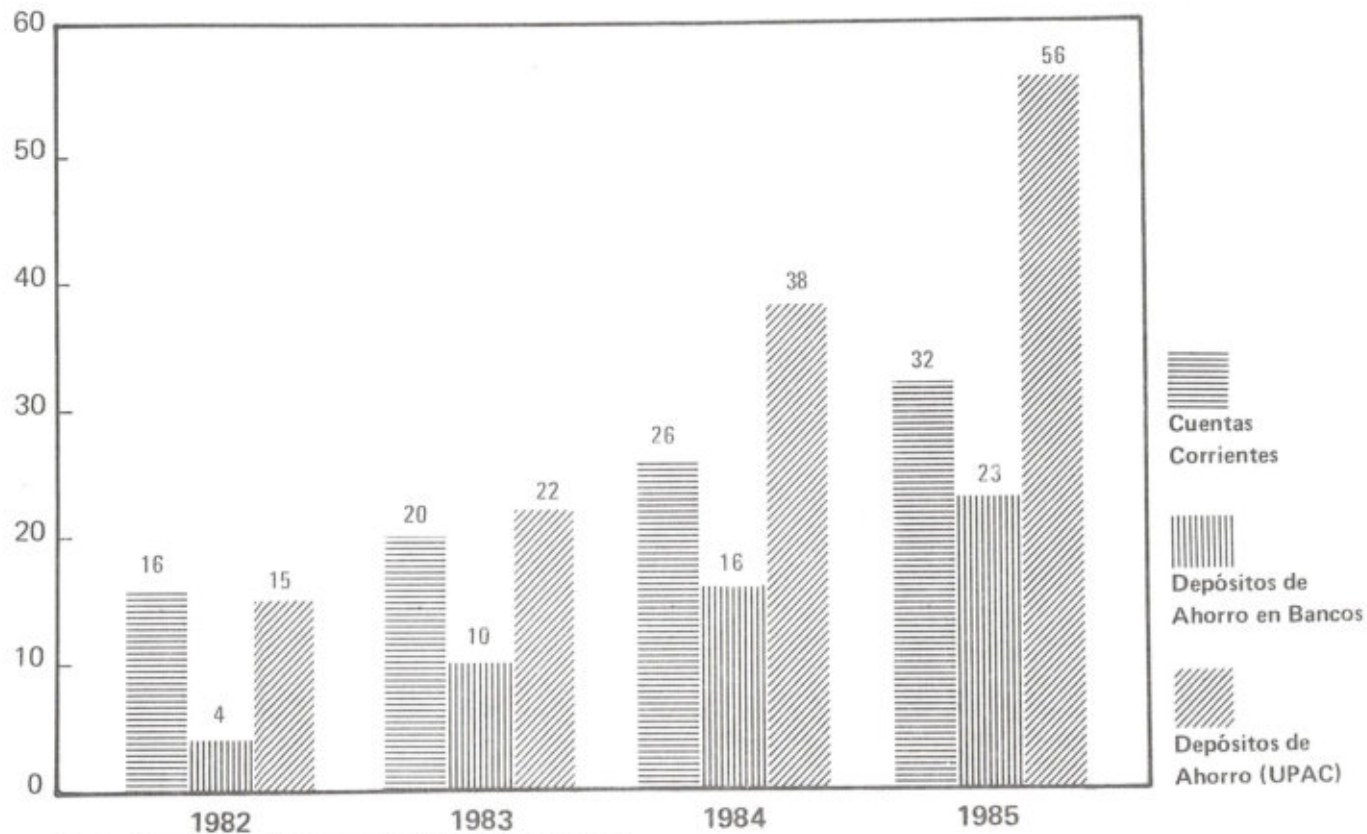


Fuente: Departamento Económico Superintendencia Bancaria

VALOR DE LOS DEPOSITOS

En miles de millones de \$ (a diciembre 31)

Cuentas de 500.001 a 1'000.000

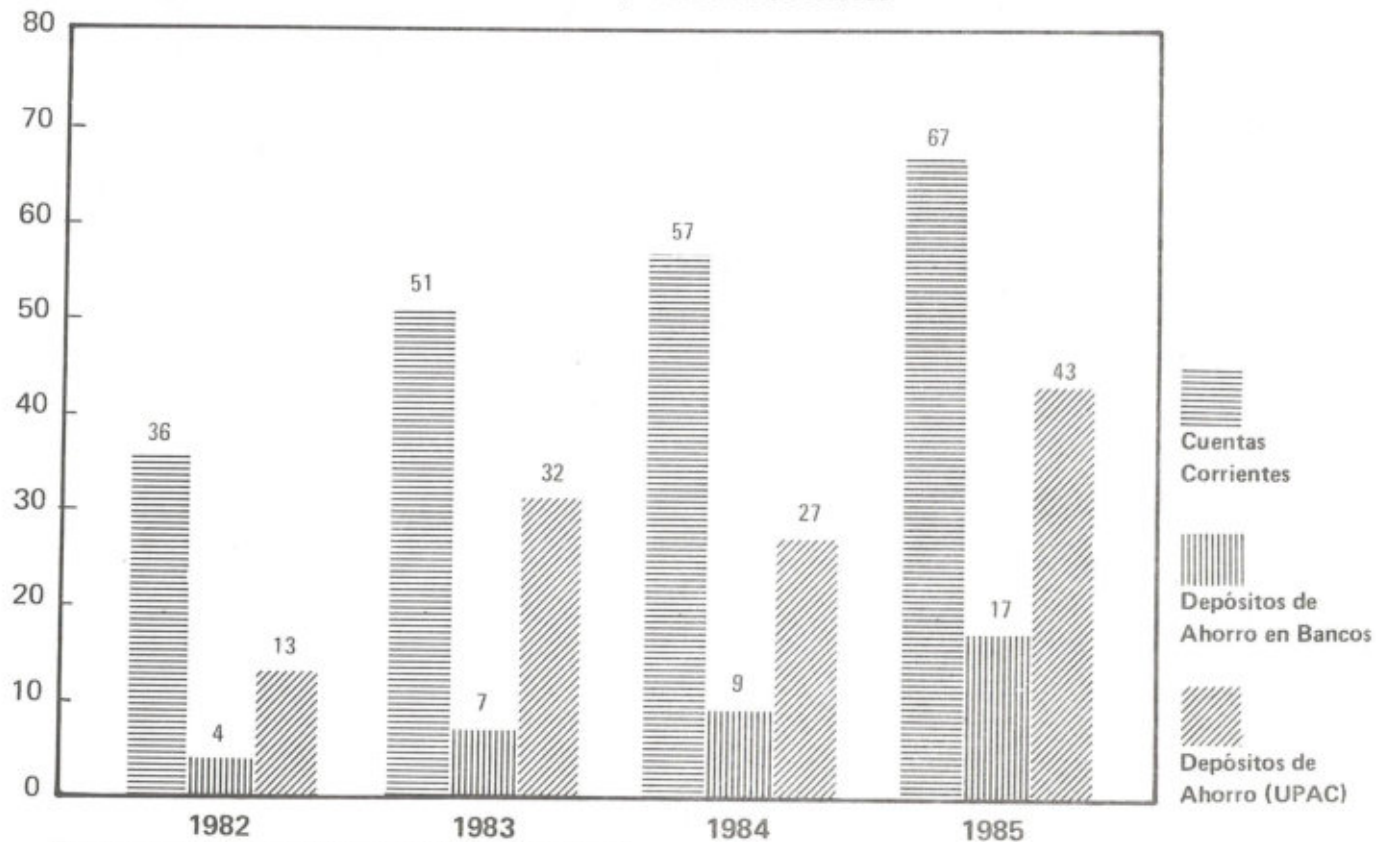


Fuente: Departamento Económico Superintendencia Bancaria

VALOR DE LOS DEPOSITOS

En miles de millones de S (a diciembre 31)

Cuentas de \$1'000.001 a \$5'000.000

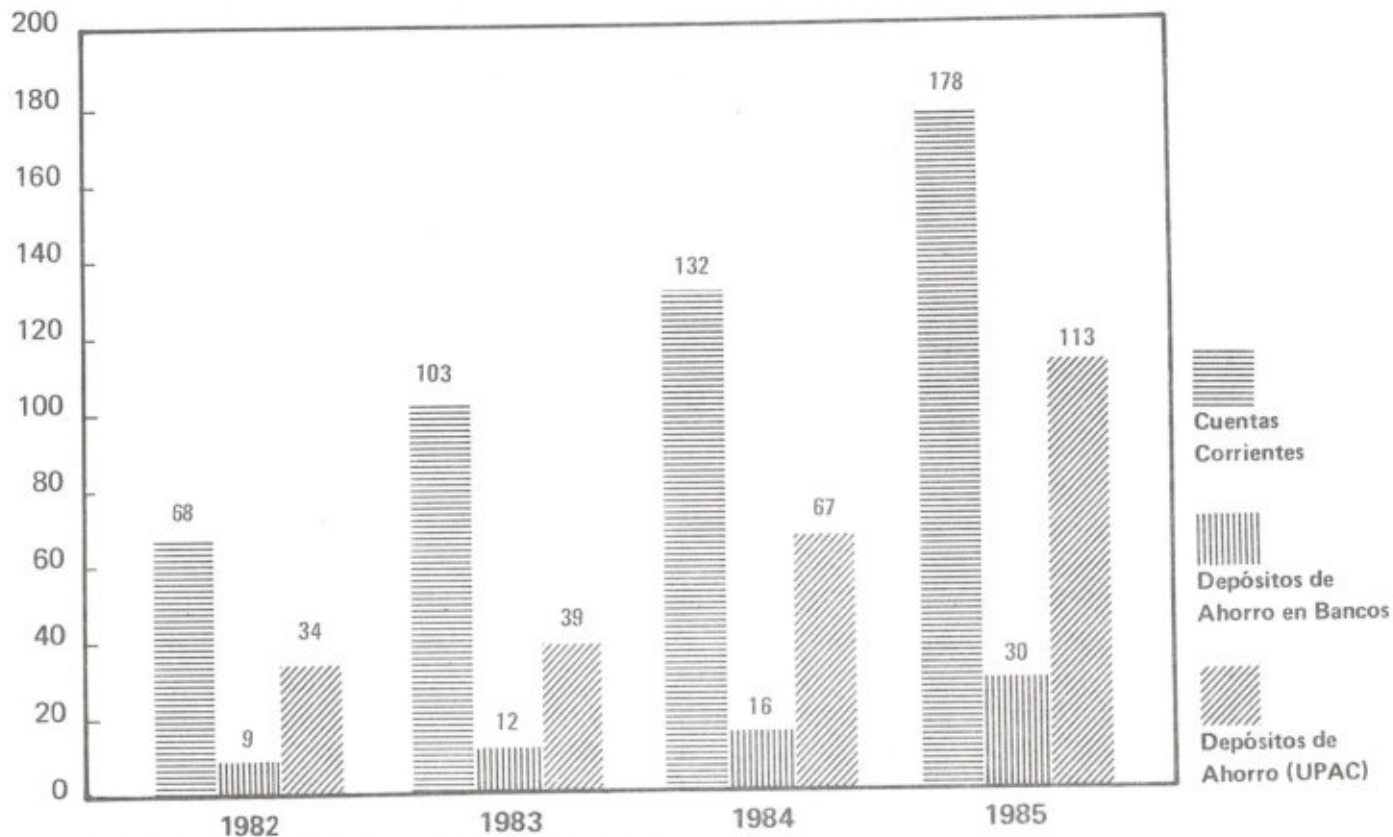


Fuente: Departamento Económico Superintendencia Bancaria

VALOR DE LOS DEPOSITOS

En miles de millones de \$ (a diciembre 31)

Cuentas de más de \$5'000.001



Fuente: Departamento Económico Superintendencia Bancaria

NUMERO DE CUENTAS
En miles (a diciembre 31)

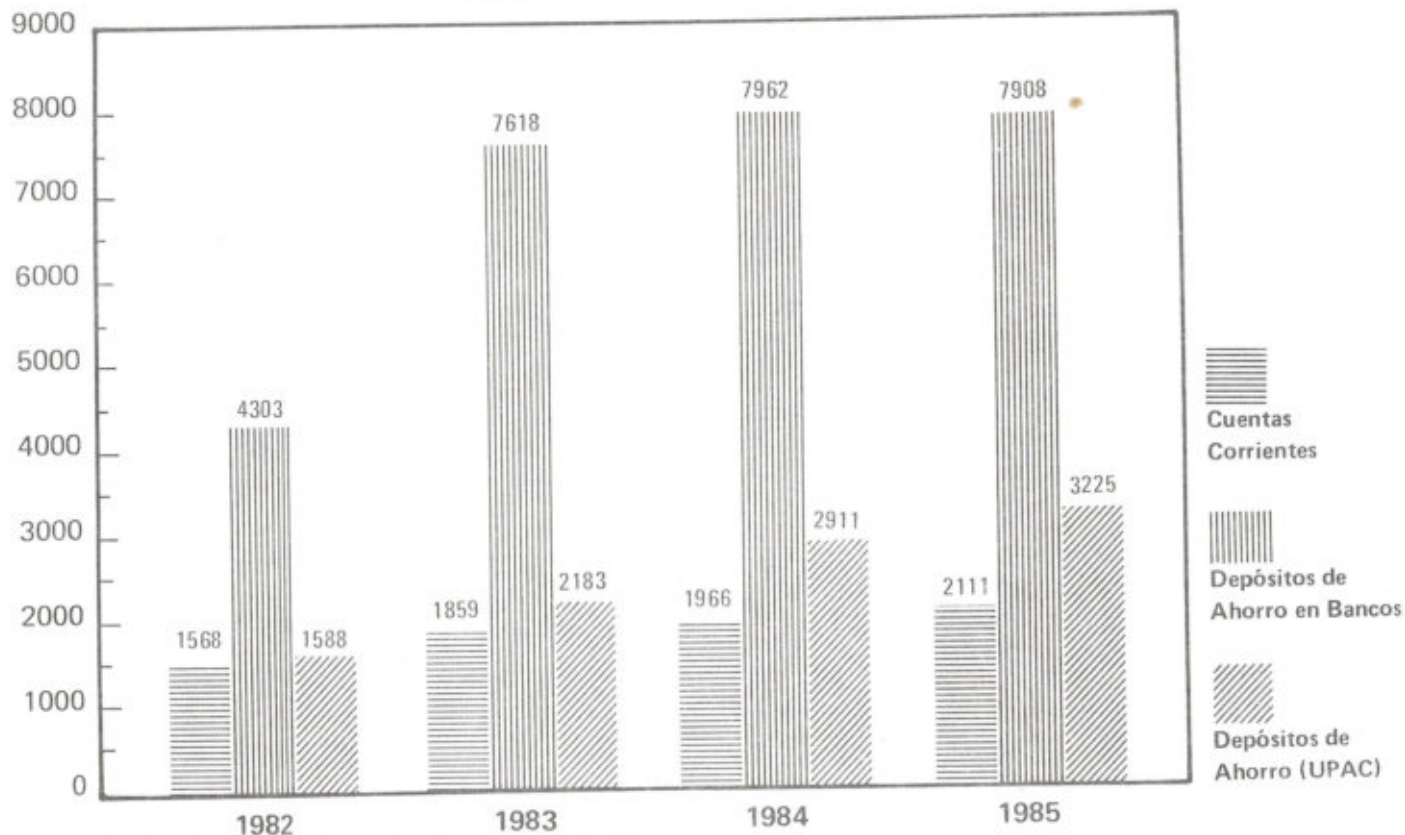
	1982	%	1983	%	1984	%	1985
Total en Cuentas Corrientes							
Ahorro y Upacs	7.459	100	11.660	100	12.839	100	13.244
Cuentas corrientes	1.568	21	1.859	16	1.966	15	2.111
Depósitos de Ahorro en Bancos	4.303	58	7.618	65	7.962	62	7.908
Depósitos de Ahorro (UPAC)	1.588	21	2.183	19	2.911	23	3.225
Cuentas hasta \$100.000	6.942	100	10.904	100	11.886	100	12.131
Cuentas corrientes	1.360	20	1.597	15	1.663	14	1.797
Depósitos de Ahorro en Bancos	4.196	60	7.412	68	7.703	65	7.579
Depósitos de Ahorro (UPAC)	1.386	20	1.895	17	2.520	21	2.755
Cuentas de \$100.001 a \$200.000	257	100	367	100	448	100	499
Cuentas corrientes	95	37	116	32	129	29	130
Depósitos de Ahorro en Bancos	66	26	120	33	143	32	173
Depósitos de Ahorro (UPAC)	96	37	131	36	176	39	196
Cuentas de \$200.0001 a \$500.000	173	100	260	100	323	100	382
Cuentas corrientes	66	38	86	33	100	31	105
Depósitos de Ahorro en Bancos	31	18	67	26	85	26	110
Depósitos de Ahorro (UPAC)	76	44	107	41	138	43	167
Cuentas de \$500.001 a \$1'000.000	54	100	80	100	121	100	157
Cuentas corrientes	24	44	30	38	38	31	42
Depósitos de Ahorro en Bancos	7	13	15	19	24	20	35
Depósitos de Ahorro (UPAC)	23	43	35	44	59	49	80
Cuentas de \$1'000.001 a \$5'000.000	26	100	41	100	47	100	62
Cuentas corrientes	18	69	24	59	27	57	28
Depósitos de Ahorro en Bancos	2	8	4	10	5	11	10
Depósitos de Ahorro (UPAC)	6	23	13	32	15	32	24
Cuentas de más de \$5'000.001	6.3	100	9.3	100	10.5	100	13.5
Cuentas corrientes	4.3	68	6.5	70	7.2	69	8.1
Depósitos de Ahorro en Bancos	0.6	10	0.8	9	0.9	9	1.8
Depósitos de Ahorro (UPAC)	1.4	22	2.0	22	2.4	23	3.6

Fuente: Departamento Económico, Superintendencia Bancaria.

NUMERO DE CUENTAS

En miles (a diciembre 31)

Total en Cuentas Corrientes, Ahorro y Upacs

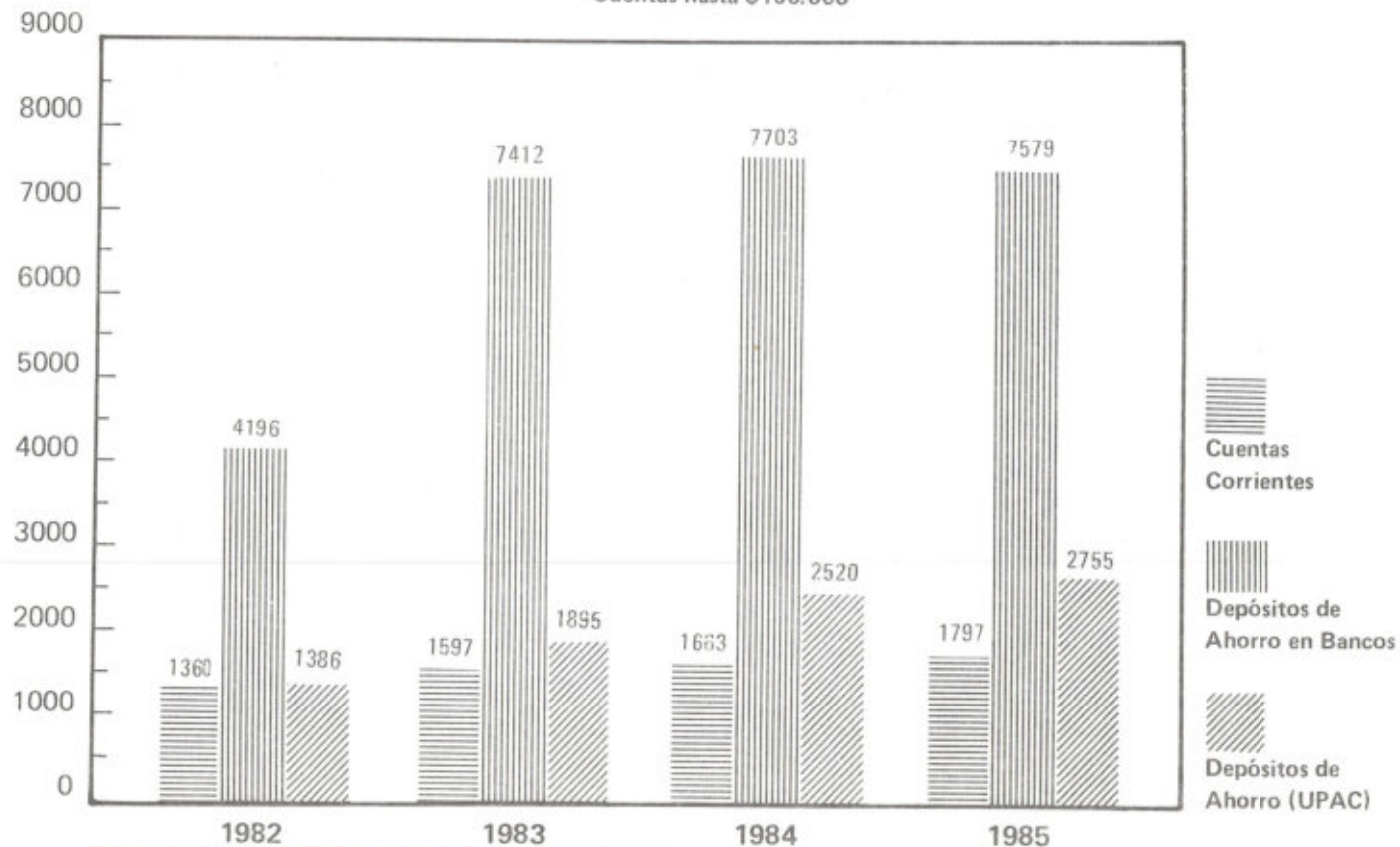


Fuente: Departamento Económico Superintendencia Bancaria

NUMERO DE CUENTAS

En miles (a diciembre 31)

Cuentas hasta \$100.000

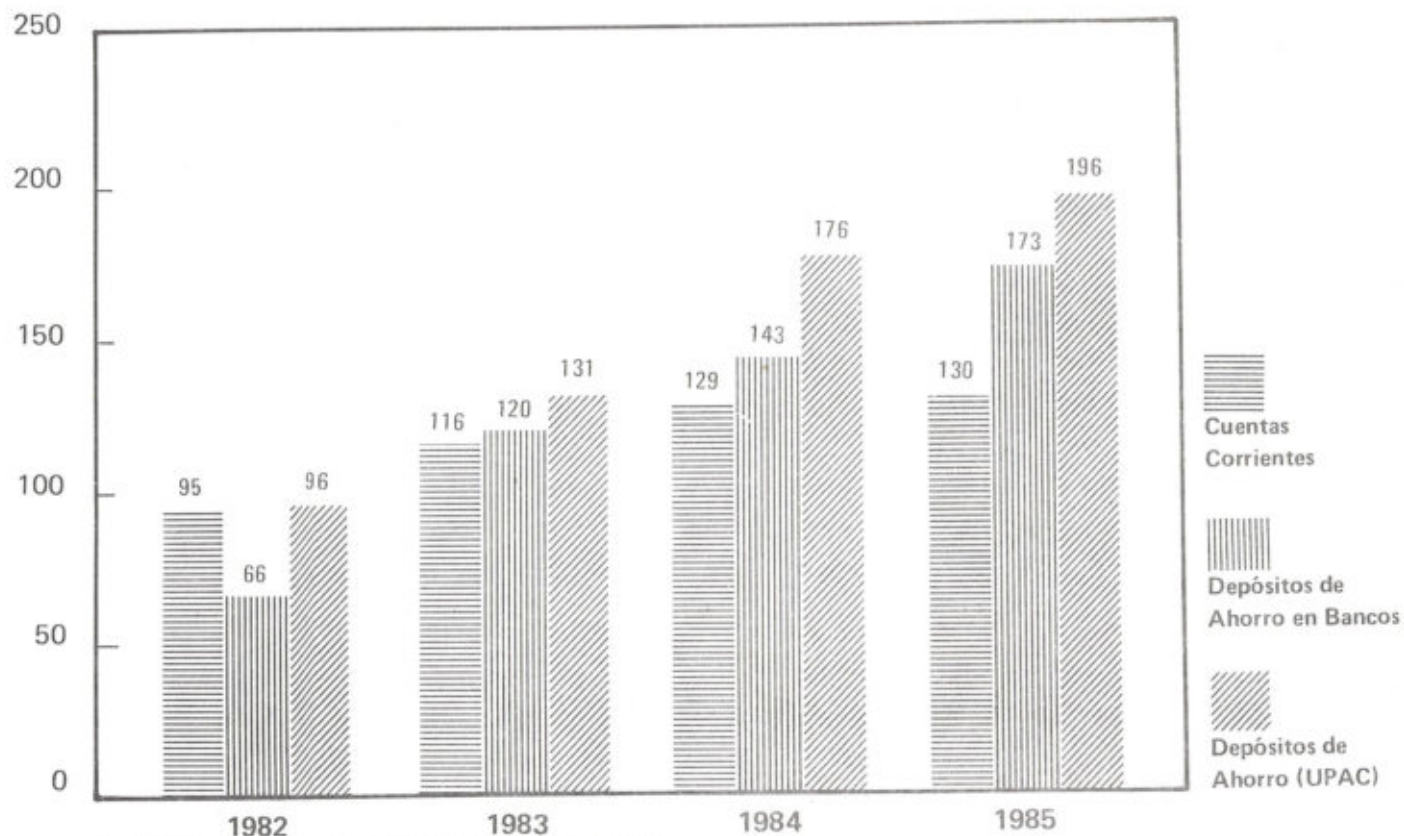


Fuente: Departamento Económico Superintendencia Bancaria

NUMERO DE CUENTAS

En miles (a diciembre 31)

Cuentas de \$100.001 a \$200.000

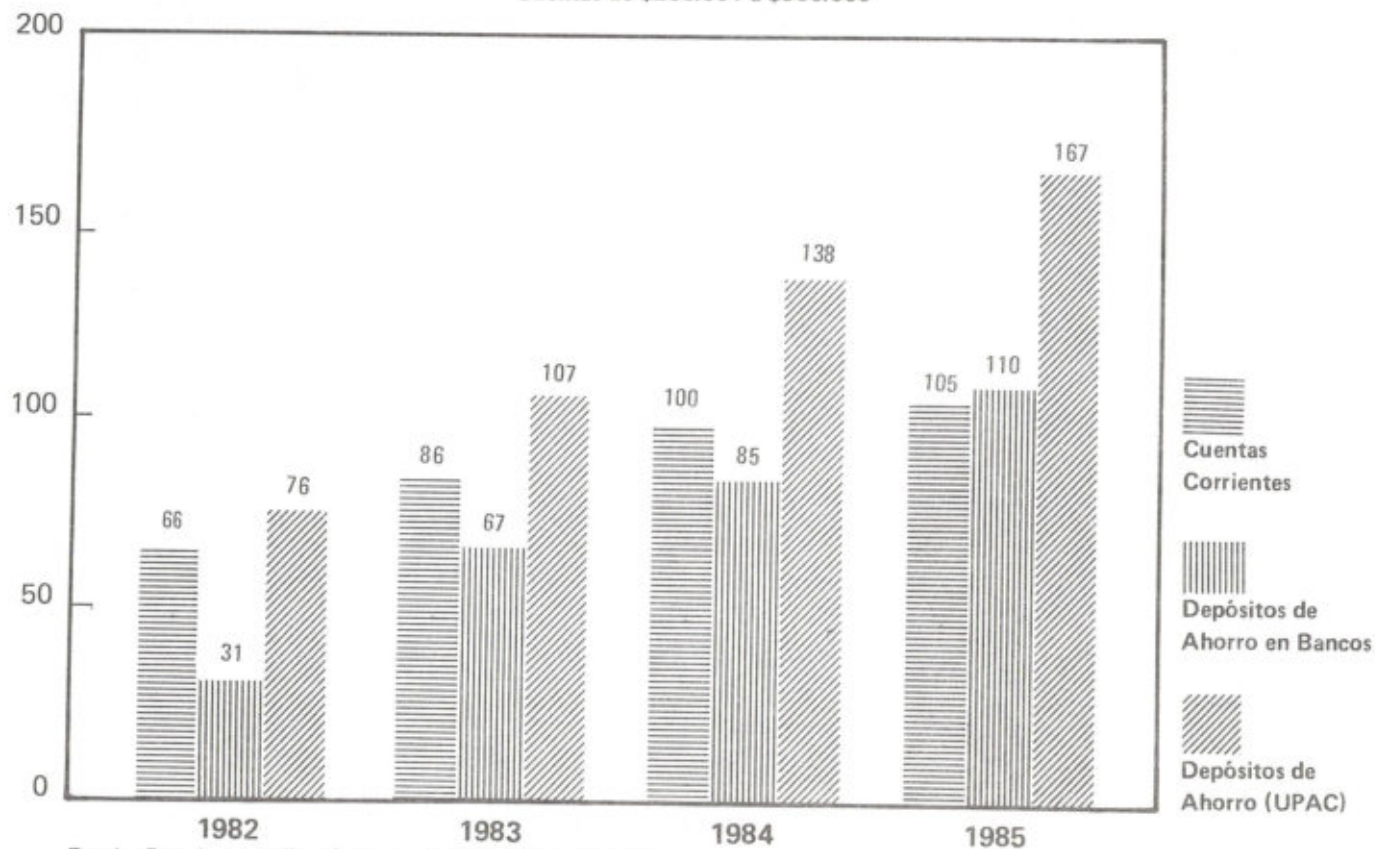


Fuente: Departamento Económico Superintendencia Bancaria

NUMERO DE CUENTAS

En miles (a diciembre 31)

Cuentas de \$200.001 a \$500.000

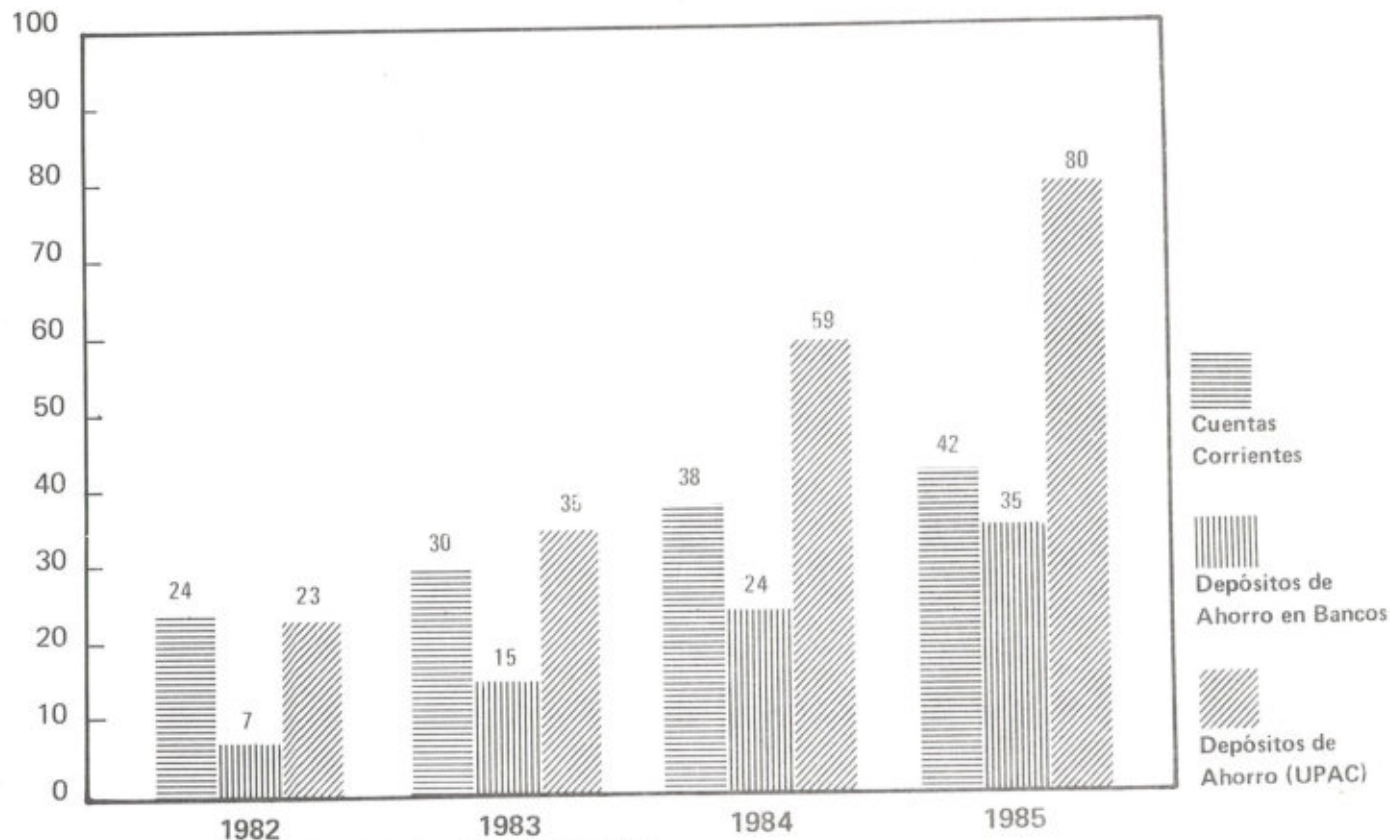


Fuente: Departamento Económico Superintendencia Bancaria

NUMERO DE CUENTAS

En miles (a diciembre 31)

Cuentas de \$500.001 a \$1'000.000

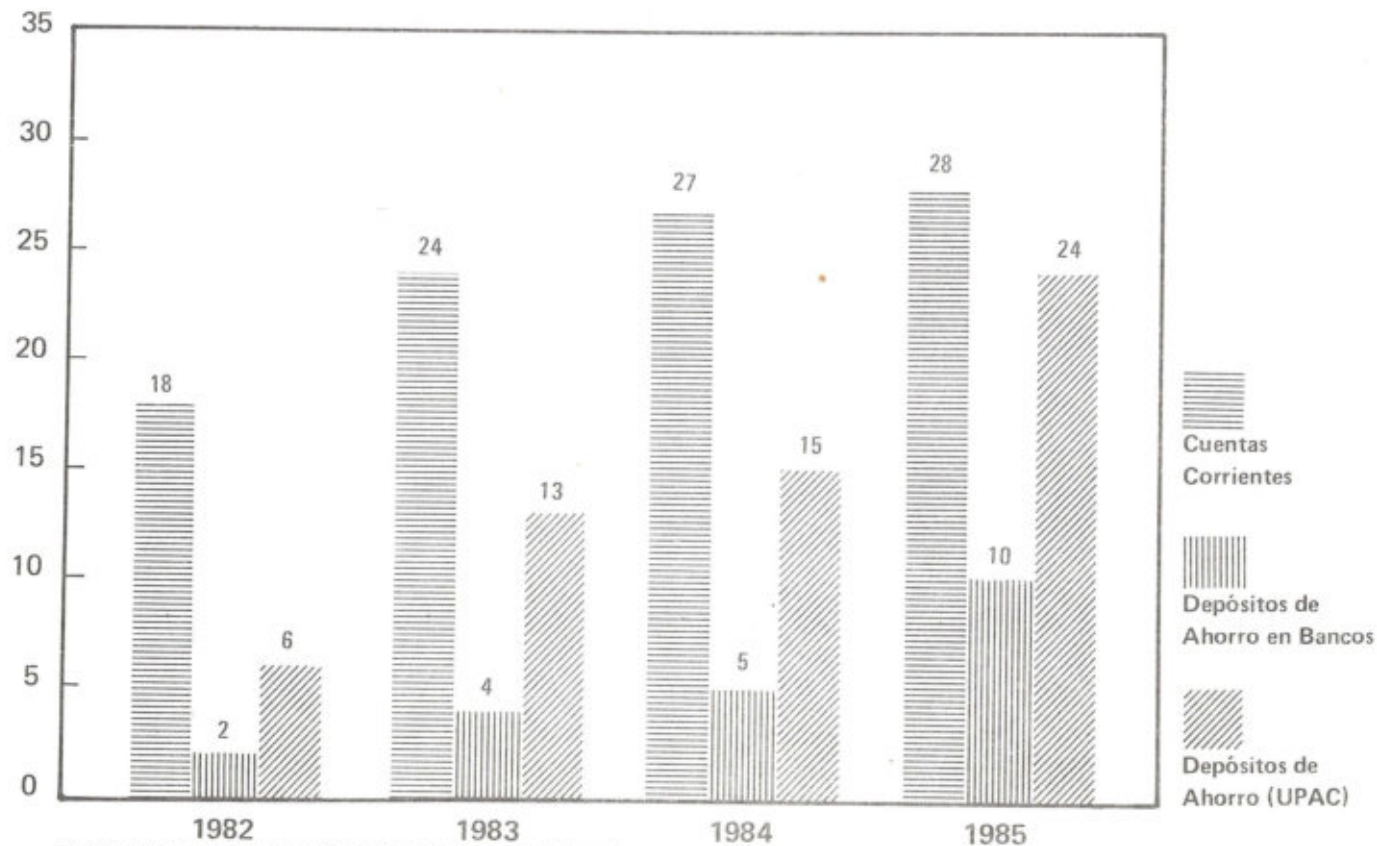


Fuente: Departamento Económico Superintendencia Bancaria

NUMERO DE CUENTAS

En miles (a diciembre 31)

Cuentas de \$1'000.001 a \$5'000.000

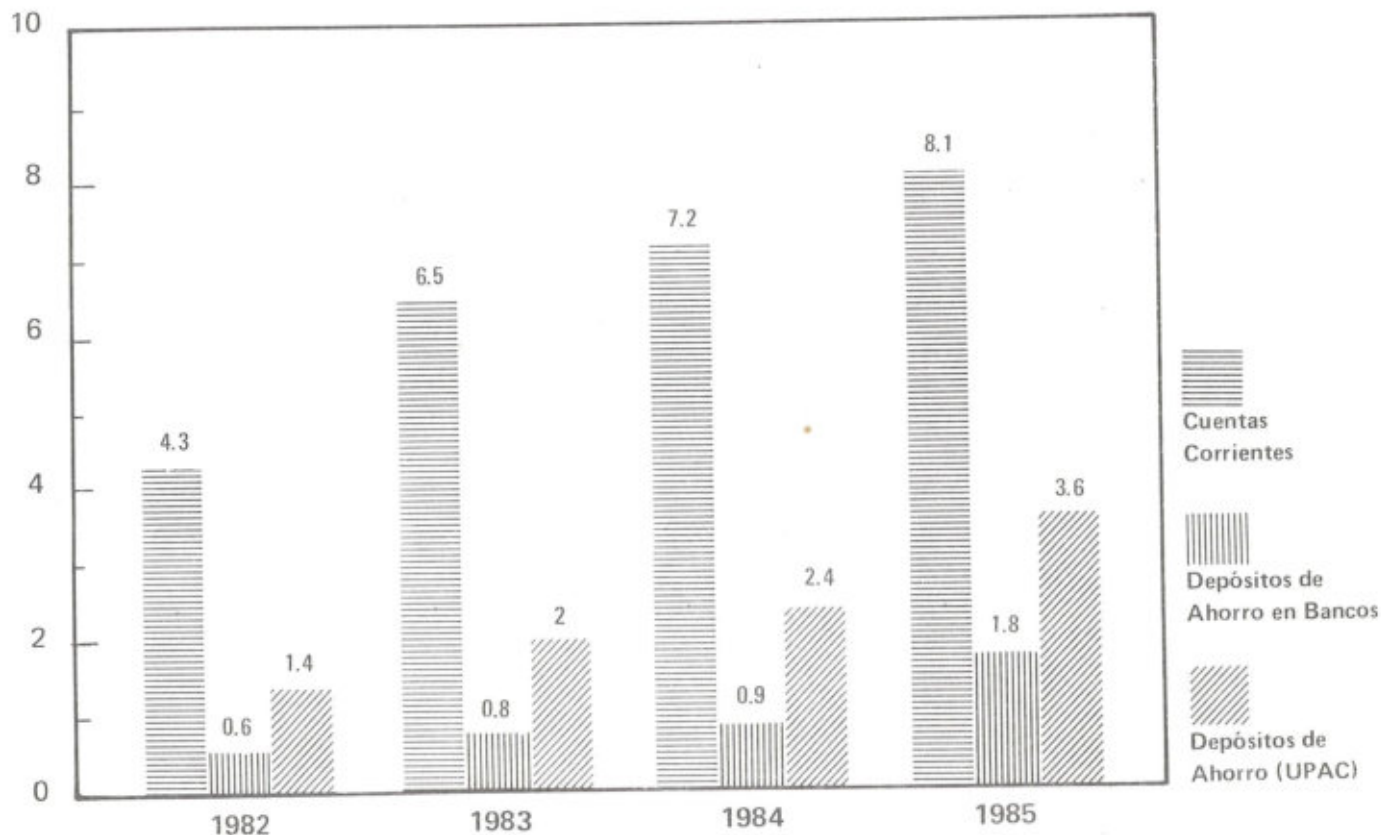


Fuente: Departamento Económico Superintendencia Bancaria

NUMERO DE CUENTAS

En miles (a diciembre 31)

Cuentas de más de \$5'000.001



Fuente: Departamento Económico Superintendencia Bancaria

MEDIDAS PARA MEJORAR LOS MARGENES OPERACIONALES DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Por Michael Turillo*

Deseo agradecer la gentil invitación que me han hecho la Asociación Bancaria de Colombia y Peat Marwick-Colombia para compartir con ustedes algunas experiencias y aspectos de interés que ha surgido en la Industria Bancaria en el mundo en los últimos tiempos y que afectarían su desarrollo en los próximos años. Deseo enfocar mis comentarios sobre una característica que yo creo muy importante y que diferencia a una institución financiera exitosa de otra que no lo es: **LOS MARGENES OPERACIONALES**.

Durante el desarrollo de nuestro trabajo como consultores y asesores de negocios, tenemos la oportunidad de conocer entidades y viajar por el mundo; aprendemos entonces, qué es lo que está sucediendo y marchando correcta e incorrectamente: por lo tanto, lo que voy a tratar de hacer es darles un informe como un viajero del mundo en cuanto a aquellas cosas que yo he visto que parecen estar funcionando correctamente y tratar de darles algunas sugerencias de los aspectos que no necesariamente están operando correctamente.

*Socio Director de Consultoría Gerencial en Instituciones Financieras de Peat Marwick, Boston, Mass. U. S. A. (Traducción libre efectuada por la Asociación Bancaria de Colombia).

Cuando estamos atravesando un período en el cual hemos tenido la oportunidad de hacer un mayor número de cosas para nuestros clientes porque ellos esperan mucho más cosas de nosotros; cuando tenemos más productos y servicios que ofrecerles, cuando tenemos nuevos enfoques. Por qué los estamos enfocando únicamente en el cambio? Por qué estamos revisando los fundamentos básicos? Yo creo que existen diferentes motivos para ello: El primero es la rentabilidad: Es un término que en algunos lugares en el mundo quiere decir que se están tomando los ingresos del consumidor para ventaja de otros. Pero existe aquí una señal muy importante, la rentabilidad o la suma residual que queda después de haber pagado los gastos es esencial si nosotros vamos a reinvertir en nuevos productos y servicios; es básico, si vamos a retener el tipo correcto de personas para ejecutar estos trabajos y por lo tanto en la medida en que empezamos a cambiar nuestro negocio, en la medida en que empezamos a hacer nuevas y diferentes cosas, existe una presión importante para mantener este grado de utilidad y rentabilidad.

Una forma de hacerlo es manejar o administrar el margen: Es decir la diferencia entre los ingresos y los egresos. Vamos a empezar nuestra charla diciendo que debemos mantener la rentabilidad y esta es una presión que está siendo ejercida constantemente sobre la industria bancaria en Colombia como también a nivel mundial; yo creo que hemos llegado a un punto en el cual la capacidad para tener ventajas es ser competitivamente ventajoso con relación a los costos. Se trata de tener el producto correcto en el lugar correcto, en el momento correcto, y ello solo ya no es suficiente; se debe tener también al costo correcto para poder competir en forma eficaz y eficiente, especialmente en una industria como la bancaria en donde los productos y bancos son tan similares, en donde el consumidor tiene tantas oportunidades de donde escoger entre las diferentes Instituciones Financieras.

La capacidad de cambiar los precios en una forma significativa no es tan grande: El costo de sus materias primas, las tasas de interés, las personas, son muy similares; por lo tanto, no hay muchas oportunidades en la industria bancaria para comprar a bajo precio desde el punto de vista de los costos: Esta es una razón por la cual se deben manejar y administrar los márgenes y la capacidad para administrar ese margen produce ventajas de costo que pueden traducirse en el mercado el cual le va a dar a ustedes la oportunidad de obtener mayores éxitos.

En igual forma hay nuevas iniciativas, hay nuevas oportunidades para ofrecer nuevos productos y nuevos servicios, tener diferentes enfoques en cuanto al consumidor individual y los clientes comerciales con los cuales ustedes hacen negocio.

Todos estos aspectos juntos sugieren que se le debe dar gran énfasis al manejo de los márgenes.

Hay otros puntos que ejercen presión sobre los márgenes operacionales. Sobre una base internacional, en todo el mundo existe la regulación, la capacidad que tiene el gobierno para influenciar y sugerir ciertas pautas para llevar a cabo los negocios. Existen presiones que provienen de los competidores tradicionales, los banqueros con los cuales se hacen negocios y también existen competidores no tradicionales, comúnmente son descritos en Colombia como los bancos del segundo piso; internacionalmente encontramos que son instituciones no bancarias las cuales están entrando a la industria bancaria y es un fenómeno que se observa en todo el mundo.

Los consumidores están empezando a pedirle más a usted; en todo el mundo y con las charlas que yo he tenido con mis colegas y socios aquí en Colombia, también he visto que sus clientes se están haciendo más cómodos en su trato con el banquero; ya no temen al banquero tal como sucedía hace unos pocos años; por lo tanto, se han sofisticado más en sus negociaciones; esperan y exigen más de ustedes.

Finalmente, otra presión que existe sobre los márgenes es el enfoque viejo o antiguo, es decir, el enfoque más histórico y la forma como conducíamos los negocios anteriormente. Los sistemas y los procedimientos utilizados están cambiando. Al mirar las exhibiciones que ustedes tienen afuera, en los pasillos de este Centro de Convenciones; muestran una gran tecnología que está puesta a su disposición, que indica que los métodos por los cuales se llevan a cabo los negocios, los instrumentos utilizados para los negocios, están cambiando. Todos estos cambios implican dinero; inversiones importantes se están haciendo en los productos, nuevos sistemas de distribución, en nuevas oficinas y principalmente en los sistemas que se están desarrollando para utilizar esas nuevas ramas de la tecnología. En conclusión para mantener la rentabilidad debemos manejar o administrar los costos para asegurar que las inversiones que se hacen hoy en realidad sí van a producir los resultados que usted está buscando.

DONDE ESTAN LAS MEJORES OPORTUNIDADES PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS MARGENES

La forma de mejorar nuestro negocio es aumentar ingresos o disminuir costos y para ser realmente exitoso debe hacer las dos cosas al mismo tiempo. En cuanto a los ingresos, existe la oportunidad de producir ingresos adicionales y ver cual es la configuración de ese ingreso.

SEGMENTACION DEL MERCADO

La segmentación del mercado le da la oportunidad de enfocar sus energías para tratar de hacer aquellas cosas para ese o aquel grupo que va a ser el que mejor responda a lo que nosotros tenemos para ofrecer. Una de las bases

fundamentales que existe en la banca es que tenemos la tendencia de subestimar o sobre estimar el potencial del mercado y en forma correspondiente adjudicamos muy pocos recursos, pocas personas o demasiados sistemas o muy pocos sistemas y muy pocas personas para ese potencial específico. Con frecuencia se me ha dicho que el prestar dinero a los individuos, los préstamos al consumidor no es un negocio rentable; se me ha dicho también que no es un negocio rentable porque existe una gran cantidad de papeleo involucrado para establecer este tipo de relación; también se me ha dicho que no es muy rentable porque en comparación con otro tipo de préstamos, la tasa del impuesto es sumamente alta; se me ha dicho también que no es muy rentable por el gasto administrativo de ese negocio. Yo sugeriría entonces que el motivo por el cual las personas creen que no es rentable es porque la forma como ellos enfocan el negocio no es rentable: el prestar dinero a individuos es no solo el propósito noble o principal de ser de un banquero si no que también puede ser un sistema muy rentable; un segmento comercial rentable tanto para el consumidor como para el banco si el enfoque se hace en forma correcta y yo voy a compartir con ustedes algunas formas de hacer ésto.

La distribución, llevar los productos y servicios al consumidor ofrece grandes oportunidades para ser tanto efectivo como eficiente y para ser diferente; para que el mercado pueda comprender por qué usted es mejor o superior en comparación con sus competidores, la clave es una vez más la disponibilidad tecnológica: Si funciona, el verdadero desafío que tenemos es como utilizar esa tecnología, como tomar el instrumento que se tiene a la mano para hacer que sus empleados lo usen en forma eficaz para producir los resultados deseados.

Yo deseo sugerirles algunas formas para lograrlo. También creo que en la medida en que hemos evolucionado como industria estamos empezando a reconocer y a decirnos a nosotros mismos que existen momentos en los cuales nosotros solos no podemos hacer todo; que en realidad hay momentos en los cuales es mejor trabajar en forma conjunta con otras personas aún cuando esas otras personas sean nuestros competidores y a esto me voy a referir como alianzas estratégicas: Acciones conjuntas en las cuales más de dos organizaciones unen sus recursos para producir insumos para el mercado, insumos diferentes y útiles. Vamos a explorar algunos de ellos en mayor detalle.

En la medida en que miramos la segmentación del mercado desde este punto de vista encontramos que existen oportunidades para separar a los consumidores; en la igualación de recursos tenemos la oportunidad de identificar cuál es el potencial e igualarlo con los recursos que se tienen en un momento dado. En cuanto a negocios, se van a tener oportunidades para cambiar este enfoque a través de un período determinado. En cuanto a la

distribución, tenemos diferentes maneras de distribuir y hacer llegar los productos y servicios al consumidor; los cajeros automáticos y otros equipos electrónicos están a su disposición; la tecnología puede ser utilizada en el cuarto trasero, puede ser utilizada con el consumidor, puede utilizarse como un medio de comunicación. La información es necesaria no solamente para entender mejor al cliente o para administrar mejor los costos y entender mejor qué está funcionando y qué no está funcionando; en una alianza estratégica encontramos ciertos aspectos y cosas que sí funcionan y otras que no.

OPORTUNIDADES EN LOS INGRESOS

Vamos entonces a mirar los Ingresos: Hay productos y servicios que ustedes ofrecen, que pueden unir, que pueden presentarlos en forma conjunta o independiente. Al presentarlos en forma conjunta se tiene entonces la oportunidad de dividir o distribuir los costos de ese producto a través de diferentes características y generar algunos ingresos adicionales porque el costo ha sido distribuído sobre una base más amplia.

Existen otras oportunidades sin embargo cuando es mejor no presentar los servicios en forma conjunta; por ejemplo: Presentar una cuenta corriente en forma independiente al servicio de un sobregiro para su cliente. Algunas veces es mejor dividirlos para mantener los precios y los ingresos en forma separada porque no es atractivo para el cliente; entonces, si se trata de unir demasiadas cosas, recargar demasiadas cosas las oportunidades para vender más ese producto o servicio se ven limitadas, y por lo tanto se reduce la ocasión de generar ingresos. También existe otra oportunidad para generar mayores ingresos y es el entender y reconocer cuando se tienen unos valores que están por encima del producto en sí; cuando el producto en sí está presentado en forma de servicios, la forma como se trata al cliente, las facilidades y comodidades que se le suministran a ese cliente específico. El hecho de que se tiene un producto o servicio especial que responde a una característica única de ese individuo o ese cliente comercial, le da mayor valor a la relación en cuanto tiene la oportunidad de aumentar ese valor, entonces se tiene la oportunidad de incrementar el lado del ingreso porque el consumidor reconoce ese valor y está deseoso de pagar por él.

Uno de los debates más importantes y de las discusiones que estoy seguro ustedes también han tenido en su institución y es similar a otras instituciones mundiales, es el debate entre la rentabilidad del cliente y la rentabilidad: Qué es más importante, tener un producto que muestra rentabilidad por sí solo o un cliente o grupo de clientes que pueden estar en un grupo por sí solos: Yo diría con base en los trabajos que hemos hecho en todo el mundo, que para obtener éxito a largo plazo, la rentabilidad del cliente, las relaciones con el cliente son mucho más importantes. La capacidad de establecer una relación y trabajar esa relación es sumamente importante. La oportunidad de mantener un buen flujo de ingresos basándose en un grupo adecuado

de clientes, es lo más importante. Yo creo que todos ustedes estarían de acuerdo con el hecho de que si tuviésemos un dólar adicional para gastar, si nosotros lo pudiésemos gastar con los clientes existentes para hacer que ellos aumenten sus negocios con nosotros en contraposición a gastar ese dólar para "robarle" un cliente a un competidor, el rendimiento de ese dólar invertido va a ser mucho mayor que el dólar utilizado en tratar de "robarle" la participación a nuestros competidores.

Un objetivo de la mayor parte de la competencia es llevar a cabo negocios con lo que nosotros describimos como nuestros propios clientes; si pudiésemos minimizar y no voy a ser tan ingenuo, o tan poco realista como para sugerirles a ustedes que podemos eliminar totalmente este aspecto pero si pudiésemos lograr que la totalidad de los clientes hagan la mayoría de sus negocios con nosotros únicamente, entonces tendríamos un mayor volumen de negocios y mayores oportunidades de las que ustedes pueden manejar en un período de tiempo corto.

El posicionamiento puede ser utilizado para aumentar la participación en el mercado; yo puedo mostrarles estudios que sugieren que, a menos que usted sea número 1 o el número 2 o el número 3 en su mercado, la probabilidad de ser exitoso a largo plazo no es muy grande; voy a dedicarme a este punto un momento. El ser el número uno, dos ó tres le permite a usted hacer dos cosas sumamente importantes: Primero: Por definición usted tiene un gran número de clientes que están utilizando una gran cantidad de productos y servicios; las matemáticas puras le permiten a usted distribuir sus costos sobre una base más amplia y por lo tanto le da una ventaja de costos en el mercado; esa ventaja de costos se puede utilizar para tener una mayor participación en el mercado y para proteger y defenderse de los competidores, y esa es una de las principales ventajas de tener una posición dominante en el mercado. El segundo motivo importante para lograr estos lugares es que cuando se tiene esa posición, usted prefiere hacer negocios y decida hacerlos en la forma en que usted quiere; y de esa manera coloca a su competencia en una forma de imitarlo porque van a tener que hacer los negocios como los hace usted. También se va a descubrir que cuando se ocupa esta posición se tiene la oportunidad de influenciar el mercado en términos de cómo el mercado ve sus productos específicos, su servicio determinado; pero lo que es más importante, los productos y servicios objetivos, por que se tiene una influencia importante.

Quizás algunos de ustedes están pensando que lo que yo estoy diciendo es que solo pueden existir tres bancos en Colombia porque usted debe ser el número uno, el número dos o el número tres: Pero eso está lejos de la verdad. Lo que yo estoy diciendo es que en la medida en que se defina su segmento, su parte del mercado, en la medida en que se ven las diferentes áreas en las cuales usted desea trabajar, usted debe tratar de ser número uno, número dos o el número tres en esa comunidad local, en ese mercado espe-

cífico. Finalmente, eso no quiere decir que usted debe ser la institución más grande en una ciudad o una comunidad determinada; pero si debe tener una presencia importante en la base de clientes con los cuales usted quiere trabajar.

En conclusión puede decirse que desde el punto de vista de los ingresos, existe la oportunidad de manejar sus márgenes si usted entiende cuando debe unir diferentes características y cuando presentarlos en forma individual; cuando reconocer que el consumidor está pagando de más por un solo producto pero también está pagando por la confiabilidad del producto, está pagando la conveniencia que usted le está ofreciendo, está pagando por los pocos errores que usted va a cometer, está pagando por la forma cortés como usted trata a sus clientes. Cuando se reconoce este hecho, existen oportunidades para compensarlo porque en realidad usted incurre en un costo para suministrar este tipo de servicio de calidad.

Finalmente, tenemos la oportunidad de entender que si usted está más interesado en la relación con el cliente y coloca el énfasis ahí, ciertos productos y servicios tienen una contribución diferente; algunos son vistos como más costosos en cuanto al que generan ingresos y eso está bien si se entiende la relación con los clientes.

SEGMENTACION DEL MERCADO

En cuanto a la segmentación del mercado, hace más o menos año y medio mis colegas y mi persona en los Estados Unidos tuvimos la oportunidad de hacer un estudio importante para una organización hermana de ustedes, la Asociación Americana de Banqueros y lo que esa Asociación trataba de hacer y estoy seguro que ustedes también están tratando de hacer como Asociación, es identificar aquellas cosas que pueden hacerse en forma colectiva, las cuales sería muy difícil para un solo banco y tales cosas pueden ser, llevar a cabo estudios, hacer presentaciones etc. En su organización hermana la Asociación Americana de Banqueros, se creyó que sería correcto el mirar el negocio de la banca personalizada y el sistema bancario dirigido a pequeños negocios.

Mi Compañía, Peat, Marwick, se sintió muy honrada cuando se nos encomendó el estudio y quiero compartir con ustedes las cosas que aprendimos, hace menos de un año y medio.

Si yo les hubiera hablado hace año y medio, estaría en la incómoda posición de sugerirles que quizá estas cosas funcionarían. Hoy les puedo decir que en realidad sí funcionan porque un buen número de banqueros han tomado las sugerencias presentadas en el estudio y en realidad las han aplicado; eso es lo que yo quiero compartir con ustedes hoy.

Uno de los métodos más importantes para llevar a cabo los negocios en la mejor forma con los clientes y el consumidor es entender su comportamiento. El entender en que posición están, que tipo de ingresos generan y cuales son las otras características que tienen también es importante; pero descubrimos que lo más importante es el comportamiento, el entender el porque las personas hacen lo que hacen; el poder hacer que su organización responda a eso también es muy importante. Igualmente descubrimos algo que es supremamente frustrante: Dijimos que queríamos ser creativos, que queríamos ser buenos pensadores al producir estas sugerencias pero también necesitábamos ser sumamente prácticos; teníamos que entender realmente que era lo que la comunidad bancaria podía y no podía hacer; yo creo entonces que si les fuese a decir que entender la psicología de sus clientes es un requisito para ser exitoso, quizá ustedes van a decir pero yo tengo muchos problemas entendiendo donde viven, para mi es difícil el entender si yo estoy hablando de una familia o de un individuo o cual es la edad de mis clientes, porque esa es la posición en la cual se encuentran la mayoría de los banqueros en el mundo; porque ellos no entienden a sus clientes como deberían. Pero si aprendimos algo del comportamiento yo creo que hay algo que ustedes y yo, si ustedes se parecen a mi, un lego, una persona que no estudia psicología:

Existen personas que son las primeras en hacer cualquier cosa, son las primeras en comprar un producto o servicio, son las primeras en involucrarse en una actividad específica; estas personas se llaman los innovadores: Están ahí pero son pocas y muy reducidas en número. Aquellas personas que han introducido las armónicas y diferentes pitos y flautas y diferentes características para sus servicios y productos han descubierto que no han recibido la respuesta necesaria aún cuando han producido gran excitación y emoción porque estamos hablando de una población muy reducida. En la medida en que avanzamos, vamos a ver personas que se encuentran entre los primeros, no son los innovadores pero si los iniciadores. Luego encontramos la mayoría de las personas que empiezan a captar las cosas y aquellas personas que nunca van a utilizar un producto o servicio; el truco está en tratar de anticipar dónde están los clientes y dónde están ubicados sus productos y servicios dentro de este círculo. Cuando ustedes descubran esto, van a ver que no tiene una gran competencia, usted va a dedicarle una gran cantidad de tiempo y va a estar así reduciendo sus márgenes porque va a estar gastando grandes recursos en la investigación, en el desarrollo de publicidad y en la capacitación para beneficio de su competencia; también si usted espera demasiado tiempo para iniciar o entrar en esta curva quizá usted puede minimizar ese tipo de costo pero lo que va a suceder entonces es que su competencia ha podido establecer una participación en el mercado y el problema que usted va a enfrentar va a ser robarse ese cliente de la competencia y eso también es costoso.

Por lo tanto, el entender que existe un comportamiento involucrado, el entender que existe un ciclo introductorio puede ayudarle a usted a identifi-

car cuando introducir un producto o servicio; cuando abrir una nueva sucursal, cuando llegar a un segmento específico del mercado.

SEGMENTACION DEL MERCADO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CICLO DE VIDA

Otra forma de ver la segmentación del mercado es mirándolo desde el punto de vista del ciclo de vida. Aunque estemos en Colombia, Chile, Estados Unidos, Inglaterra o Afganistan o cualquier parte del mundo, existe un ciclo de vida que es común. Existe una unidad familiar que se forma en algún momento en el tiempo y cuando esa unidad familiar se crea empiezan a ver los productos y servicios financieros desde un punto de vista diferente: empiezan a preocuparse por su posición financiera, no en términos de riqueza si no en términos de suministrar el sustento para esa familia, necesitan algunos préstamos para poder adquirir por ejemplo vivienda, necesitan tener préstamos que les permita comprar ciertos bienes para mantener esa familia etc.

En la medida en que evoluciona y se van haciendo más autosuficientes, empiezan a pensar sobre cómo proteger ese capital contra la inflación y de otras enfermedades económicas; también empiezan a pensar sobre la acumulación de capital para el futuro, para ese día lluvioso y para la vejez.

Existe un ciclo de vida latente. Si se puede entonces empezar a entender este ciclo de vida y se une con el cliente se va a descubrir que hay momentos en los cuales los márgenes de hacer negocios con ese cliente van a ser pequeños porque son proveedores de fondos dependiendo de en qué momento se encuentran y también hay momentos en que ese margen se puede manejar en forma diferente si usted está consciente de este ciclo de vida.

En la segmentación del mercado también debemos tener en cuenta la demografía: entender y diferenciar las personas mayores de los jóvenes, las personas que tienen dinero y las personas que no; las diferencias entre las personas cultas y aquellas personas que no tienen mucha educación, ello le da a usted la oportunidad de igualar los productos y servicios en forma mejor a esos diferentes tipos de consumidores; yo no estoy aquí para sugerirles que un segmento sea mejor que otro: en realidad lo que les puedo demostrar por estadísticas y estudios efectuados es que todos los segmentos de los cuales les acabo de hablar, los educados vs los no muy educados, los ricos vs los no muy ricos, son segmentos comerciales muy buenos para llevar a cabo negocios si usted enfoca este negocio con la actitud correcta, los sistemas correctos y los procedimientos correctos. En realidad los banqueros tienen una especie de obligación social para suministrarle a la comunidad los recursos financieros y entender la demografía le permite segmentar en mejor forma el mercado; y entre mejor segmentado esté, usted va a poder mantener mejores márgenes.

SEGMENTACION DEL MERCADO POR POTENCIAL

También se puede segmentar el mercado por potencial. Todos nosotros y todos ustedes tienen una obligación no solo para sus clientes, sino para con aquellas personas que han depositado su capital en sus entidades para mirar hacia el futuro e identificar los diferentes potenciales y organizaciones.

RECURSOS QUE HACEN JUEGO CON LOS MARGENES

ESTIMAR EL POTENCIAL

Todo mercado tiene un Potencial específico o sea que no hay que ver la segmentación del mercado como un desglosamiento de clientes o un desglosamiento geográfico sino hay que verlo hacia el futuro, proyectarlo hacia el futuro desde el punto de vista del potencial y tratar de describir como se van a asignar los recursos de hoy para el futuro.

DEFINIR RECURSO DIRECTO NECESARIO

También sugerí que la igualación de recursos es importante. Uno de los desafíos que nosotros tenemos es la capacidad de mirar los recursos financieros, humanos y económicos que usted tiene a su disposición y ubicarlos en forma correcta para sacar provecho del potencial que está ahí. Tal como lo mencioné hace un momento, una de las bases fundamentales que tenemos es que no podemos predecir el futuro con mucha certeza y por lo tanto vamos a cometer errores. Los errores típicos que cometemos son: miramos el potencial, miramos hacia el futuro y lo sub-estimamos y eso nos lleva a desperdiciar recursos escasos así sean recursos humanos, instalaciones o capital y entonces eso nos produce una sensación de frustración. La demanda está por encima de nuestra capacidad de suministrar recursos y entonces tenemos problemas de calidad. El consumidor también se siente frustrado, usted también se siente frustrado y ninguno de nosotros está haciendo lo que quiere hacer; y esto es una situación desastrosa.

Otro problema es que sobre-estimamos el potencial y lo que sucede entonces es que dedicamos demasiados recursos a lo que nosotros creemos es el potencial y aquí entonces sufrimos de ineficiencia. Empezamos a hablar de productividad y capacidad de costos que no pueden ser recuperados, de inversiones que no producen los rendimientos que se esperaba; ese escenario también lleva a grandes frustraciones, ansiedad y a un ambiente muy desagradable para los miembros de la Gerencia.

Por lo tanto, el equiparamiento de recursos, la capacidad de obtener una mejor sensación de cual es el verdadero potencial, de ser honestos con nosotros mismos en cuanto a lo que es y lo que no es en el mercado y de lo que tenemos dentro de nuestros bancos, es de suma importancia. Hay que calcu-

lar ese potencial. Hagan sus tareas de frente desde un principio; a ninguno de nosotros le gusta dedicarle mucho tiempo al estudio de diferentes aspectos y diferentes tareas; nosotros estamos en el negocio de hacer negocios, queremos estar en el mercado vendiendo, suministrando e interactuando con nuestros clientes; por lo tanto, al escuchar alguna persona decir pare, pausa y estudie es desagradable pero, esa pausa le puede ahorrar a ustedes grandes frustraciones.

En el futuro no dediquen semanas y meses para hacerlo pero sí algunos días haciéndose las preguntas correctas, estudiando los aspectos correctos, para asegurar que cuando se tome la decisión de cómo se van a asignar los recursos se tenga la mejor información disponible.

En la medida en que miramos el potencial hay que dividirlo, desglosarlo entre los diferentes ingredientes que van a afectar directamente un producto o servicio específico o un segmento del mercado vs aquellos que van a afectar en suministros sus propios servicios en forma indirecta. Entender la diferencia entre estos dos aspectos; porque en el área directa se puede tener altibajos con relación al volumen de negocios; en el área de apoyo, no se tiene esa flexibilidad en el corto plazo; una vez que uno se compromete con ese sistema, una vez que uno adquiere ese hardware una vez que se abre esa sucursal, usted está comprometido por lo menos por cierto tiempo a ese tipo de apoyo. Se debe entender que es lo que se puede controlar a corto plazo y que no. Lo que nosotros hemos descubierto en diferentes organizaciones de hoy día que están tratando de administrar ese margen es la capacidad de diferenciar aquellas cosas con las cuales nos hemos comprometido a largo plazo y aquellas cosas con las cuales no nos hemos comprometido también es muy importante.

Una vez más, igualar los recursos con el potencial es una de las características claves que nosotros hemos descubierto para diferenciar una organización exitosa de una que no ha sido exitosa. El igualar esos recursos y asegurarse que usted no se sobre o sub-comprometa, es uno de los ingredientes claves que nosotros hemos descubierto y es de gran importancia para manejar los márgenes en el futuro.

ENFOQUES AL NEGOCIO

PENSAR EN FAMILIAS DE PRODUCTOS

Es otra área principal en la cual encontramos oportunidades para que ustedes manejen en mejor forma los márgenes.

Como individuos que suministramos productos y servicios, nosotros algunas veces creemos que un producto o servicio financiero es simplemente eso; una cuenta de ahorros individual, una nueva cuenta de Ahorros que se

va a abrir, diferentes cuentas de transacciones así sean cuentas corrientes etc. y cuando nosotros las vemos de esa manera, lo que nosotros creamos es un inmenso inventario de productos y servicios. En el estudio al cual me referí hace poco, nosotros lo hicimos pensando que había 35 ó 40 productos o servicios y descubrimos que había cientos de productos y servicios y me recordaron un trabajo que yo una vez hice para "Time", un fabricante de relojes. Ustedes ven la segunda manecilla que gira en un reloj; ellos tenían 400 modelos de esa pequeña manecilla y la única diferencia era el grosor lo cual se puede considerar insignificante; hicieron su inventario y era muy difícil el tratar de manejar este tipo de inventario.

Lo que nosotros estamos sugiriendo, basándonos en las investigaciones es no pensar en productos y servicios que sean tan discretos o tan individuales; piensen en ellos como en una familia, como un conjunto, piensen en una familia de inversiones, en una familia de préstamos, en una familia de créditos etc. Tal como las diferentes familias, los miembros de la familia cambian, crecen, se marchan, se casan y traen nuevos miembros, cambian físicamente, crecen, se hacen fuertes, adoptan diferentes conocimientos y habilidades y si lo ven desde este punto de vista yo creo que ustedes van a ver grandes oportunidades para ser más eficaces y más productivos.

PENSAR EN EL CLIENTE

Detengámonos un momento a pensar en una cámara; se toma la cámara y se piensa en la forma como esa máquina es producida. Ustedes pueden ver como el fabricante va a comprar los materiales o partes integrantes para su cámara y lo puede hacer en forma eficiente: va a buscar calidad, va a analizar los costos y va a ordenar aquellos materiales en una secuencia que sea eficiente.

Si usted está pensando en los productos de inversión o productos de ahorros y lo ven como una familia, entonces, pueden pensar la forma como ustedes van a fabricar un producto de inversión, un producto de ahorro. En el sentido de familia lo que se hace es que se toma la cámara y cuando se lleva a la red de distribución, cuando se lleva a la sucursal, se quiere hacer algo más; usted quiere que su cliente piense que lo que usted le está ofreciendo y dando es único y adaptado a sus necesidades. Una vez más piensen en la cámara, ahora hemos traído esta cámara de 35 milímetros, ahora tenemos la necesidad de capacitar a sus empleados en forma uniforme: así es como se debe manejar la cámara, así es como se le debe colocar la película, y así es como se enfoca. Pero cuando se está dentro de la red de distribución en la sucursal, hay diferentes lentes, fotolentes y cuando el consumidor acude al vendedor, al individuo nuevo de la cuenta, al cajero, al gerente de la sucursal lo que ocurre es que se toma la cámara y el fotolente y se unen en presencia del cliente: Qué piensa entonces el cliente? El cliente piensa que esa cámara

es única, es especial para él, ha sido adaptada a sus necesidades y diseñada específicamente para él.

Si se toma por ejemplo el instrumento de ahorros y se toma la característica especial que usted tiene y se le describe al cliente, él empieza a pensar que lo que usted tiene es especial para él, pero lo que se hizo es que se introdujo al sistema de distribución desde un punto de vista de la fabricación en forma eficiente; se ha simplificado la capacitación, se ha simplificado la educación de sus empleados por que se les enseñó la inversión, se les ha enseñado este tema de los préstamos y no sobre los productos de préstamos individuales, eso vino después y entonces, se sienten más tranquilos para cambiar los productos basados en las características y no sobre una base más amplia.

Hay que pensar en el cliente. Yo creo que los banqueros son culpables con mucha frecuencia de no escuchar a sus clientes como deberían y yo me incluyo en esa categoría porque he trabajado para un banco durante muchos años antes de haber empezado a trabajar con Peat Marwick y tenía la responsabilidad de los productos. Lo que nosotros tratamos de hacer y tendemos a hacer, es hablar de nosotros mismos y cuando lo hacemos perdemos nuestra relación con el cliente; entonces lo que hay que hacer en este tipo de negocios es escuchar que es lo que el cliente quiere, el cliente les va a contar que es lo que él o ella quiere y le va a decir que quiere que le presente las cosas en forma sencilla y directa.

Yo se que muchos de ustedes ya están en proceso o ya han hecho inversiones importantes en nuevos sistemas muchos de los cuales están orientados hacia el procesamiento de datos; algunos de ustedes ya han o están en proceso de considerar si van a hacer algo sobre una base lineal en la cual usted pueda interactuar con esa computadora en forma inmediata o si van hacer las cosas de forma diferente. Entonces deseo sugerirles algo en la medida que ustedes están revaluando esas decisiones; el cliente tiene una pregunta, tiene un problema, ellos llaman o van al banco en busca de ayuda, de un servicio; lo que eso quiere decir es que el cliente quiere una respuesta inmediata, entonces yo le sugiero que eso no es siempre cierto, lo que el cliente quiere es escuchar que alguien le diga si usted tiene un problema y yo lo entiendo, voy a tratar de hacer algo al respecto y volver a usted muy pronto y ese pronto puede ser al día siguiente o unos días después y yo creo que tanto ustedes como yo, como consumidores si recibimos ese trato, eso no nos va ha satisfacer; si ustedes se comportan así no se necesitan esos sistemas lineales, si no se necesitan esos sistemas constantemente, entonces usted ha reducido en forma significativa la inversión de capital necesaria.

PENSAR SIMPLE, SIN COMPLICACIONES

Ahora, eso no sucede siempre pero si con cierta frecuencia: por lo tanto, el mantener las cosas sencillas es muy importante; hay que ver cuáles son los formularios que sus clientes deben llenar, que sus trabajadores deben diligenciar y siempre piense en términos sencillos: hay que pensar que es necesario vs lo innecesario.

Algunas veces, especialmente en la banca, porque creemos que somos un poco más inteligentes, perdemos aquello que es el ingrediente más importante: El sentido común; puesto que somos una industria regulada se nos pide hacer cosas siguiendo estas regulaciones que por lo menos desde nuestro punto de vista no tienen mucho sentido.

Algunas veces nuestros clientes creen que nosotros les estamos pidiendo hacer cosas que no tienen sentido y cuando usted se pregunta el por qué una vez más, si somos honestos con nosotros mismos, vamos a decir: No tiene sentido. Por lo tanto, al buscar maneras de hacer las cosas en forma más eficaz, más rentable hay que pensar en el sentido común; también hay que pensar en las relaciones, mantener a los empleados unidos basándonos en un tema común: Hacer negocios eficaces y eficientes en forma rentable.

LA DISTRIBUCION

Distribución es otro aspecto muy importante. Hay que reconocer en este campo de la distribución que no solo a través de las sucursales, cajeros electrónicos, etc, se logra una adecuada distribución; el colaborar con otros productos y servicios, nos dan otro tipo de instrumentos por los cuales podemos llevar al consumidor nuestros productos y servicios.

NIVELAR ALTERNATIVAS A NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Una vez más el asunto es igualar y parar; hay que reconocer que existen ciertas cosas que se hacen que son descritas como actividades de mantenimiento, por ejemplo, cambios de nombre y de dirección, retiros, la transferencia de fondos; estas son actividades que el cliente utiliza para mantener esta relación.

Existen otras cosas que se encuentran en la parte de capacitación; el tipo de red de distribución necesaria para iniciar un préstamo por ejemplo no necesariamente es el mismo tipo de sistema de distribución que se necesita para los depósitos y para los retiros. Si constantemente se tienen sucursales como única fuente de distribución lo que usted está haciendo es gastando una gran cantidad de recursos. Por lo tanto, una manera de manejar los márgenes es entender que existen diferentes formas disponibles para diferentes necesida-

des y lo que hay que hacer es comparar esas necesidades, equiparar esas necesidades dentro del sistema de distribución identificando las alternativas y definir y entender las necesidades del consumidor.

Todos los proyectos de investigación que yo he llevado a cabo y creo que todos los que ustedes han hecho, les han demostrado que lo más importante para sus clientes así sean individuos o compañías es la conveniencia; solíamos definir la conveniencia como la ubicación únicamente. La conveniencia hoy en día se define como, ser sencillo, porque tengo oportunidad de escoger entre diferentes posibilidades, porque lo puedo entender cuando yo hago una pregunta al banquero y me da una respuesta sencilla y directa; de tal manera que hay que entender que es lo que el cliente quiere.

Entender las necesidades del producto y no asignar todo a todos los productos por que es lo que hemos hecho tradicionalmente en los bancos sino tratar de distinguir lo que es necesario y absolutamente necesario vs lo que no es necesario ni esencial.

DISTRIBUCION MULTIPLE NO SENCILLA

Ahora vuelvo a un tema recurrente: equiparar las alternativas, equiparar las necesidades a los requerimientos, equiparar las alternativas de distribución a las necesidades y a las oportunidades en el mercado. Recuerden que la distribución se hace con múltiples canales; no puede ser uno solo sino que deben ser varios: puede ser cajero automático, puede ser correo, puede ser el teléfono, puede ser la sucursal y también pueden ser personas que van de puerta a puerta que van de una casa a otra para llevar a cabo los negocios.

UTILIZACION DE LA TECNOLOGIA

La tecnología es otra área de grandes oportunidades, quizás en muy pocas industrias en el mundo que utilizan la tecnología de procesamiento de datos y los sistemas que ustedes utilizan, están más adelante; pero el desafío que ustedes tienen ante sí, es que tienen tanto que la verdadera pregunta es qué funciona para usted y cómo la utiliza.

La tecnología es importante para los servicios a los clientes, la tecnología en el futuro, en los próximos 50 años va a estar más orientada hacia el cliente; donde estamos hoy y donde vamos a estar en los próximos años todavía está muy de lado; procesando el trabajo que estamos llevando a cabo y automatizando actividades que utilizan una gran cantidad de fuerza de trabajo. Sin embargo hoy en día estamos llevando esa tecnología hacia el frente de nuestro trabajo permitiéndole a nuestros clientes que interactúen inmediatamente y por sí solos, con nuestro banco; los cajeros automáticos son un ejemplo obvio de este caso. La tecnología entonces va a ser importante no solo para retener y controlar los costos sino también va a ser una característi-

ca especial entre los proveedores de servicios financieros, bancos y otras instituciones.

El consumidor a lo largo del tiempo se va sintiendo más relajado, más cómodo con la tecnología que se está utilizando y las instituciones continúan suministrándole un aumento gradual de la disponibilidad de este factor. De la conveniencia de la tecnología van a tener gran respuesta en cuanto a la satisfacción del cliente.

PARA LA EFICIENCIA

La eficiencia es sumamente importante, mis colegas me han dicho que Colombia no se parece ni se diferencia del resto del mundo y que la productividad es sumamente importante; yo entiendo que la Asociación Bancaria recientemente publicó un estudio importante sobre este tema específico. La productividad es sumamente importante no solamente en los niveles bajos de los empleados sino también en la administración y la Gerencia.

No es que estemos tratando de trabajar con un menor número de personas ni tampoco buscando la forma de salir de personas, más bien lo que estamos tratando de hacer son dos cosas: una, asegurar que en la medida en que estamos bajo la presión necesaria para dar algún tipo de compensación proporcional al trabajo, exista una respuesta a ese trabajo y en la medida en que vamos a sentir la presión de la competencia de otros en el mercado, encontremos la necesidad de controlar los costos por fuera de los intereses pagados por los fondos etc. Me sorprendería si ustedes no me dijeran que el segundo costo más alto que ustedes tienen está en el campo de la productividad de las personas, el uso de los sistemas y las instalaciones; por lo tanto, la eficiencia, la eficacia con la cual ellos trabajan es importante; no quiere decir que hay una persona que está trabajando a su máxima capacidad durante todos los segundos de todas las horas del día, sino lo que se obtiene con sistemas que funcionan, procedimientos eficientes para llevar a cabo el trabajo, personas que son utilizadas y contratadas trabajando sobre cosas que son productivas y no en cosas que son innecesarias tales como archivos que no van a ninguna parte, diligenciamiento de diferentes formularios que están ahí, porque alguna persona los diseñó con múltiples copias. Por lo tanto, la productividad y la eficiencia es un motivo muy importante por el cual la tecnología debe ser analizada desde este punto de vista.

PARA FLEXIBILIDAD

La Tecnología es necesaria e indispensable para la flexibilidad. Una de las cosas que un banco o institución financiera debe hacer es cambiar con el tiempo y hacerlo en forma muy rápida en algunas ocasiones; la tecnología le puede dar la oportunidad de hacerlo si usted construye e incluye la flexi-

bilidad en sus sistemas y procedimientos así sea un microcomputador, un computador personal o un sistema de archivo.

La flexibilidad debe ser una característica que usted como alto ejecutivo debe exigir en todas las cosas que se están haciendo; si esto me va a llevar a un método muy específico que va a ser difícil de cambiar y si la respuesta a este interrogante es sí, entonces deben ustedes preocuparse.

La capacidad de mantener márgenes operacionales debe ser influenciado por la forma como los gerentes pueden cambiar los sistemas y procedimientos; la forma como se puede responder a diferentes factores que lo están influenciando. La tecnología puede ser la ayuda únicamente si es lo suficientemente flexible para responder a los cambios.

PARA COMPETENCIA

Se necesita la tecnología para ser competitivo. La competencia va a utilizar la tecnología para su propio bien. En algunos casos la tecnología puede ser defensiva o puede ser ofensiva cuando estamos en el campo de la batalla con la competencia. La competencia va a encontrar siempre la forma de utilizarla; los clientes se van a sentir mejor con ellos y la forma de manejar los márgenes en un medio ambiente competitivo es utilizar correctamente la tecnología.

PARA DEFICIENCIAS LABORALES

La tecnología también puede utilizarse para superar cualquier deficiencia que se tenga con la fuerza de trabajo; la capacidad de derrotar personas, de cambiar cosas.

SISTEMAS DE INFORMACION

En cuanto a los sistemas de información yo creo que todos reconocemos el hecho de que tener información es la capacidad de distinguir las buenas decisiones de las malas decisiones; la capacidad de tomar mejores decisiones está basada en el tipo de información que usted tiene. Muchos han dicho que el negocio de la banca en realidad es el negocio de la información porque hay que tener información sobre productos y servicios orientado hacia las finanzas, se necesita información sobre los clientes: saber quienes son, que quieren, que les gusta, que no les gusta, que están haciendo y que pueden hacer; se necesita información sobre los costos.

Es sorprendente que en varias ocasiones he visto muchos clientes, de muchas empresas decirme ésto: Es que el Gerente Financiero de la Compañía me va a decir si yo no conociese mis costos, si yo no pudiese predecir mis

negocios ese banquero jamás me prestaría dinero, y la mayoría de los banqueros hoy en día tienen muy poca valoración de cuáles son sus verdaderos costos. Aún cuando yo trabajo con una firma que se llama Peat Marwick, mejor conocida como una compañía de contadores, no estoy aquí para decirles que ustedes deben tener un sistema de contabilidad de costos; yo no soy un contador público; soy la última persona que desea auditar sus libros.

Pero si ustedes miran la contabilidad y los costos, lo que realmente se desea es entender qué es lo que se incluye en este sistema de costos; cuáles son los elementos de los costos. Se necesita entonces entender los costos sin distinguir entre US\$1.50 y US\$1.52 lo importante es poder analizar la diferencia entre US\$10 y US\$2 de costo para que se pueda administrar correctamente el costo.

Los sistemas de contabilidad de costos son importantes pero no permitan que eso sea el fin de lo que ustedes están haciendo ni los hagan tan complejos y sofisticados que usted está dedicando su tiempo para que ese sistema contable funcione y perder de vista lo que es más importante. Se necesita información sobre el desempeño y esto no debe ser penoso ni embarazoso cuando reconocemos el hecho de que no estamos tan bien como queríamos, porque las condiciones de mercado cambian; lo único que nos puede apenar es el no saber que las cosas están cambiando.

La capacidad de entender el potencial de mercado que existe es otra área de gran importancia de la cual se necesita información, se necesita información de la competencia: averiguar qué está haciendo en forma deliberada y no por accidente, obtenga los materiales, estudie sus panfletos, comprenda sus costos y la forma como ellos fijan precios y cuáles son los mensajes que ellos están utilizando para comunicarse. Un panfleto o una revista quizá no le diga mucho, pero si usted une toda la información y la analiza en forma colectiva, usted puede empezar a comprender qué segmentos están utilizando ellos, qué sistemas de fijación están utilizando, a qué productos le dan mayor énfasis, cuáles son los mecanismos para ofrecer servicios, cajeros automáticos, etc. y usted puede entonces aprender mucho sobre la competencia si tiene información; no sólo datos sino información.

Entender las oportunidades futuras, mirar a la competencia en otros países, mirar cuáles pueden ser las tendencias, hablar con sus vendedores, hablar con sus proveedores y ver cuáles pueden ser las tendencias para los próximos años, son oportunidades para las cuales uno se debe preparar hoy.

ALIANZAS ESTRATEGICAS

La red de cajeros automáticos son un reconocimiento de que algunas veces lo que debemos hacer es unir las cosas, reconocer el hecho de que no-

sotros no podemos ser todo para todas las personas; también es importante y lo que tenemos que hacer es distinguirnos por ser selectivos. Una alianza estratégica es importante para unos recursos; no siempre se puede contratar o poner en su lugar todos los recursos; hay que colaborar con otras personas y esto puede hacer posible obtener nuestros objetivos. Esta balanza estratégica es importante para nuestra imagen.

Si la industria empieza a titubear a veces es necesario el hacer que el cliente se sienta cómodo porque existe una historia por detrás del producto o servicio que se le ha ofrecido y esta alianza estratégica le ayuda a crear esa imagen de credibilidad.

Las alianzas estratégicas también nos dan la oportunidad de hacer una diferenciación de mercado; yo puedo hacerlo por que lo estoy haciendo con otra persona y por lo tanto soy diferente a los demás competidores del mercado.

Las alianzas estratégicas también deben ser administradas; no son fáciles e implican muchos riesgos en una sociedad; es una acción conjunta, usted está colocando su nombre y reputación, está poniendo riesgo y la diferencia ahora es que no tiene un control total y ese no es motivo para no hacerlo. Simplemente tiene que administrarlo en forma diferente y ser más diligente en la forma de administrarlo.

CUALES SON LOS IMPEDIMENTOS

En cuanto a todas las cosas que les acabo de contar, algunas son historia, tradición; la forma como hemos hecho las cosas cuando las personas no quieren cambiar porque simplemente no les gusta y eso es comprensible; otro impedimento es la cultura. Un estudio importante en el cual yo estoy involucrado en este momento en la industria de servicios financieros analiza los logros de una organización; se que muchos de ustedes han logrado avances en los últimos 3 ó 4 años; han abierto nuevas instalaciones, han colocado nuevos productos en el mercado, nuevas tecnologías y han hecho mucho pero yo creo que algunos de ustedes se sienten decepcionados; mis expectativas no fueron alcanzadas, los beneficios que yo creí iban a estar ahí, no están, la pregunta entonces es por qué? Tal como dije anteriormente, quizá porque sus expectativas e ideas eran demasiado grandes, quizá algunos de los sistemas o enfoques utilizados fueron equivocados, quizá algunas personas no fueron capaces, competentes. Nuestro estudio ha demostrado que todos esos motivos, en algunas ocasiones son válidos, sin embargo, el motivo que siempre es válido es la cultura, el medio ambiente; el comportamiento no siempre es correcto, no se reconoce que cuando se está haciendo algo que produce un cambio no es simplemente tomar una nueva máquina, utilizarla y decir aquí hay un nuevo producto o iniciar un curso de capacitación sino que la forma como las personas ven el trabajo es muy importante. Yo viajé

al Japón el otoño pasado y una de las lecciones que aprendí es que los japoneses no son mucho más productivos que el resto del mundo ni que ellos tengan esta mentalidad cultural que hace que ellos trabajen. Sin hacer demasiadas preguntas, lo que me impresionó era que el equipo gerencial de una organización japonesa, se sale de su camino para asegurarse de que el empleado reciba la capacitación necesaria no solo en su trabajo sino también reciba comunicación de lo que esto significa para el resto de la organización, de tal manera que cuando el empleado está introduciendo un cambio o pasando el trabajo de un punto a otro, ellos saben que es lo que va a suceder si no llega a ese lugar a tiempo, si no está completo. Se han revertido las formas; sea cual fuere el problema son mucho mejores como empleados porque tienen mejor capacitación y entienden mejor que es lo que están tratando de hacer para bien de la organización.

También dan un gran énfasis al cliente; la cultura, la actitud, está orientada hacia el cliente y se le da a la totalidad de la organización. Por lo tanto, uno de los impedimentos que vamos a encontrar cuando analizamos el cambio es ese aspecto de la cultura.

También se requiere de dinero para producir dinero; hay que hacer inversiones, algunas de las inversiones tal como muchos de ustedes han descubierto en el área de los sistemas, pueden ser sumamente costosos y por lo tanto regreso al punto de la rentabilidad, debemos administrar los márgenes de tal manera y debemos hacer todas las cosas que yo les he contado para hacer inversiones, para tener éxito y ser viables en el futuro.

COMO SON SUPERADOS LOS IMPEDIMENTOS

Simplemente se requiere aplicar el sentido común; hay que pensar en ello desde el punto de vista de ser lógico, no hay que ser sobrecomplicado en la forma como se hacen las cosas, hay que mantener todas las cosas sencillas: que las sucursales sean sencillas desde un principio, que la capacitación sea sencilla, la compensación para los trabajadores, la publicidad, las características específicas de sus productos y servicios deben mantenerse lo más sencillo posible; preguntarle constantemente a su staff y a sus trabajadores cómo poder hacer algo más sencillo, cómo podemos reducir las líneas de un formato, cómo podemos utilizar un lenguaje más sencillo en nuestra publicidad, cómo podemos reducir los precios de cuatro o cinco niveles a dos o tres, buscar constantemente medios para simplificar las cosas. Hay que enfocarse constantemente en el cliente; póngase en el lugar del cliente; si se hacen negocios como el cliente quiere que se lleven a cabo los negocios lo más probable es que se tenga futuro porque ellos le van a retribuir con el negocio y una vez que se obtenga el negocio se puede utilizar algunas de las técnicas que yo les he contado con respecto a la tecnología y para entender los costos, la segmentación del mercado y además para manejar este negocio específico hay que fomentar el entendimiento.

Una de las cosas que produce gran frustración, es que el equipo gerencial no entiende cuales son los objetivos del banco, no se lo comunican a los empleados. El equipo gerencial no entiende cuales son las prioridades, hay que ayudarlo a todas las personas a entender por qué el cliente es importante, ayudarlo a todos a entender por qué la eficiencia y la productividad son importantes no solo porque las personas trabajen más arduamente sino que queremos que trabajen con más inteligencia, más eficazmente para llevar a cabo más trabajo para el consumidor a un costo inferior; haciendo más trabajo, dando mayores oportunidades de trabajo y planeando la capacidad de mejorar en el mercado.

La comunicación a todo nivel es un área en la cual se debe hacer un esfuerzo; hay que explicar, contar, informarles a las personas el por qué, comunicarles que es lo que se va a estar haciendo contárselo de antemano y hay que monitorear o controlar el desempeño, ver como se están haciendo las cosas para introducir las correcciones necesarias y finalmente estar dispuesto siempre, cuando algo funciona mal a que esto no le haga sentir apenado.

Mi mensaje se puede resumir así: Es muy importante con relación a los tiempos cambiantes que se avecinan en el futuro en que ustedes van a tener diferentes oportunidades y alternativas y si se tiene la mejor información, entonces debemos actuar, establecer prioridades y seguir adelante; pero no siga adelante con los ojos tapados porque las cosas y las situaciones si cambian y si se cometen errores; la inteligencia no es perfecta. Hay que estar preparados para decir no; puede ser que hayamos cometido un error pero a la luz de los nuevos hechos podemos tomar una mejor decisión.

El manejar los márgenes de rentabilidad para el futuro es de suma importancia; no se puede hacer mucho para controlar las tasas de interés, tampoco se puede hacer mucho para controlar los costos en la medida en que llegan a nosotros en términos de costo de computadores, de espacio para sus edificios, el apoyo telefónico, los costos del papel, el costo del personal, etc.

Usted como un banco, no es mucho lo que puede hacer para cambiar todo eso; lo único que si puede hacer es administrar y manejar correctamente los márgenes de operación.

Hay que administrar el lado de los recursos y el lado de los costos; hágalo flexible, responda a las diferentes situaciones, administre la productividad y la eficiencia; esto se hace utilizando las cosas sencillas y utilizando el sentido común.

Pregúntese si el cliente realmente quiere o no, o simplemente nosotros creemos que él lo quiere. Fíjese qué es lo que está haciendo la competencia; no reaccione simplemente porque ellos lo están haciendo, reaccione única-

mente cuando ustedes crean que es importante para ustedes. Aumenten su participación en el mercado y tengan una posición dominante; eso no quiere decir que sea grande; simplemente quiere decir, defina los segmentos del mercado con los cuales usted quiere negociar y sea realmente exitoso en ese segmento para que usted tenga una participación de mercado clara, concisa; controle el desempeño, esté dispuesto a cambiar y déle énfasis a hacer cosas, no sólo con la competencia sino con otras personas para obtener mayores éxitos en el mercado.

Yo se que he compartido con ustedes muchísimos aspectos y he cubierto muchos temas pero lo que yo he tratado de hacer es traerles lo que está sucediendo en el mundo entero con sus colegas y en otras instituciones financieras. Creo que cuando ustedes se marchen de esta sala, una de las cosas que se van a estar diciendo a sí mismos es esto: "Es muy parecido a lo que nosotros estamos haciendo" y ojalá ese sea el caso; no hay muchas cosas nuevas, la diferencia está en lo que yo estoy colocando allá arriba; que es lo que yo debo hacer. Si yo he hecho algo por ustedes es simplemente unir aquellos aspectos en forma organizada; lo que yo quiero decirles es como hacer la implementación: el volver atrás de su escritorio, sentarse y decirse a sí mismo: vamos a hacerlo en forma directa, hacer las cosas en forma sencilla, a ser eficaces, a ser productivos, vamos a orientarnos hacia el cliente y a capacitar a nuestro personal. Utilicemos los sistemas para obtener y lograr el éxito en el mercado.

“LOS RETOS QUE ENFRENTAN LAS CORPORACIONES FINANCIERAS COLOMBIANAS”

Discurso de Richard Frank
and la Conferencia de la
Asociación Bancaria de
Colombia

I. INTRODUCCION: La CFI y las Corporaciones Financieras

Me siento muy complacido, personal y profesionalmente, de participar en esta reunión, y tratar el tema de las perspectivas de las Corporaciones Financieras de Colombia. Teniendo en cuenta que esta conferencia se celebra en la bella y legendaria ciudad de Cartagena de Indias y con motivo del 50 aniversario de la Asociación, quisiera hacer algunas observaciones de tipo histórico. Como saben algunos de ustedes, participé personalmente en el trabajo de las Corporaciones Financieras hace 20 años. A decir verdad, mi primer puesto profesional en el campo de las finanzas después de mi graduación de la Sloan School of Management, MIT, fue en el Departamento Financiamiento de Proyectos de la Corporación Financiera Colombiana. Tuve la suerte de contar entre mis colegas en la CFC de aquella época al Presidente de esta Asociación, Dr. Guillermo Núñez. Ahora, en mi calidad de funcionario de la Corporación Financiera Internacional, CFI, me complace señalar que ésta ha mantenido con las Corporaciones Financieras una relación estrecha que data de mucho tiempo.

Exactamente hace 25 años, a finales de 1961, la CFI hizo su primera inversión en una Corporación Financiera; de hecho, en dos de ellas. La CFI comprometió US\$2 millones en la Colombiana y otro tanto en la Nacional en forma de préstamos convertibles. Unos meses más tarde, a comienzos de 1962, convirtió los pagarés en acciones ordinarias. Estas inversiones en ac-

ciones representaron las primeras en capital social que la CFI efectuaba en el mundo. En los años siguientes realizó inversiones en el capital social de otras tres Corporaciones Financieras (Norte, Valle y Caldas), en cuya promoción la Corporación participó y en algunos de cuyos Directorios estuvo representada. Basándose en su comienzo con las Corporaciones Financieras Colombianas, la CFI procedió a promover 38 instituciones similares de otros 33 países del mundo, y a invertir en ellas.

La participación de la CFI en las Corporaciones Financieras Colombianas fue seguida de la relación que se estableció entre éstas y el propio Banco Mundial, que se inició en 1966 con un préstamo de US\$25 millones al Banco de la República para su re préstamo a través de cinco Corporaciones Financieras privadas ubicadas en los principales centros económicos de Colombia. Hasta la fecha se han concedido nueve de estos préstamos, por un monto total de más de US\$500 millones, y el número de Corporaciones Financieras participantes ha aumentado a ocho. En 1975 el Banco Mundial comenzó también a otorgar préstamos a la Corporación Financiera Popular para financiar pequeñas empresas. El Banco Mundial siguió la iniciativa de la CFI de apoyar a las Corporaciones Financieras y a los bancos de fomento en muchos países en desarrollo y ha otorgado préstamos por un total de US\$13.000 millones aproximadamente a 153 de estas instituciones financieras ubicadas en unos 80 países. Así pues, las financieras colombianas han contribuido al establecimiento de una familia mundial de instituciones que ha crecido y se ha hecho muy activa.

Por qué atrajeron las Corporaciones Financieras Colombianas la atención de la CFI en primer lugar? Los decretos originales de 1957 y 1960, en virtud de los cuales se dispuso la creación y regulación de una nueva clase de instituciones financieras especializadas, tuvieron por meta la movilización de recursos financieros internos y externos para proporcionar capital accionario y préstamos a mediano y largo plazo para inversión en empresas productivas del sector privado. El objetivo fundamental correspondía exactamente al objetivo de la propia CFI, que procuraba, a escala internacional, fomentar las empresas privadas, proporcionarles financiamiento —en especial a largo plazo y capital de riesgo o accionario— y desarrollar los mercados de capital de los países en desarrollo.

Desde 1961 en adelante, la CFI consideró a las Corporaciones Financieras Colombianas como a sus socias en una empresa común. Se esperaba que la colaboración en el fomento de las empresas privadas y en la movilización de recursos para financiarlas ampliaría la capacidad de una y otras para perseguir sus objetivos. Las Corporaciones Financieras y la CFI han promovido y financiado una serie de empresas importantes en Colombia, tales como Enka de Colombia, Promigas, Pro Hoteles y los proyectos de fabricación de cemento de Caribe, Colclinker y Río Claro. Sobra decir que la realidad de nuestras empresas conjuntas no siempre satisfizo las expectativas, pero la

relación siguió siendo cálida y estrecha, y tuvo —creo yo— resultados productivos para ambas partes.

Han transcurrido casi 30 años desde que se promulgara la legislación que autorizó el establecimiento de las Corporaciones Financieras. El mundo ha cambiado. En estas circunstancias, cabe preguntarse lo siguiente:

1. Están las Corporaciones Financieras alcanzando los objetivos para los que fueron establecidas?
- 2.Cuál es la situación financiera actual de las Corporaciones Financieras?
3. Qué debe ser el papel de las Corporaciones Financieras en el futuro?

Un examen a fondo de estos interrogantes no es posible ni necesario en una conferencia como ésta. No obstante, creo que vale la pena poner de relieve algunos puntos que tienen que ver con ellos:

II. Alcanzar los objetivos

Como ya lo mencioné atrás, en Colombia el objetivo de las corporaciones Financieras fue apoyar la creación y ampliación de la capacidad productiva de la industria, la minería, el turismo y otros sectores relacionados con ellos, por medio del suministro de créditos a mediano y largo plazo y capital de riesgo. Un objetivo conexo fue ayudar a fomentar el mercado de capitales de Colombia, a través de la creación de instrumentos y cauces adecuados para el crédito a mediano o largo plazo y las inversiones en capital social.

Durante la mayor parte de la historia, las Corporaciones Financieras más antiguas —las que se crearon en la primera década después de la legislación que las autorizó y que recibieron financiamiento de la CFI y el Banco Mundial— han alcanzado esos objetivos y han financiado provechosamente proyectos de desarrollo e inversiones conexas en empresas pequeñas y medianas de una amplia gama de industrias, entre ellas las de agricultura y alimentos, manufacturas, mineras y cemento, textiles y servicios financieros. De todas las Corporaciones Financieras Colombianas, las más antiguas son las que han suministrado la mayor proporción de financiamiento a largo plazo. Teniendo en cuenta la escasez de fuentes de fondos a largo plazo que se observa en el mercado y la inexistencia de un sistema de transformación de vencimientos, utilizaron los servicios especializados de las instituciones internacionales de desarrollo, las cuales les canalizaron los fondos a través del Banco de la República.

Es evidente que en las circunstancias actuales las Corporaciones Financieras encuentran algunas dificultades para seguir cumpliendo sus objetivos originales, lo que se debe, en parte, a las condiciones económicas mundiales, te-

ma al que me referiré más adelante. Y también, en cierto grado, a la combinación de políticas gubernamentales que orientaron a las Corporaciones Financieras hacia el financiamiento a corto plazo, al hacer más rentables estas operaciones. Con la liberación general del sector financiero efectuada en 1975, el Gobierno permitió que las Corporaciones Financieras emitieran certificados de depósito a corto plazo y concedieran préstamos a corto plazo para capital de trabajo en pesos colombianos. La mayor rentabilidad del financiamiento a corto plazo, aunque ayudó a las Corporaciones Financieras más antiguas a crecer y fomentó la proliferación de ese tipo de institución, significó también que muchas de ellas se orientaron en medida creciente hacia las operaciones crediticias a corto plazo, alejándose de los objetivos originales.

Como resultado de ello, se han creado las condiciones siguientes:

Las financieras más nuevas se dedican casi exclusivamente a los créditos comerciales a corto plazo; las más antiguas se han ido orientando en la misma dirección, con una disminución relativa en el suministro de financiamiento a largo plazo.

La actividad de las Corporaciones Financieras en lo referente al suministro de capital de riesgo mediante inversiones en capital social ha variado entre ellas. Desde 1980, las Corporaciones Financieras han tenido que cumplir con un reglamento de inversiones forzosas que las obliga a invertir el 80% de capital pagado y reserva legal en el capital social de distintas empresas. Algunas de ellas han cumplido este requisito a través de su función de promover proyectos de desarrollo. Incluyen un monto apropiado de capital accionario en el conjunto de financiamiento otorgado a empresas nuevas. Otras han cumplido el requisito orientando sus inversiones de capital de riesgo en acciones de empresas ya, muy establecidas y maduras.

En este caso, es obvio que la meta de la política de inversiones forzosas no está cumpliendo el cometido de desarrollar proyectos nuevos.

En lo que respecta a su objetivo de desarrollar los mercados de capitales; los resultados son prácticamente nulos. Aunque las Corporaciones Financieras han estado facultadas por la ley para garantizar nuevas emisiones de valores por concepto de deuda y capital accionario de las empresas privadas desde su creación, esta facultad no ha sido explotada plenamente, en parte debido a un mercado de capital débil. Las condiciones actuales de este mercado en Colombia no son particularmente prometedoras para el tipo de servicio de garantía que las corporaciones Financieras podrían prestar y las actividades de promoción que podrían emprender. Aunque en 1980 se tomó el importantísimo paso de crear una comisión de valores, los abusos del mercado que se revelaron hace algunos años, así como la falta de suficientes estímulos

tributarios, siguen obstaculizando los esfuerzos por fomentar la confianza y el interés del público por la emisión y compra de valores comerciables.

III. Situación Financiera Actual

La situación actual de las Corporaciones Financieras es difícil. En general, sus resultados financieros no han sido satisfactorios en los últimos años:

- 1) Poca rentabilidad.
- 2) Insuficientes recursos financieros del tipo necesario para cumplir sus objetivos.
- 3) Liquidez marginal, y
- 4) Deficiente calidad de los activos.

Esta situación se ha producido en parte debido a una serie de políticas y factores macroeconómicos ajenos al control de las Corporaciones Financieras y sobre los cuales éstas ejercen escasa influencia, y en parte a causa de diversas políticas y cursos de acción que han seguido las propias Corporaciones Financieras.

Las circunstancias económicas y comerciales han sido difíciles en Colombia en los últimos años y, como consecuencia de ello, la actuación de todo tipo de instituciones financieras se ha resentido. En gran parte del mundo en desarrollo se ha registrado un deterioro de los resultados de las instituciones financieras de sus clientes. Entre los efectos de la recesión económica mundial de finales del decenio de 1970 y mediados del de 1980 y las consecuencias para las empresas privadas de los países en desarrollo, cabe citar:

- 1) La reducción de los mercados de exportación de los países en desarrollo;
- 2) Una evolución adversa de la relación de intercambio de esos países;
- 3) Una disminución de las entradas de capital, tanto oficial como comercial;
- 4) Políticas de estabilización adoptadas por los gobiernos, que a menudo han causado problemas de ajuste para las empresas privadas;
- 5) Fuga de capitales, que ha reducido el volumen de fondos disponibles de fuentes internas, y

-
- 6) Devaluaciones repetidas de las monedas nacionales, que han agravado la carga de la deuda de aquellos que tenían empréstitos pendientes en divisas.

En Colombia, todo esto dió por resultado un aumento de los préstamos no redituables, tanto en el caso de las Corporaciones Financieras como en el de los bancos comerciales y otras instituciones financieras, una disminución de los rendimientos de las inversiones en capital, una menor tasa de crecimiento de los compromisos de préstamos y de los desembolsos, y costos elevados de reestructuración de las carteras.

La situación de las Corporaciones Financieras en materia de cartera es similar a la de los bancos comerciales colombianos, aunque aquellas suelen tener menos préstamos no redituables. Sin embargo, el efecto de estos préstamos en la rentabilidad de las Corporaciones Financieras es mayor que en el caso de los bancos comerciales colombianos debido a las diferencias en el costo del financiamiento de sus recursos. Las operaciones de las primeras se financian en gran parte con certificados de depósito, emisiones de bonos de garantía general o mediante crédito redescontado del Banco de la República, con menores márgenes que el promedio obtenido por los bancos comerciales con su combinación de depósitos a la vista, cuentas de ahorro y certificados de depósito.

Lo acontecido en lo que respecta a la reglamentación del sector financiero colombiano ha influido también en la situación actual de las Corporaciones Financieras y repercutirá en el papel futuro de éstas. La reforma del sector financiero colombiano ha sido objeto de estudios intensivos durante varios años y el Gobierno ha instituido reformas encaminadas a eliminar o liberalizar una amplia gama de reglamentaciones que afectaban a los bancos y a las Corporaciones Financieras, por ejemplo, la introducción de los préstamos a tipos de interés variable en 1984 (DTF), contribuyó a aliviar los problemas de fondos de estas últimas, que se habían visto forzadas a otorgar préstamos a largo plazo y tipo de interés fijo con fondos obtenidos a plazo más corto y con tipos de interés variable. Además, un servicio crediticio establecido en el Banco de la República, que pueden usar las Corporaciones Financieras, proporcionó asistencia en materia de liquidez. Estas dos reformas respondieron a dos importantes problemas de transformación de vencimientos. Otras reformas recientes del régimen fiscal colombiano han eliminado muchos de los sesgos contrarios a la inversión en capital social, aunque se requiere una reforma fiscal adicional para reducir la fuga de capitales.

A pesar del progreso general, hay diversas situaciones o políticas que influyen en el desempeño del sector financiero colombiano en general, y en el de las Corporaciones Financieras en particular, a saber:

- 1) El nivel de las inversiones forzosas;

-
- 2) El nivel de las obligaciones de encaje legal;
 - 3) La tributación de los instrumentos financieros, y
 - 4) La estructura institucional y de reglamentación.

Las inversiones forzosas de capital de riesgo en capital accionario y las obligaciones de encaje, legal entre otras cosas, incrementan los costos de la intermediación y desalientan el desarrollo del mercado de crédito a largo plazo. Al reducir gradualmente el nivel de las inversiones forzosas mejoraría la eficiencia en la asignación de los recursos. Es preciso realizar más estudios orientados a determinar cuáles serían los niveles de encaje legal apropiados, que permitieran a las diversas instituciones financieras colombianas lograr mayor pie de igualdad tanto entre sí como respecto a sus competidoras extranjeras.

En el campo impositivo, es posible que el sistema fiscal colombiano esté fomentando la fuga de capitales, debido a la tasa marginal de tributación relativamente alta de Colombia y porque los ingresos producidos por las inversiones de los colombianos en el extranjero no han estado sujetos a tributación efectiva.

La estructura institucional y reglamentaria ha tendido a reforzar el sesgo contrario al desarrollo de los mercados de crédito a largo plazo. Se prohíbe a las Corporaciones Financieras movilizar recursos a plazos inferiores a 90 días, que representan una gran proporción del ahorro público, mientras que los márgenes permitidos para el crédito redescontado a largo plazo del Banco de la República son inferiores a los que se aplican a los créditos a corto plazo. El manejo de las líneas de crédito disponibles para las Corporaciones Financieras a través del Banco de la República debe ser materia de permanente evolución con el fin de asegurar que los trámites de los proyectos financiados sean los apropiados. Como muchas de las Corporaciones Financieras han logrado avances significativos en análisis de proyectos de desarrollo, modificaciones en los trámites que puedan reducir el tiempo y el costo inherentes sin reducir la calidad del análisis, traerían beneficios muy importantes para las Corporaciones Financieras. Tales beneficios podrían fortalecer la habilidad de las Corporaciones Financieras para cumplir con su objetivo de ser fuentes importantes de crédito a mediano y largo plazo. Finalmente, los reglamentos actuales parecen también obstaculizar la capacidad de las Corporaciones Financieras para establecer y ofrecer nuevos servicios financieros, ya sea directamente o a través de afiliadas.

En resumen, un tratamiento más homogéneo de los diferentes intermediarios les garantizaría la competencia en mayor igualdad de condiciones. Por lo tanto, las Corporaciones Financieras orientadas a las operaciones a largo

plazo se beneficiarían, entre otras cosas, de las siguientes reformas de las políticas: la reducción gradual de determinadas inversiones forzosas; la posibilidad de movilizar recursos a plazos más largos, pero con márgenes comparables a los disponibles para los instrumentos a corto plazo; políticas gubernamentales que redujeran la subvención del crédito y mejoraran las condiciones para la emisión de instrumentos de ahorro a plazo más largo, y la capacidad para proporcionar una gama más amplia de servicios.

IV. Función futura de las Corporaciones Financieras y nuevos retos a enfrentar

A pesar de las dificultades circunstanciales y de desempeño de las Corporaciones Financieras Colombianas, en la CFI observamos que hay otras muchas instituciones financieras de fomento de otros países en desarrollo que enfrentan situaciones similares, cuando no peores. No obstante, seguimos convencidos de que las entidades de esta índole, las Corporaciones Financieras, siguen teniendo suma pertinencia como instrumentos de financiación del desarrollo. Tienen conocimientos especializados en materia de financiamiento de proyectos a largo plazo y promueven inversiones orientadas al desarrollo y que a la vez son rentables. Los préstamos a plazo mediano y largo y las inversiones en capital social siguen siendo su aporte especial y deberán constituir los cimientos de su función futura. Ahora bien, sus productos, recursos y modalidades de operación deben adaptarse a las nuevas circunstancias.

Las perspectivas de las Corporaciones Financieras de cara al futuro estarán configuradas por dos factores principales. El primero es el ambiente externo, tanto dentro como fuera de Colombia, que incluye: la situación económica del país y sus perspectivas, el entorno económico internacional y la probable evolución de los mercados financieros mundiales, y las políticas y reglamentos gubernamentales que estimulen el crecimiento del sector financiero y determinen su estructura y operaciones.

El entorno económico prevaleciente fuera y dentro de Colombia ha mejorado recientemente, pero no se debe contar con que ese mejoramiento pueda por sí sólo garantizar a las Corporaciones Financieras un futuro sin dificultades. Los aspectos circunstanciales en los que las condiciones del sector financiero Colombiano, que acabo de describir. Se han logrado importantes progresos en los últimos años, y las Corporaciones Financieras y las autoridades pertinentes deberían realizar un esfuerzo conjunto encaminado a conseguir mejoras adicionales.

El segundo de los factores importantes que influirán en el futuro de las Corporaciones Financieras es el referente al modo en que administren sus propios asuntos. Las financieras tienen que desarrollar la capacidad necesaria para anticiparse y adaptarse a los cambios de las circunstancias externas.

Tal adaptación supone modificar sus propias estructuras, políticas, organización y operaciones a fin de amoldarse a ese entorno exterior, es decir, **para enfrentar los retos que se les presenten**. Los comentarios que siguen no deben entenderse como aplicables solamente a las Corporaciones Financieras Colombianas, ni siquiera a las seis o siete que siguen tratando de cumplir los objetivos originales de la ley por la que fueron creadas. Lo cierto es que las instituciones de este tipo existentes en todos los países en desarrollo suelen enfrentar hoy los mismos problemas que afectan a las Corporaciones Financieras Colombianas. Solamente el grado de los problemas y de las dificultades varía de un país a otro y de una institución a otra.

En la mayoría de los países, las instituciones financieras no han sido remisas en adaptarse al entorno cambiante, pero, en general, su adaptación ha tenido carácter de reacción a problemas que ya habían surgido, y que a menudo habían evolucionado hasta un punto crítico. En lugar de esto, lo que se necesita es un concepto claro de las metas de la entidad, un plan de políticas y programas para alcanzar, observación continua del entorno para anticiparse a los acontecimientos que puedan afectarlas y la adaptación apropiada de las políticas y los programas por adelantado. En pocas palabras, lo que se necesita es un sentido de planificación estratégica y una aplicación práctica decidida de las prioridades y los planes.

Las Corporaciones Financieras Colombianas, al igual que muchas de las Instituciones Financieras de Desarrollo, hoy día se enfrentan a cuatro grandes retos para cumplir su función:

- 1) El mejoramiento de la calidad de las carteras actuales;
- 2) El mejoramiento de la calidad de las carteras futuras, mediante una mejor evaluación de los proyectos;
- 3) El mejoramiento de la eficiencia administrativa, y
- 4) La diversificación de los servicios y los recursos, a fin de adaptarse a los cambios dinámicos que ocurran en el ambiente económico y financiero internacional.

Estos retos exigen iniciativa en la gestión y medidas que se desprendan de la planificación estratégica que acabo de mencionar.

V. Reestructuración financiera

El primer reto es el de mejorar los resultados de la cartera actual, ya que es el desempeño de las inversiones vigentes lo que determina la viabilidad financiera general de las instituciones a corto plazo y sus capacidades para atraer fuentes diversificadas de financiamiento para fines de expansión. (En

la CFI hemos vivido este mismo problema, por las mismas razones. En consecuencia, nos ha parecido necesario asignar a la supervisión de la cartera mayor prioridad que en el pasado, e incrementar el volumen de asistencia requerido para la reestructuración de proyectos problemáticos. Tales medidas han supuesto cambios de organización, para dar mayor importancia a la supervisión, desempeño y reestructuración de la cartera, y a las metas institucionales a largo plazo orientadas a reorganizar la asistencia, tanto a nivel de las empresas consideradas individualmente como en el nivel más amplio de los sectores industriales y financiero. Al evaluar el desempeño de nuestro personal damos más importancia al trabajo realizado para resolver problemas de las inversiones vigentes. En el pasado, el reconocimiento por el trabajo relacionado con la cartera era eclipsado por el "glamour" de realizar nuevas inversiones).

Para responder al reto de mejorar la calidad de sus carteras, las Corporaciones Financieras necesitan además de sus esfuerzos propios una nueva herramienta financiera. En la Corporación Financiera Internacional, al igual que en el Banco Mundial, hemos reconocido la necesidad de ofrecer financiación para reestructurar empresas. Este nuevo servicio financiero está destinado a ayudar a empresas seriamente afectadas por las condiciones macroeconómicas. Hemos visto en muchos países que la prioridad más alta y rentable en términos económicos es la de salvar algunas entidades que ya tienen capacidad instalada y tienen las características básicas para un futuro sano. Entonces hemos trabajado con los gobiernos miembros y las instituciones financieras, para identificar las modalidades para suministrar este tipo de financiación.

En Colombia hay varias iniciativas importantes del gobierno para reestructurar la industria. La CFI respalda dichas iniciativas y está dispuesta a trabajar activamente en este campo. Creemos que las Corporaciones Financieras, equipadas con facultades financieras especiales, pueden hacer una gran labor en la reestructuración de ciertas industrias colombianas y a la vez mejorar su propia situación financiera.

El segundo es evaluar mejor los proyectos propuestos actualmente. Existen nuevas técnicas de gestión que se puedan aplicar para mejorar la calidad de la cartera futura? (En la CFI hemos introducido recientemente un procedimiento analítico que vá más allá del clásico análisis de costos-beneficios de un proyecto. Exigimos que nuestro personal de inversiones calcule el impacto financiero estimado de cualquier proyecto propuesto a la Corporación. El análisis se lleva a cabo en una etapa temprana del estudio de la propuesta y proporciona a la administración una estimación de la repercusión financiera general en el ingreso neto de la Corporación a lo largo de la vida útil de la inversión, tomando en cuenta nuestros propios costos de tramitación y supervisión y menores ingresos en razón de riesgos previstos).

El tercer reto es mejorar la eficiencia operacional y lograr el equilibrio entre las nuevas operaciones y los objetivos de la cartera. La reducción de márgenes ocasionada por la inestabilidad de los costos de los empréstitos y el impacto de los activos no redituables, las cancelaciones y los pagos anticipados han dado lugar a presiones a favor de la eficiencia administrativa en todas las instituciones financieras de desarrollo. (En la CFI hemos introducido recientemente un sistema de pérdidas y ganancias en el nivel del departamento de inversiones regionales. En el curso del proceso presupuestario anual se establecen y revisan en cada uno de los departamentos de inversiones los objetivos comerciales relativos a crecimiento, resultados de la cartera y administración del desempeño y los recursos departamentales. A los departamentos de apoyo que proporcionan servicios internos a los departamentos de inversiones se les pide que administren sus asuntos conforme a la contabilidad de centro de costos).

El cuarto reto es reaccionar a los cambios que se produzcan en los mercados financieros internos e internacionales. Un aspecto de los problemas actuales de las Corporaciones Financieras es la existencia de una competencia cada vez mayor por parte de los bancos comerciales, que ahora se dedican a actividades antes consideradas feudo exclusivo de las financieras, y por parte de nuevos tipos de instituciones especializadas que proporcionan servicios financieros exigidos por los clientes tradicionales de las Corporaciones Financieras. Los préstamos a plazo mediano o largo, preferiblemente en divisas, que en tiempos pasados fueron principal negocio y la especialidad de las Corporaciones Financieras, ya no bastan como razón de su ser ni constituyen base suficiente para sobrevivir, y mucho menos para crecer.

Muchas Corporaciones Financieras han reaccionado a esta situación procurando iniciar nuevas actividades, dentro de los límites permitidos por la ley. La "diversificación" se ha convertido verdaderamente en el eslogan de los últimos años en relación con los esfuerzos para hacer frente a la competencia. Pero esa diversificación ha sido con frecuencia un artilugio defensivo fragmentario. Simplemente asumir funciones adicionales puede ser peligroso desde los puntos de vista financiero, administrativo y de los recursos humanos, si no se aumenta al mismo tiempo la capacidad de la institución para satisfacer las necesidades del mercado, en seguimiento de su finalidad fundamental.

Lo que se requiere es un análisis sistemático de los productos y servicios que cabe prever que su mercado requerirá en los años venideros, prepararse para proporcionarlos, directa o indirectamente, y actuar enérgicamente para venderlos en el mercado a pesar de la competencia. Es preciso resaltar la expresión "directa o indirectamente". La diversificación no exige necesariamente emprender nuevas funciones dentro de la estructura social de la institución en un momento dado o establecer filiales. La elección entre los diversos medios posibles deberá hacerse sólo después de calcular cuidadosa-

mente las repercusiones de cada opción en términos de personal, gestión y finanzas, así como sus consecuencias jurídicas y tributarias. El requisito esencial es la capacidad de la institución para proporcionar una gama completa de servicios financieros y otros conexos, por sí misma o a través de filiales o entidades asociadas.

Pero por muy amplia que sea la gama de servicios de una Corporación Financiera, el suministro de financiamiento a largo plazo sigue siendo fundamental y, por lo tanto, deberá tener acceso a fuentes de fondos constantes y confiables. Se requieren dos tipos básicos de financiamiento en apoyo de las operaciones de las Corporaciones Financieras: capital y recursos en préstamo.

La base de capital de las Corporaciones Financieras no se ha ampliado en medida suficiente para respaldar su mayor nivel de actividades, especialmente teniendo en cuenta los difíciles problemas de cartera que enfrentan. Me doy cuenta de que obtener de los accionistas nuevas inyecciones sustanciales de capital no será tarea fácil, en particular teniendo en cuenta la modesta rentabilidad que se ha obtenido del capital ya pagado. No obstante, los accionistas deberían tener conciencia de que el aporte de capital adicional a las Corporaciones Financieras es fundamental no sólo para la salud financiera de éstas, sino también para sus propios intereses.

Las Corporaciones Financieras necesitan también nuevas fuentes de recursos en préstamo al menor costo posible. Este es un campo en el que la CFI tiene algunas experiencias interesantes que compartir. Hasta 1984 dependimos principalmente del Banco Mundial para satisfacer nuestras necesidades de empréstitos. Desde entonces la CFI ha diversificado sus propias fuentes de fondos, obteniendo en los mercados financieros internacionales una proporción considerable de los préstamos que hemos necesitado. En menos de dos años hemos reunido más de US\$500 millones por medio de 11 emisiones de bonos colocados privadamente en cuatro de los principales mercados de capital internacionales. Esos fondos han sido obtenidos a costos inferiores a los que hubieran tenido los facilitados por el Banco Mundial. Ello nos ha permitido rebajar considerablemente los tipos de interés de los préstamos que otorgamos, de conformidad con la evolución del mercado, sin reducir nuestros márgenes. El acceso a los mercados internacionales nos ha brindado también conocer técnicas y servicios que pueden ser de utilidad para nuestros clientes. Por ejemplo, después de utilizar los intercambios de monedas y de tipos de interés "swaps", en nuestras propias operaciones de empréstito y financiamiento, ofrecemos ahora esos servicios de intercambio o "swap" a nuestros clientes.

Nuestra experiencia de mercado nos ha alentado también a buscar nuevos medios para llevar a cabo nuestras actividades y movilizar fondos para el sector privado de los países en desarrollo. Hemos comenzado a encauzar in-

versiones por medio de nuevos instrumentos, como líneas financieras de agentes, líneas de crédito y líneas de capital accionario. En la operación de las líneas estamos dependiendo de instituciones locales —como agentes— para el análisis de solicitudes de crédito y de inversión. Las instituciones escogidas como agentes están autorizadas a otorgar préstamos o invertir en capital social a nuestro nombre, de acuerdo con normas establecidas.

Hemos iniciado fondos o fideicomisos internacionales para fomentar las inversiones de cartera en las bolsas de los países en desarrollo y hemos garantizado emisiones de bonos de empresas del sector privado de esos países en los mercados internacionales de capital.

Del mismo modo en que la CFI sirve de puente entre los mercados internacionales de capital y el sector privado de los países en desarrollo, opino que las Corporaciones Financieras tienen un papel que desempeñar en la movilización de recursos financieros externos para el sector privado de Colombia. En mis contactos diarios con instituciones financieras en los mercados internacionales, siempre me llaman la atención las grandes reservas de financiamiento mediante emisiones de títulos de deuda o inversiones en capital social que pueden aprovecharse en favor de los países en desarrollo. Esta situación existe a pesar de la renuencia general de la mayoría de los bancos comerciales internacionales a aumentar el volumen de sus préstamos pendientes en esos países, y en especial en los de América Latina. En mi opinión, en los mercados financieros internacionales **no hay escasez de oferta de fondos** que podrían canalizarse hacia inversiones en los países en desarrollo. La escasez es más bien de proyectos de inversión apropiados y de cauces institucionales e instrumentos para movilizar prudentemente tales fondos de inversión en beneficio de los países en desarrollo.

Las Corporaciones Financieras son una de las llaves para movilizar más recursos externos con destino al sector privado colombiano. La experiencia y capacidad de estas instituciones para estructurar oportunidades sólidas de financiamiento de proyectos serán apreciadas y respetadas por los prestamistas e inversionistas internacionales. Lamentablemente, a finales de los años setenta y comienzos del decenio en curso, muchos de los prestamistas comerciales internacionales se apartaron de los préstamos para proyectos, y empezaron a confiar casi ciegamente en las garantías gubernamentales, aún cuando los préstamos fueran destinados al sector privado y ostensiblemente a proyectos productivos. La presencia de las garantías hizo que se diluyeran la disciplina y la responsabilidad tanto de los prestamistas como de los prestatarios. Creo que los gobiernos receptores y los prestamistas por igual reconocen actualmente que es necesario y beneficioso basar la inversión extranjera en proyectos sólidos.

Las Corporaciones Financieras están bien situadas para actuar como enlace entre proyectos de inversión apropiados en Colombia y fuentes externas

de capital que estén dispuestas a invertir, siempre que los riesgos de los proyectos hayan sido estudiados cuidadosamente y estén controlados. Esta posibilidad es una de las principales razones que me impulsan a instar a las Corporaciones Financieras a perseverar en sus esfuerzos por seguir siendo unas instituciones saludables y dinámicas. Tal perspectiva debería motivar a las autoridades y a la administración de las Corporaciones Financieras a continuar esforzándose por mejorar las condiciones del sector financiero. Debería también alentar a los accionistas de las Corporaciones Financieras a prestarles mayor apoyo.

En resumen, deseo agradecerles de nuevo el haberme brindado la oportunidad de dirigirme a la Asociación Bancaria de Colombia y hablar sobre el tema de las Corporaciones Financieras Colombianas. Las Corporaciones Financieras han desempeñado una importante función en el desarrollo del sector privado. Como todas las instituciones financieras de fomento similares, han pasado por épocas difíciles en su historia. Su función es importante, dinámica y en evolución, y requiere nuevas iniciativas y políticas que las apoyen. Con las perspectivas más favorables de la economía colombiana y el dinamismo que prevalece en los mercados financieros internacionales, los próximos cinco a diez años pueden ser un período muy interesante para las Corporaciones Financieras.

Les deseo a la Asociación Bancaria de Colombia un feliz 50o. aniversario y espero que en algún otro momento futuro tendré el placer de volver a reunirme con todos ustedes para celebrar otro aniversario de sus logros.



SUPRIMIENDO OBSTACULOS AL CRECIMIENTO DE LA TRANSFERENCIA ELECTRONICA DE FONDOS

Señor Giuseppe Bassani,
Vicepresidente N.C.R.
Corporation de EE. UU.

Hace poco estuve leyendo un artículo titulado "La explosión de la Transferencia Electrónica de Fondos es pronosticada por sus proponentes". Ese titular me hizo pensar retrospectivamente en las explosiones de la Transferencia Electrónica de Fondos que se profetizaron hace cinco años, 10 años o quizás quince años atrás. En vez de una "explosión", hemos presenciado una gran cantidad de esfuerzos, muchos de los cuales se hicieron en diferentes direcciones y aparentemente sin mayor coordinación.

¿Por qué ha ocurrido ésto, y por qué los países latinoamericanos están actualmente en una mejor posición para evitar costosos errores en el momento de empezar?

Esto no es de extrañarse; existen muchos motivos. Esta mañana voy a concentrarme en algunos de los que considero son significativos. El primero, es un concepto que llamaré "flujo único" que concibe la Transferencia Electrónica de Fondos como un servicio público. En el segundo, discutiremos la aceptación por los usuarios de la Transferencia Electrónica de Fondos y en el tercero, comentaré acerca del uso de estándares.

El primer motivo se refiere a la Transferencia Electrónica de Fondos en el punto de venta. En los Estados Unidos estamos comenzando a ver algunas nuevas señales de progresos en este campo, como por ejemplo, el anuncio de ARCO a principios de este año de un Sistema de Débito Directo en sus 600

gasolineras en California y Nevada. A nivel internacional, el Gobierno de Singapur está tratando de instaurar una sociedad sin efectivo al exigir el uso de tarjetas de débito en negocios, hospitales e instituciones gubernamentales.

¿Qué factores podrían contribuir al establecimiento de la Transferencia Electrónica de Fondos en el punto de venta? Un punto clave parece ser el que muchas de las entidades financieras más exitosas han comenzado a pensar como comerciantes. Han abandonado sus redes pequeñas de puntos de venta y han suspendido lo que puede llamarse el concepto de "flujo único".

¿Qué quiero decir por "flujo único"? Es un Sistema que integra todos los tipos de pagos que no sean en efectivo —créditos, cheques visados o garantizados, débitos directos y cheques electrónicos— haciendo posible que sean manejados en una sola Terminal de punto de venta utilizando una sola línea telefónica. Con el "flujo único" las tarjetas propias de los Bancos aún existen pero los comerciantes deciden qué tarjetas y formas de pago serán aceptadas en las terminales en sus tiendas.

En este Sistema todas las transacciones de los puntos de venta serían transmitidas a controladores de redes que actuarían como cámara de compensación electrónica para un Sistema de pagos. Esta arquitectura de controladores con subsistemas comunes, permitiría a los minoristas adoptar procedimientos de operación simples y uniformes y darles, así, la libertad de elegir qué mecanismos de pago podrían ser aceptados por negocios, consumidores y área geográfica. La aceptación de varios mecanismos de pago podrían entonces, coordinarse con otros planes de mercadeo.

La idea no es de instalar múltiples líneas telefónicas en una Tienda, sino, de cargar lo más posible en una sola línea para así disminuir costos. El éxito de cada institución dependerá de su habilidad de disminuir los costos de las comunicaciones. Esto significa que las redes de puntos de ventas evolucionarán a redes de transferencia de información con bases de datos y software muy distintos de los que existen en la actualidad. Debemos pensar más allá de las Transferencias de Fondos, e ir hacia otras transacciones importantes que pueden ser manejadas electrónicamente.

El compartir terminales es cada vez más aceptado. En los Estados Unidos, las instituciones financieras están gastando en conjunto dos mil millones de dólares anuales en Cajeros Automáticos, lo que significa, setenta dólares anuales por usuario activo de un Cajero Automático.

En gran parte la insistencia de algunos Bancos en operar redes propias de puntos de venta se debe a la preocupación de que, de no ser así, significaría una pérdida del control de las cuentas de sus clientes, así como, los mecanismos de costos asociados. El objeto de controlar todo el sistema, lo que comprende ser el dueño de los computadores, terminales, software, así como, el

establecer las normas para los usuarios de los puntos de ventas, y las transacciones, ha hecho que el desarrollo de las redes de Transferencia Electrónica de Fondos se aleje del concepto de un servicio público de bajo costo. En realidad, debemos ver a las redes de puntos de venta como un servicio público similar al servicio telefónico. Lo que un Banco dice por teléfono determina su valor, no quien es el dueño de la línea telefónica. Lo mismo es cierto con la Transferencia Electrónica de Fondos. Es la manera en que el servicio se mercadea y se usa —no la existencia del servicio mismo— lo que es importante.

El segundo tema que trataré esta mañana llega al mismo corazón del éxito de la Transferencia Electrónica de Fondos, especialmente, en lo referente a Cajeros Automáticos. Se refiere al cambio de las costumbres del usuario. Se ha logrado mucho progreso en que más personas utilicen la Transferencia Electrónica de Fondos pero por lo general, la mayoría de las instituciones no han ido más allá de lo que podríamos llamar un “primer escalón” en el uso de Cajeros Automáticos —por lo general, por debajo del 25% de los cuentacorrentistas. Si una institución ha desarrollado un programa muy intenso de introducción de Cajeros Automáticos, el crecimiento continuará hasta que el 25% de sus clientes utilicen el Sistema Financiero de Autoservicio en forma regular, para luego nivelarse. Para otras instituciones, el escalón es más posible que se produzca a un nivel menor. En el mejor de los casos, yo diría que del total de poseedores de tarjetas sólo el 20% utiliza los Cajeros Automáticos mientras que, el 80% permanece inactivo. Debemos invertir estos porcentajes.

Es obvio que una tasa de aceptación del 80% permitiría a las instituciones financieras reducir en gran escala sus inversiones en ladrillos y cemento, así como, en ventanillas que requieren mano de obra. Esto es más importante aún, ya que, esta amplia aceptación permitiría mejorar las futuras estrategias y objetivos de mercadeo y apresurar la transición de una industria a la defensiva de costos a una industria agresivamente orientada al mercadeo.

¿Cómo puede hacerse esto? Una manera es cortejando a los clientes más directamente. Analicemos como se abre normalmente una cuenta nueva. Luego que los clientes han registrado sus firmas les indicamos que recibirán sus tarjetas plásticas en dos semanas y sus Códigos Secretos de Identificación posteriormente. Por lo general, bajo estas circunstancias, la posibilidad de que las Tarjetas Plásticas conozcan el interior de un Cajero Automático es solamente de uno a cinco. Existen buenas razones para hacerlo así.

Pero supongamos que a los clientes se les entregue de inmediato Tarjetas Activas y se los lleve a un Cajero Automático para hacerles una demostración en vivo. Sabemos que casi un 80% de las personas que prueban el autoservicio se convierten en usuarios regulares. Este es el porcentaje que necesitamos. Creo que vale la pena el esfuerzo.

Al aumentar la base de usuarios los costos de las transacciones electrónicas disminuirán y los costos de las transacciones manuales aumentarán. Para acelerar la transición se puede agregar cargos a los costos que aumenten. Muchos están pronosticando que el máximo nivel de uso de Cajeros Automáticos se estabilizará alrededor del 80% en un plazo de cinco años. Uno de cada cinco clientes puede que nunca acepte el autoservicio financiero, pero para ese entonces, deberán estar pagando tanto por servicio personalizado que el Banco los atenderá gustosamente.

Es obvio que las instituciones financieras no lograrán elevar el nivel de aceptación tan dramáticamente sin ayuda. Existen otras fuerzas que también ayudan.

Mientras más y más instituciones llegan al primer escalón, aún al nivel del 20% , el número total de usuarios es tan grande como para llamar la atención a potenciales competidores. Las instituciones financieras que aún se resisten ya están cediendo. En los Estados Unidos, instituciones no bancarias muy agresivas y no afectadas por las regulaciones bancarias, están comenzando a instalar Cajeros Automáticos. Sears, el minorista más grande del mundo, con una gran base de usuarios de su tarjeta ha indicado su objetivo de convertirse en la institución financiera más grande de los Estados Unidos en los próximos cinco años, basándose en la cantidad de transacciones financieras que manejará. Este tipo de instituciones están instalando y promocionando los Cajeros Automáticos logrando crear una actitud positiva en la población en general.

Aún más ayuda brindan otros minoristas, no tan grandes como Sears, quienes han estado experimentando con el concepto de pagos electrónicos en el punto de venta. Ellos han sido desanimados por la complejidad y costos de los sistemas, así como, por la proliferación de tarjetas plásticas distribuidas por muchos Bancos. Ya comienzan a ver la solución a sus problemas en las redes de Cajeros Automáticos auspiciadas por grupos de instituciones financieras.

El propagar el autoservicio financiero al punto de venta en los supermercados y estaciones de gasolina automatizadas, permitirá disminuir gran parte de la resistencia que todavía se encuentra. Después de todo, el 25% de los clientes de los Bancos e instituciones de ahorro utilizan sus tarjetas en las tiendas y no en los Cajeros Automáticos. Este grupo ya está semi-condicionado y listo para unirse al movimiento tan pronto sus minoristas preferidos les ofrezcan Transferencia Electrónica de Fondos.

Pero éstos no son los únicos desafíos. La experiencia nos indica que el "Cajero Robot" no es todavía lo que podría ser. Las áreas problemáticas incluyen largas filas en los Cajeros Automáticos, altas inversiones de capital, altos costos de instalación, capacidad limitada de transacciones, altos costos

de mantenimiento, así como, cada vez mayores preocupaciones referentes a la seguridad.

El Cajero Automático más completo de hoy dispensa efectivo, recibe depósitos, absuelve consultas, transfiere fondos entre cuentas y acepta pagos de servicios públicos. Con limitaciones, puede funcionar como una máquina pagadora de cheques. Pero es caro de instalar y mantener.

Hay que considerar lo que sucede cuando un cliente viene a aprovechar muchas o todas las características indicadas. Mientras él consulta, retira, deposita y transfiere puede formarse una fila detrás de él de personas que desean únicamente hacer un rápido retiro de dinero. Estas personas pueden irritarse y él puede sentirse incómodo a pesar de que esa persona está haciendo exactamente lo que la institución financiera le estimuló a hacer.

Ahora analicemos el problema desde el punto de vista de un Ingeniero Industrial. Aproximadamente la mitad del costo de un Cajero Automático está en el módulo dispensador de efectivo. Aunque el cliente estuvo en la máquina tres o cuatro minutos, el dispensador de efectivo tan solo funcionó de 15 a 20 segundos. El resto del tiempo, usó partes electrónicas de bajo costo para consultar y transferir, pero continuó evitando que el dispensador costoso sea usado por otras personas que deseaban usarlo.

Para resolver este problema requerimos un simple dispensador de efectivo, máquina ya en uso en muchos lugares.

Pocos clientes pueden ocuparlos por más de 20 segundos de modo que, aún si se forma una fila, ésta se mueve rápido y desaparece al poco tiempo.

Pero en general, lo que necesitamos es una selección de máquinas de transacciones especializadas. Por ejemplo, están llegando al mercado máquinas capaces solamente de dispensar efectivo, emitir estados de cuenta, actualizar libretas de ahorro o procesar consultas. El desafío para los proveedores y para las instituciones financieras, trabajando en conjunto, es el determinar qué transacciones o combinación de transacciones se prestan más a ser automatizadas por el autoservicio. Deben definirse nuevos productos que sean comercialmente factibles para el proveedor, de operación rentable para las instituciones y que llenen las aspiraciones del público usuario.

Una gran mayoría de los clientes tienden a ser clientes de "una transacción a la vez", en otras palabras, ellos no planifican anticipadamente ni hacen un análisis doméstico para prepararse para transacciones múltiples. Este es el segmento del mercado para el cual están dirigidas las máquinas especializadas.

Por otro lado, el cliente bancario de cada cinco que requiere transacciones múltiples o mixtas, no desea estar en una fila para cada máquina o Cajero especializado.

Es por esto que en los nuevos recintos para atención fuera de hora, así como, en los lobbies y sucursales remodeladas deben usarse máquinas especializadas combinadas con Cajeros Automáticos de servicio completo para permitir a las instituciones, proveer los servicios que reflejan los múltiples requerimientos de su base de clientes. Aún más, una estrategia así, permite una relación significativamente mejorada, por un lado, entre el número de transacciones y por otro lado, los costos operativos y capital invertido.

Creo también, que veremos el desarrollo y uso de máquinas bancarias automatizadas de funciones más completas, capaces de actualizar libretas de ahorro existentes, emitir estados de cuenta, aceptar, recircular y dispensar, tanto efectivo como monedas. Tendrán pantallas sensibles al tacto y una voz para comunicarse con el usuario. Máquinas de este tipo ya están en uso en el Japón. Serán muy prácticas donde el tráfico o espacio disponible impide el uso de los Cajeros Automáticos completos de hoy conjuntamente con un juego de terminales de transacciones especializadas.

Al ir aumentando la aceptación del autoservicio financiero, este aumento apoyará el desarrollo e implementación de estas nuevas variantes del Cajero Automático. A su vez, el servicio más atractivo ofrecido desencadenará la aceptación del concepto por el público en general.

La era del autoservicio está aquí. El número de Cajeros Automáticos continuará creciendo. En un corto plazo, las instituciones financieras determinarán el nivel de crecimiento, pero, a la postre el público usuario será quien tome la decisión. El número de transacciones se multiplicará de acuerdo a la expansión de los puntos de origen incluyendo el punto de venta minorista, así como, el hogar.

El punto final que trataré esta mañana se refiere a los estándares. Esta no es un tema nuevo, pero es algo que ha estado recibiendo una merecida atención.

¿Por qué es esto tan importante? El uso de estándares permite a los fabricantes de equipos proveer una conexión sólida a una red de Transferencia Electrónica de Fondos para todos sus productos. Dichos estándares también permiten a las instituciones financieras y minoristas elegir entre una amplia gama de productos para satisfacer sus requisitos individuales.

Hoy en día, se puede ir a una tienda de equipos de audio, comprar un sintonizador y amplificador, una tornamesa, un tocacassettes, tocadiscos

compactos y los parlantes, todos hechos por un fabricante diferente. Podría usted conectarlos en unos minutos con cables estándar y obtener así un sistema estereofónico completo.

Este no ha sido el caso en la industria de los computadores. Cada fabricante ha utilizado su propio estándar el que ha impedido que los esfuerzos de los usuarios logren integrar distintos productos en sistemas únicos. Las instituciones financieras y los minoristas invierten en los equipos, pero sus clientes no pueden aprovechar completamente sus ventajas. Este restringe el comercio y de hecho limita el gran potencial de la Transferencia Electrónica de Fondos.

Por ejemplo, en la actualidad existe una gran variedad en los estándares de comunicaciones de datos para Transferencia Electrónica de Fondos. Cada fabricante tiene sus propios formatos de mensajes y esquemas de seguridad para sus Cajeros Automáticos y Transferencia Electrónica de Fondos minorista. Como resultado de esto, cada Banco o minorista que utilice estos sistemas deberá aprender algo diferente. Esto hace que el apoyo a estos sistemas sea más complejo y difícil.

A un fabricante de Cajeros Automáticos puede costarle miles de dólares programar el Cajero Automático para comunicarse con otros tipos de Cajeros Automáticos en una misma red. Por lo general, podría costar algo adicional el mantenimiento de dicho programa. En la vida útil del Cajero Automático, entonces, el costo total de programación para adecuar la falta inicial de estándares podría ser considerable.

¿No sería preferible que este dinero se utilizara en la promoción de los servicios en vez de gastarlo en la comunicación entre las terminales?

Al comienzo de este año, unas 20 empresas de computación fundaron la "Corporation for Open Systems - COS". Esta empresa fue formada para desarrollar la adopción de estándares internacionales de interconexión, tales como, el estándar de Interconexión de Sistemas de Arquitectura Abierta COS para las industrias de computación y comunicaciones. Si COS tiene éxito, tendremos un juego consistente de métodos de prueba y procedimientos de certificación. El resultado se verá en productos y servicios de muchos proveedores diferentes que serán compatibles entre sí en la misma forma de los componentes de un sistema estereofónico.

Adicionalmente, la Organización de Estándares Internacionales que promueve el uso de estándares universales en casi todos los campos, ha colaborado a la industria para desarrollar estándares para conectar terminales a computadores centrales y a dichos computadores centrales con otros computadores centrales. La implementación de mensajes y formatos ISO para la Transferencia Electrónica de Fondos minoristas permite a los fabricantes de

equipos proporcionar una conexión consistente para Transferencia Electrónica de Fondos con las redes financieras que soportan no sólo transacciones de débito pero también tarjetas de créditos bancarias, tarjetas de viaje y entretenimiento y consultas de saldos.

Al comienzo de mi charla yo planteé una pregunta retórica ¿Por qué los países latinoamericanos están actualmente en una mejor posición para evitar costosos errores en el momento de empezar?

Esta es un área donde la Comisión Permanente Panamericana de Transferencia Electrónica de Fondos, puede desempeñar un papel importante.

La comisión está compuesta de influyentes expertos de todos los países de Latinoamérica que se reúnen periódicamente. En Colombia, este grupo está formado por altos ejecutivos del sector financiero, del consejo y de la academia.

El sinergismos para la coordinación de las actividades necesarias que aseguren una implementación organizada de la Transferencia Electrónica de Fondos, incluyendo el problema de los estándares, debe comenzar a un nivel local en cada país. En muchos aspectos, Latinoamérica está ya a la cabeza del resto del mundo en esta área. Aparentemente, existe menos fragmentación en los métodos bancarios y en los estándares aquí que en los Estados Unidos. Ahora ustedes tienen la oportunidad de capitalizar este liderazgo a crear la infraestructura necesaria en estas áreas.

Los temas que he tratado esta mañana —el ver la Transferencia Electrónica de Fondos como un servicio público, el cambiar algunos de los hábitos de los usuarios, y los estándares— son todos elementos en los que podemos tener algún efecto positivo. Yo les pido a cada uno de ustedes que utilice su influencia y experiencia en el advenimiento y desarrollo de la Transferencia Electrónica de Fondos en sus países.

Este tema ha sido discutido durante los pasados años bajo el patrocinio de la Comisión Panamericana Permanente sobre Transferencia Electrónica de Fondos en el Congreso Anual Panamericano sobre Transferencia Electrónica de Fondos, que tiene lugar cada año en una ciudad diferente de América Latina. Durante este congreso renombrados expertos de todo el mundo discuten sus experiencias en la Transferencia Electrónica de Fondos.

Este año el Quinto Congreso sobre Transferencia Electrónica de Fondos tuvo lugar en la ciudad de México, con la participación de más de 300 personas de toda América Latina. El ex-astronauta Neil Armstrong fue apropiadamente el orador principal ya que el tema del Congreso fue "Listos para el Tercer Milenio". El Sexto Congreso sobre Transferencia Electrónica de Fon-

dos tendrá lugar en Caracas, del 26 al 29 de abril de 1987. El tema será: La Economía y su Impacto en la Transferencia Electrónica de Fondos.

Oradores de diferentes partes del mundo discutirán sus experiencias con todos los asistentes. El Dr. Franco Modigliani, premio Nóbel 1985 en economía será el orador principal. Si ustedes están interesados en la historia y futuro de la Transferencia Electrónica de Fondos, me permite recomendarles no pierdan la oportunidad de asistir al Congreso de 1987 que reunirá representantes de bancos, instituciones minoristas, entidades educativas y empresas de gobierno.



LISTA DE PARTICIPANTES
VIGESIMA CUARTA
CONVENCION BANCARIA
Y DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
BANCA 86

COLOMBIA

GOBIERNO NACIONAL Y SECCIONAL

Dr. César Gaviria Trujillo
Ministro de Hacienda y Crédito Público

Dr. Ernesto Aguirre Carrillo
Superintendente Bancario

Dr. Luis Fernando Sanmiguel
Superintendente de Sociedades

Dra. Alba Lucía Orozco de Triana
Presidente Comisión Nacional de Valores

Dr. Mauricio Cabrera Gálvis
Director Crédito Público

Dr. Néstor Humberto Martínez Neira
Superintendente Bancario Primer Delegado

Dr. Ramón del Castillo Restrepo
Gobernador Departamento de Bolívar

Dr. Manuel Domingo Rojas Salgado
Alcalde Mayor de Cartagena

Contralmirante Edgar Garay Rubio
Comandante de la Fuerza Naval del Atlántico

Contralmirante Gonzalo Parra Santo
Comandante Base Naval

Contralmirante Germán Rodríguez Q.
Director Escuela Naval

Coronel Jaime Barrera Toloza
Comandante Departamento de Policía Bolívar

JUNTA MONETARIA

Dr. Gilberto Gómez Arango
Asesor

Dr. José Elías Melo
Secretario

BANCO DE LA REPUBLICA

Dr. Francisco J. Ortega A.
Gerente General

Dr. Pedro Pablo Mayor
Director Oficina de Cambios

Dra. Mariela Tamayo de Lauschus
Jefe División Inversiones Extranjeras

Dr. Haroldo Calvo Stevenson
Gerente Cartagena

FONDO DE GARANTIAS DE INSTITUCIONES FINANCIERAS

Dra. Leonor Montoya Alvarez
Presidente

**INSTITUTO COLOMBIANO DE COMERCIO EXTERIOR
INCOMEX**

Dr. Samuel Yohai
Director General

Dra. Orffa Libia Montoya
Consejero Junta de Importaciones

BANCOS

BANCO ANGLO COLOMBIANO

Dr. Joaquín Casas Fajardo
Presidente

Dr. Hernán Pérez de Brigard
Vicepresidente Gerente Sucursal Bogotá

BANCO CAFETERO

Dr. Lisandro Méndez
Miembro Junta Directiva

Dr. Milciades Zuluaga Herrera
Miembro Junta Directiva

Dr. Jorge Restrepo
Vicepresidente Administrativo

Dr. Humberto Amaya
Director Planeación Estratégica

Dr. César González Muñoz
Vicepresidente Internacional

Dr. Aurelio Correa De Greiff
Jefe Departamento Corresponsales Exterior

Dra. Mónica Gedeón Juan
Gerente Cartagena

BANCO CENTRAL HIPOTECARIO

Dra. María José París Escobar
Subgerente Finanzas y Contraloría

Dra. María Cristina Salazar
Subgerente Fondo Financiero Desarrollo Urbano

BANCO COLOMBO AMERICANO

Dr. Carlos Ernesto Lora Rengifo
Gerente Cali

BANCO COMERCIAL ANTIOQUEÑO

Dr. Julio Leonzo Alvarez Alvarez
Miembro Principal Junta Directiva

Dr. Fernando Castro Plaza
Presidente

Dr. Oscar Fernández Correa
Vicepresidente Internacional

BANCO DE BOGOTA

Dr. José Gutiérrez Gómez
Director Junta Directiva

Dr. Germán Jaramillo Olano
Director Junta Directiva

Dr. Rafael Nieto Navia
Director Junta Directiva

Dr. Carlos Sanz de Santamaría
Director Junta Directiva

Dr. Alvaro Velásquez Cook
Director Junta Directiva

Dr. Alejandro Figueroa Jaramillo
Vicepresidente Ejecutivo

Dr. Roberto Holguín Fety
Vicepresidente Mercadeo y Relaciones Públicas

Dr. Juan María Robledo Uribe
Vicepresidente Banca Nacional

Dra. Nubia Montesdeoca de Tobón
Gerente Cali

Dr. Guillermo Villegas Montoya
Gerente Cartagena

BANCO DE CALDAS

Dr. Alberto Mejía Jaramillo
Presidente

Dr. Guillermo Londoño Jaramillo
Vicepresidente Ejecutivo

Dr. Alvaro Vélez Gómez
Vicepresidente Financiero

Dra. Alejandra Gómez Navarro
Subgerente Comercial Cartagena

BANCO DE COLOMBIA

Dr. Guillermo Villaveces Medina
Presidente

Dr. Jean M. G. de Vries Thornell
Vicepresidente Internacional

Dr. Sergio Espinosa Posada
Gerente Cartagena

BANCO DE CREDITO

Sr. Anthony J. Heeb F.
Presidente Comité Ejecutivo

Dr. Héctor Guarín Torres
Vicepresidente Internacional

Dra. Stella Vargas Feria
Vicepresidente Comercial

Dr. Fernando Múnera Echavarría
Gerente Medellín

BANCO DE CREDITO Y COMERCIO DE COLOMBIA

Dr. Eduardo Zárate Miranda
Presidente

Sr. Haq Zuberi Mazherul
Vicepresidente Ejecutivo

Dr. Eduardo Avila Roa
Vicepresidente

Sr. Ronen Pawar
Vicepresidente

Dr. Jaime Díaz Carvajal
Gerente Cartagena

BANCO DE OCCIDENTE

Dr. Francisco Castro Zadwasky
Presidente

Dr. Jorge Enrique Botero Uribe
Vicepresidente Técnico

Dr. Jorge García
Vicepresidente Región Suroccidental

Dr. Jorge Gabriel Perdomo Martínez
Vicepresidente Región Bogotá

Dr. José Miguel Terreros O.
Vicepresidente de Crédito

Dr. Orlando Romero
Gerente Región Norte

Dr. Jorge Enrique Morales Becerra
Gerente General Credencial

Dra. Gina Benedetti Vélez
Gerente Cartagena

Dra. Catalina Falquez Mtz Aparicio
Subgerente Comercial Regional Cartagena

BANCO DEL COMERCIO

Sr. James A. Therrien W.
Presidente

Dr. Jaime Estevez Peña
Primer Vicepresidente

Dr. Eduardo López
Vicepresidente Regiones y Mercadeo

Dr. Gustavo Porto
Vicepresidente Región Norte

Dr. Jorge Williamson
Vicepresidente División Internacional

Dr. Ramón Tovar
Segundo Vicepresidente

Dr. Francisco Miranda Ramírez
Gerente Montería

BANCO DEL ESTADO

Dr. Hernán Rincón Gómez
Presidente

Dra. Martha Isabel Vergara
Gerente Internacional (E)

Dr. Morris Pinedo Alzamora
Secretario General

BANCO EXTEBANDES

Dr. Germán Botero de los Ríos
Presidente Consejo Directivo

Dr. Armando González Quintero
Presidente

Dr. Guillermo Serna Meléndez
Vicepresidente Comercial

Dr. Pedro Maqueda Porras
Gerente General

BANCO GANADERO

Dr. Jesús Enrique Villamizar Angulo
Presidente

Dr. Hernando Quesada Piedrahita
Vicepresidente Internacional

Dr. Luis Fernando Restrepo Montoya
Vicepresidente Financiero

Dr. Carlos Vergara Gomescasseres
Vicepresidente Bancario

Dr. Gustavo Vergara Navarro
Gerente Cartagena

BANCO INDUSTRIAL COLOMBIANO

Dr. Javier Gómez Restrepo
Presidente

Dr. Andrés Delgado Mallarino
Apoderado

Dr. Alfonso Ricaurte Romero
Vicepresidente Comercial

Dr. Jorge Alberto Echavarría Soto
Vicepresidente Comercio Internacional

Dr. Leonardo Uribe Correa
Secretario General

Dr. Eduardo Cobo Cobo
Gerente Zona Occidental

Dr. Luis Fernando Montoya Cusso
Gerente Zona Norte

Dra. Paulina Mesiel de Franco
Gerente Cartagena

Dr. Roberto Sojo González
Gerente Sucursal Cartagena

BANCO INTERNACIONAL DE COLOMBIA

Dr. Jacobo Tovar Delgado
Presidente Junta Directiva

Dr. Jaime Lizarralde Lora
Miembro Junta Directiva

Sr. Christophe Cleveland A.
Presidente

Sr. Avinash Chopra
Vicepresidente Banca Institucional

Dra. María Cecilia Luna
Vicepresidente Mercadeo Banca Individual

Dr. Hernando Berón Zúñiga
Vicepresidente Cartagena

Dra. Lupe Yidios de Lemus
Gerente Cartagena

BANCO POPULAR

Dr. Humberto Patrón Ortíz
Vicepresidente Financiero

Dr. Jorge Enrique Gálvez Velásquez
Vicepresidente Bancario

Dr. Jorge García Andrade
Gerente Internacional

Dr. Hernán Gallego Arbeláez
Gerente Armenia

Dr. Arturo Gómez Stevenson
Gerente Cartagena

BANCO REAL DE COLOMBIA

Sr. Lusivander F. Leite
Presidente

Dr. Miguel Aguilera Rogers
Vicepresidente

Dr. Enrique Uribe Ortíz
Vicepresidente Comercial

BANCO ROYAL COLOMBIANO

Sr. Henry Saavedra Trujillo
Gerente Cartagena

BANCO SANTANDER

Dr. Alvaro Jaramillo Vengoechea
Presidente

Dr. Francisco Muñoz Grisales
Vicepresidente Comercial

Dr. Camilo Sorzano González
Vicepresidente Internacional

Dr. Roberto Alcoser R.
Gerente Cartagena

BANCO SUDAMERIS COLOMBIA

Dr. Alfredo Miani
Vicepresidente Junta Directiva

Dr. Carlos Caballero Argáez
Miembro Junta Directiva

Dr. Giuseppe Mondini
Miembro Junta Directiva

Sr. Luciano Dalla Bona
Presidente

Sr. Bertrand Ducrot
Gerente Adjunto de Sucursal

Dr. Gustavo Cadavid Vasco
Gerente Cartagena

BANCO TEQUENDAMA

Dr. Alvaro Camacho Martínez
Presidente

CAJA DE CREDITO AGRARIO INDUSTRIAL Y MINERO

Dr. Carlos Villamíl Chau
Gerente General

Dr. Luis Carlos Mora Prieto
Auditor General

CAJA SOCIAL DE AHORROS

Dr. Ramón Eduardo Madriñán
Presidente Junta Directiva

Dr. Jorge Téllez Díaz
Miembro Junta Directiva

Dr. Jorge Marmorek Rojas
Gerente General

Dr. Otto Barrios Gálvis
Subgerente Administrativo

Dra. Martha Cecilia Bravo de Ramírez
Gerente Cartagena

CORPORACIONES FINANCIERAS

CORPORACION FINANCIERA COFIAGRO

Dr. Horacio Lince Calle
Presidente

CORPORACION FINANCIERA COLOMBIANA

Dr. Roberto Pardo Vargas
Presidente

Sra. Gwinneth ann de Clarkson
Gerente Internacional

CORPORACION FINANCIERA COOPDESARROLLO

Dr. José Trinidad Niño Rodríguez
Gerente General

CORPORACION FINANCIERA ELECTRICA NACIONAL

Dr. Enrique Ruíz Raad
Vicepresidente Financiero

CORPORACION FINANCIERA INTERNACIONAL CORFIN

Dr. Camilo Wills
Gerente

CORPORACION FINANCIERA DE BOYACA

Dr. Javier Bustamante Díaz
Presidente

CORPORACION FINANCIERA DE CALDAS

Dr. Francisco Javier Gómez Upegui
Presidente Ejecutivo

Dr. Carlos Ignacio Rodríguez
Vicepresidente Técnico

Dr. Marcelo Palombini Gómez
Gerente Cartagena

CORPORACION FINANCIERA DE CUNDINAMARCA

Dr. Francisco Espinosa Currea
Gerente General

CORPORACION FINANCIERA DE LOS ANDES

Dr. Miguel Montes Swanson
Gerente General

CORPORACION FINANCIERA DE OCCIDENTE

Dr. Rafael Mariño Navas
Presidente Junta Directiva

Dr. Carlos Enrique Olave Valero
Vicepresidente Junta Directiva

Dr. Alvaro Vallejo Mazuera
Presidente

CORPORACION FINANCIERA DE SANTANDER

Dr. Augusto Martínez
Presidente

Dr. Hernando Martínez Vásquez
Presidente (E)

Dr. Gilberto Soto González
Vicepresidente Administrativo

CORPORACION FINANCIERA DEL NORTE

Dr. Pablo Gabriel Obregón Santo Domingo
Presidente (E)

CORPORACION FINANCIERA DEL ORIENTE

Dr. Héctor Macías Chaux
Presidente

Dr. Germán Gómez Pombo
Gerente Cartagena

CORPORACION FINANCIERA DEL TOLIMA

Dr. Sigifredo Ardila
Gerente General

CORPORACION FINANCIERA DEL TRANSPORTE

Dr. Carlos Martínez Silva
Gerente

Dr. Mauricio Cifuentes Andrade
Subgerente Financiero

CORPORACION FINANCIERA DEL VALLE

Dr. Armando Lloreda Samorano
Miembro Junta Directiva

Dr. Julio Manuel Ayerbe Muñoz
Presidente

Dr. Mauricio Mejía Pardo
Director Departamento Internacional

CORPORACION FINANCIERA GRANFINANCIERA

Dr. José Antonio Paternostro Matera
Presidente

Dr. Fernando Castañeda Barrera
Vicepresidente Ejecutivo

Dr. Juan Ucros
Vicepresidente Internacional

CORPORACION FINANCIERA DE DESARROLLO INDUSTRIAL Y AGRARIO – INDUFINANCIERA S. A.

Dr. Gustavo Calle Restrepo
Presidente

CORPORACION FINANCIERA NACIONAL

Dr. Manuel Echandía González
Vicepresidente Operaciones

Dr. Mauricio Vega Pérez
Gerente

CORPORACION FINANCIERA POPULAR

Dra. Luz Stella Rodríguez de Violini
Gerente General

CORPORACION FINANCIERA S. A. – PROGRESO

Dr. Camilo Alfonso Trujillo
Vicepresidente Ejecutivo

CORPORACION FINANCIERA SURAMERICANA

Dr. Juan Felipe Gaviria Gutiérrez
Miembro Junta Directiva

Dr. Rafael Martínez Villegas
Miembro Junta Directiva

Dr. Hernán Melguizo Mejía
Miembro Junta Directiva

Dr. Ricardo Sierra Moreno
Miembro Junta Directiva

Dr. Darío Vallejo Jaramillo
Miembro Junta Directiva

Dr. Carlos Alberto Hernández Cruz
Presidente

Dr. Jaime Ospina Velasco
Vicepresidente

CORPORACION FINANCIERA UNION

Dr. Gabriel Aparicio Concha
Presidente

INSTITUTO DE FOMENTO INDUSTRIAL – IFI

Dr. Ciro Valderrama Gómez
Director del Departamento de Planeación Financiera

CORPORACIONES DE AHORRO Y VIVIENDA

AHORRO Y VIVIENDA AHORRAMAS

Dr. Luis Fernando Sanín Bernal
Presidente

AHORRO Y VIVIENDA COLMENA

Dr. Ismael Cabrera Dussán
Presidente

Dra. Norma Tinoco de Pallares
Gerente Cartagena

AHORRO Y VIVIENDA COLPATRIA

Dr. Eduardo Pacheco Cortés
Presidente

AHORRO Y VIVIENDA CONAVI

Dr. José Manuel Fernández Pinedo
Gerente Cartagena

AHORRO Y VIVIENDA CONCASA

Dr. Diego Moreno Jaramillo
Presidente Junta Directiva

Dr. Jorge Arango Mejía
Miembro Junta Directiva

Dr. Adolfo Forero Joves
Miembro Junta Directiva

Dr. Jorge García Orjuela
Miembro Junta Directiva

Dr. Germán Gaviria Vélez
Miembro Junta Directiva

Dr. Darío Restrepo Jaramillo
Miembro Junta Directiva

Dr. Alvaro Villegas Villegas
Miembro Junta Directiva

Dr. Rafael Unda Ferrero
Suplente Junta Directiva

Dr. Félix Isaza Arango
Presidente

Dr. Gonzalo Sierra Vasco
Vicepresidente Financiero

Dr. José Vallejo Gómez
Vicepresidente Comercial

AHORRO Y VIVIENDA CORPAVI

Dr. Germán Vargas Espinosa
Gerente General

Dr. Hernando Rojas Quintana
Subgerente de Operaciones

Dr. Juan Antonio Pardo
Subgerente Técnico

Dra. Helena Barragán Fonseca
Subgerente Jurídico

Dr. Armando Palomino Alvarez
Secretario General

Dra. Consuelo Pallares de Corrales
Gerente Cartagena

AHORRO Y VIVIENDA DAVIVIENDA

Dr. Luis Guillermo Soto Gómez
Presidente

Dr. Carlos Alberto Alvarez Jaramillo
Vicepresidente de Operaciones

Dr. Mario Eduardo Forero Forero
Vicepresidente Financiero

Dr. Federmán Quintero Ríos
Vicepresidente Jurídico

Dr. Alvaro Enrique Franco Consuegra
Gerente Cartagena

ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO

ALMACENADORA DEL COMERCIO, DEPOSITOS GENERALES ALCOMERCIO

Dr. Enrique Cala
Gerente General

ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO MERCANTIL S. A. ALMACENAR

Dr. Bernardo Borrero Osorio
Presidente

Dr. Roberto Enrique Cano Manzanera
Gerente Cartagena

Dr. Jorge Enrique Porto Langoterie
Subgerente Cartagena

ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO DEL COMERCIO S. A. ALMADELCO

Dr. Ariel Jaramillo Jaramillo
Gerente General

Dr. Germán Hoyos Salazar
Subgerente General

Dr. José Fernando Pinzón Calle
Gerente Sucursal Cartagena

ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO GRANCOLOMBIA
ALMAGRAN

Dr. Horario Vélez de Bedout
Gerente General

Dr. Gustavo Adolfo Arias Bernal
Subgerente General

ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO DE LA CAJA AGRARIA,
IDEMA Y BANCO GANADERO "ALMAGRARIO S. A."

Dr. Alvaro Nicanor Hernández Manotas
Gerente General

Dr. Alvaro Cuéllar Lara
Gerente Comercial

ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO SANTA FE S. A.
ALMAVIVA

Dr. Pedro Echeverría Manosalva
Gerente General

Dr. Luis Hernando Galeano
Gerente Cartagena

ALMACENADORA POPULAR, ALMACENES GENERALES DE
DEPOSITO – ALPOPULAR

Dr. Rómulo Orjuela Bernal
Gerente General

ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO DEL
BANCO SANTANDER S. A. – ALSANTANDER

Dr. Horario Arrázola Saumet
Gerente General

Dr. Javier Porto Lagonteric
Gerente Cartagena

COMPAÑIA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL

COMPAÑIA DE FINANCIAMIENTO ALIADAS

Dr. Emilio Ramón Echavarría Soto
Presidente

COMPAÑIA FINANCIERA BERMUDEZ Y VALENZUELA

Dr. Jorge Carrizosa Serrano
Presidente

Dr. Pedro Pablo Quintero
Gerente General

COMPAÑIA FINANCIAMIENTO CAPITAL S. A.

Dra. Martha Robayo de Córdoba
Gerente

COMPAÑIA FINANCIAMIENTO COLTEFINANCIERA

Dr. Tulio Arbeláez Gómez
Gerente General

COMPAÑIA FINANCIAMIENTO COMERCIA

Dr. Francisco Guillermo Moreno Arango
Gerente

Dr. Pablo Moreno González
Subgerente de Operaciones

COMPAÑIA FINANCIAMIENTO COMERCIAL COMITE ORGANIZADOR

Dr. Luis Fernando Canal Saiz
Secretario Ejecutivo

COMPAÑIA FINANCIAMIENTO CONFINANCIERA

Dr. Luis Alberto Forero Pombo
Presidente

Dr. Alberto Aristizabal Bula
Gerente General

COMPAÑIA DE FINANCIAMIENTO CRECER

Sr. Dominique Maciet
Gerente

COMPAÑIA DE FINANCIAMIENTO CREDINVER

Dr. Rafael de Jesús Martínez Betancur
Gerente Cartagena

COMPAÑIA DE FINANCIAMIENTO FINANCIACOOOP

Dr. Rodrigo Palaú Castaño
Subgerente Administrativo

Dr. David Roberto Cohen Rosales
Subgerente Financiero

COMPAÑIA DE FINANCIAMIENTO FINANZAUTO S.A.

Dr. Armando Vegalara Rojas
Gerente General

COMPAÑIA DE FINANCIAMIENTO FINSOCIAL

Sr. Hans U. Steinhauer
Presidente Junta Directiva

Dr. Luis Alberto Villa M.
Miembro Junta Directiva

Dr. Hernán Trujillo Franco
Director Ejecutivo

COMPAÑIA FINANCIAMIENTO INDUSTRIAL

Dr. Camilo Fajardo Infantino
Presidente

Dr. Germán Acevedo Rueda
Suplente del Presidente

COMPAÑIA FINANCIAMIENTO INTERNACIONAL

Dr. Federico Renjifo
Presidente

COMPAÑIA FINANCIAMIENTO INVERCREDITO

Dr. Alvaro Jaramillo Buitrago
Presidente

COMPAÑIA FINANCIAMIENTO INVERSIONES DELTA BOLIVAR

Dr. Juan Manuel Medina Barrera
Presidente

COMPAÑIA FINANCIAMIENTO INVERSORA

Dr. Germán Hurtado Chujfi
Presidente

COMPAÑIA FINANCIAMIENTO LA ANDINA

Dr. Juan Fernando Blanco Guake
Presidente

Dr. Antonio José Escovar
Miembro Principal Junta Directiva

Dr. René Van Meerbeke
Miembro Honorario Junta Directiva

COMPAÑIA FINANCIAMIENTO MAZDACREDITO

Dra. Martha Lucía Ramírez de Rincón
Presidente

COMPAÑIA FINANCIAMIENTO MULTIFINANCIERA

Dr. Darío Arango Barrientos
Presidente

COMPAÑIA DE FINANCIAMIENTO PROVENSA

Dr. César Augusto Jaramillo Restrepo
Gerente

COMPAÑIA DE FINANCIAMIENTO SERFINANSA

Dr. Jorge Eduardo Solanilla Mafía
Presidente

Dr. Carlos Enrique Porras Peña
Vicepresidente Administrativo

COMPAÑIA FINANCIAMIENTO SUFINANCIAMIENTO

Dr. Alvaro Restrepo Salazar
Gerente

Dr. Raúl Alberto Correa González
Subgerente Comercial

FINANCIERA INDUSTRIAL

Dr. Luis Fernando Arango Duque
Presidente

**ENTIDADES FINANCIERAS INTERNACIONALES CON OFICINAS
DE REPRESENTACIONES EN COLOMBIA**

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Sr. Roberto Spitale
Representante

BANCO MUNDIAL

Sr. Laurens Hoppenbrouwer
Representante Residente

CORPORACION ANDINA DE FOMENTO

Dr. Humberto Toro Cardona
Gerente

BANCO ATLANTICO

Dr. Aurelio Martín Bartolomé
Representante

BANCO DE BILBAO

Dr. Jorge Galindo Arroyo
Representante

BANCO DE LA NACION ARGENTINA

Dr. Luis Alejandro Ubalde
Representante

BANCO DE SANTANDER DE ESPAÑA

Dr. José María Coterillo Madrazo
Representante

BANCO DO BRASIL

Sr. Sinfronio López de Sousa
Representante

BANCO EUROPEO PARA AMERICA LATINA

Sr. Jacques Pestieau
Representante Andino

BANCO EXTERIOR DE ESPAÑA

Dr. Francisco Javier Conde de Oya
Representante

BANCO MERCANTIL DE VENEZUELA

Dr. Bernardo Pérez Garcés
Representante

BANK OF AMERICA

Sr. Keith J. Parker
Vicepresidente

BANKERS TRUST COMPANY

Dr. Mario Ucros R.
Vicepresidente Representante Regional

BANQUE ANVAL

Sr. Carlos L. Cárdenas Flórez
Representante

BANQUE INDOSUEZ

Sr. Jean Balavoine Casanova
Representante

BANQUE NATIONALE DE PARIS

Sr. Jacques Luciani
Representante

BANQUE WORMS

Dr. Roberto Wills Obregón
Representante

BARCLAYS BANK

Sta. Lorena Yankelewitz
Vicepresidente Representante

BHF-BANK

Sr. Tomas Held K.
Representante

CHEMICAL BANK

Dr. Rafael García Espinosa
Vicepresidente y Representante

Dr. Thomas C. Lionelli

Asistente del Representante

CITIBANK

Sr. Jorge L. Forero O.
Vicepresidente

Sra. Glenda de Villamizar

Vicepresidente Asistente

Sr. Kurt Focke

Gerente

CITY BANK

Dra. Ana Ma. Cuéllar de Jaramillo
Vicepresidente Regional Banca Individual

CONSOLIDATED BANKS

Sr. Alexander Benét
Vicepresidente Regional

CREDIT COMMERCIAL DE FRANCE

Dr. Jorge Navas Pinzón
Representante

CREDIT INDUSTRIAL ET COMMERCIAL DE PARIS

Dr. José María Piedrahita
Representante

CREDIT LYONNAIS

Sr. Michel Belliard
Representante

DEUTSCH-SUEDAMERIKANISCHE BANK

Sr. Bernad Kleinworth
Representante

DEUTSCHE BANK

Sr. Carlos A. Schaefer
Representante

EAGLE NATIONAL BANK OF MIAMI

Dr. Jorge Eduardo Cárdenas Villamizar
Vicepresidente Ejecutivo

FIRST FIDELITY BANK

Dr. Carlos Cuesta Díaz
Representante

FIRST WISCONSIN NATIONAL BANK

Dr. Leopoldo Forero Pombo
Vicepresidente

J. HENRY SCHRODER

Dr. Jorge Soto Argáez
Subgerente General

KLEINWORT BENSON LIMITED

Dr. Antonio Copello Faccini
Representante

LLOYDS BANK

Sr. Eduardo Thompson

Representante

MANUFACTURERS HANOVER TRUST COMPANY

Dr. Guillermo Palacio P.

Vicepresidente Representante

MARINE MIDLAND BANK

Dr. Manuel Pérez

Vicepresidente y Representante

Sta. María de L. Firpi Samper

Representante Asistente

MIDLAND MONTAGU BANK

Dr. Héctor Jaramillo Robledo

Representante

PHILADELPHIA NATIONAL BANK Y
SKANDINAVISKA ENSKILDA BANKEN

Dr. Santiago Madriñán de La Torre

Representante

SVENSKA HANDELSBANKEN

Dr. Nicolás Gamboa Morales

Representante

SWISS BANK CORPORATION

Sr. Erwin Kolly

Representante

THE BANK OF TOKYO

Sr. Kiyohiko Tamaru

Representante

THE CHASE MANHATTAN BANK

Sr. Juan Andrés Albán

Oficial de Bancos Corresponsales

Dr. Manuel Peña-Morros

Representante

Dr. Raúl González Torres

Gerente Banca Empresarial

THE CITIZENS AND SOUTHERN NATIONAL BANK

Dr. Ignacio Copete Saldarriaga
Vicepresidente y Representante

THE PHILADELPHIA NATIONAL BANK

Dra. Magdalena Otero Moros
Gerente Operativa

UNION DE BANCOS SUIZOS

Hans-Jorg Welte
Representante

COMPAÑIAS DE SEGUROS

COMPAÑIA DE SEGUROS CONFIANZA

Dr. Francisco Montoya Cadavid
Miembro Junta Directiva

Dr. Samuel Rueda Gómez
Miembro Junta Directiva

Dr. Joaquín Vega Garzón
Miembro Junta Directiva

COMPAÑIA DE SEGUROS CUNA MUTUAL INSURANCE

Dr. Carlos Duque Gutiérrez
Vicepresidente Internacional

COMPAÑIA DE SEGUROS DE LIMA

Dr. Luis Antonio Escobar de La Espriella
Gerente Comercial

COMPAÑIA DE SEGUROS DEL COMERCIO

Dr. Mauricio Amador Andrade
Vicepresidente Financiero

COMPAÑIA DE SEGUROS LA PREVISORA

Dr. Raúl Eduardo Arbeláez
Presidente

Dra. Cecilia Alvarez Correa
Vicepresidente Financiero

COMPAÑIA DE SEGUROS REASEGURADORA HEMISFERICA
Dr. Jorge H. Hoyos Maya
Vicepresidente Financiero

COMPAÑIA DE SEGUROS SKANDIA
Sr. Terje Olsen O.
Presidente

Dr. Jaime Francisco Paredes García
Vicepresidente de Planeación y Finanzas

Dr. Rodrigo París P.
Vicepresidente Pensiones

COMPAÑIA DE SEGUROS UCONAL
Dr. Ramiro Valderrama Carvajal
Gerente General

Dr. José Francisco Estevez Prieto
Gerente

COMPAÑIA DE SEGUROS UNIVERSAL
Dr. Raúl Panesso González
Gerente Financiero

LA NACIONAL DE SEGUROS
Dr. Oduardo De Zubiría Uribe
Gerente Cartagena

GREMIOS

ASOCIACION COLOMBIANA DE INGENIEROS CONSTRUCTORES - ACIC
Dr. Hernán Cadavid Tamayo
Presidente

INSTITUTO COLOMBIANO DE AHORRO Y VIVIENDA - ICAVI
Dr. Luis Eduardo Rosas
Director

FEDERACION LATINOAMERICANA DE BANCOS - FELABAN
Dra. Maricielo Glen de Tobón
Secretaria General

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS

Dr. Fidel Cuéllar Boada
Asesor de Proyectos Especiales

FEDERACION NACIONAL DE COMERCIANTES - FENALCO

Dr. Juan Martín Caicedo Ferrer
Presidente

OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS

FIDUCIARIA ALIANZA

Dr. Pablo Trujillo Tealdo
Gerente General

FIDUCIARIA BURSATIL

Dr. Hugo Guillermo Díaz Baez
Gerente General

FIDUCIARIA COLMENA

Dra. Carlos Alberto Marulanda Echavarría
Vicepresidente

Dra. Claudia Marulanda Gómez
Secretaria General

FIDUCIARIA CORREDORES ASOCIADOS

Dr. Camilo Vallejo Gómez
Presidente

LEASING DEL COMERCIO

Dr. Jorge Enrique Gómez Parra
Vicepresidente

LEASING GRANCOLOMBIANA

Dr. Eduardo Escallón Tavera
Secretario General

LEASING INTERNACIONAL

Dr. Diego Sanint Peláez
Gerente General

SULEASING

Dra. Martha Lilian Jaramillo de Penagos
Gerente

SOCIEDAD FIDUCIARIA SCALA

Dr. Federico Nieto Tafur
Presidente

Dr. Enrique Tafur Tafur
Vicepresidente

OTRAS ENTIDADES NACIONALES

ABONOS COLOMBIANOS S. A.

Dr. Samuel Tobón Londoño
Gerente Financiero Cartagena

ACERIAS PAZ DEL RIO

Dr. Jaime García Parra
Presidente

ARFIN S. A.

Dra. Nubia Milena Tolosa de Macías
Gerente General

ASCREDIBANCO

Dr. Vicente Dávila Suárez
Presidente

ATILA DE COLOMBIA

Sr. Isaac Vaisman
Vicepresidente Financiero

BOLSA DE BOGOTA

Dr. Carlos del Castillo Restrepo
Presidente

Dr. Carlos Buraglia Gómez
Vicepresidente Ejecutivo

BOLSA DE MEDELLIN

Dr. Francisco Piedrahita E.
Presidente

Dr. Rodrigo Trujillo
Gerente

Dr. Rafael Ignacio López Duque
Representante Legal

BOLSA DE OCCIDENTE
Dr. William Aguirre Peláez
Presidente

CADENALCO
Dr. Juan Luis Bustamante Gil
Vicepresidente Financiero

CAJA POPULAR COOPERATIVA
Dr. Jorge Sánchez Suárez.
Gerente General

CAMARA DE COMERCIO COLOMBO BRITANICA
Sr. Charles Weston Cubides
Presidente

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
Dr. Mario Suárez Melo
Presidente Ejecutivo

Dr. Alvaro Hernán Mejía Pabón
Presidente Junta Directiva

CARBONORTE
Dr. Alfonso Ruán Gómez
Gerente

CARVAJAL S. A.
Dr. Bernardo Uribe Londoño
Vicepresidente Financiero

Dr. Hugo Barreto González
Gerente General División Valores

Dr. Darío Cháves Díaz
Gerente Internacional FESA

Dr. Alvaro J. Vélez A.
Gerente Negocios Corporativo

COLMOTORES
Dr. Hugo Coello Zerener
Presidente Director Gerente

Dr. Poul G. Christiansen
Vicepresidente de Finanzas

Dr. Lázaro M. Pérez M.
Tesorero

Dr. Jorge Sarria
Asesor

COLTEJER

Dr. Gustavo Bernal Villegas
Vicepresidente Financiero

COMPUTEC

Dr. Louis M. Arnal
Gerente Nacional de Ventas

Dr. Gabriel Villaveces A.
Asesor

CONSORCIO DE INGENIERIA FINANCIERA

Dr. Alfonso Linares P.
Vicepresidente

CONSTRUCTODO LTDA.

Dr. Carlos Hernán Rodríguez Velasco
Gerente General

Dra. Gloria Inés Barragán Ramírez
Gerente Financiero

CORPORACION DE LUZ - CORLUZ

Dr. Germán Bonilla Velásquez
Gerente Financiero

CORPORACION UNIVERSITARIA SANTA FE DE BOGOTA

Dr. Abel Gómez López
Decano Facultad de Banca

Dr. Jaime Alberto León Zúñiga
Catedrático Facultad Banca

DELOITTE HASKINS SELLS

Dr. Luis E. Viatela Portela
Socio Gerente General

Sr. Alan H. Hails
Socio

DHL COURIER

Sr. Morgan Canon
Country Manager

Sr. Marcelo Belagli
Gerente Regional

DINERS CLUB DE COLOMBIA

Dr. Eduardo Fernandez Escobar
Presidente

DOW QUIMICA DE COLOMBIA

Dr. Mauricio Rodríguez Múnera
Gerente Financiero

EQUIPOS Y VEHICULOS EVESA

Dr. Rafael Arango Fonnegra
Gerente General

Dr. Alberto Velásquez Uribe
Gerente Financiero

FELPAL LTDA.

Dr. Gabriele Garlatti Benturini
Gerente

FUNDACION SOCIAL

Dr. Alvaro Dávila L. de Guevara
Gerente General

GALVIS Y VILLAVECES LTDA.

Dr. Manuel Galvis Mantilla
Socio Gerente

GENERAL MOTOR'S ACCEPTANCE CORP.

Dr. Fabio César Valderrama Carvajal
Gerente Director

INTERBANCOS

Dr. Francisco Ortíz Villa
Gerente

INVERSIONES E INGENIERIA

Dra. Edna González de Carrasco
Gerente

JONHSON HIGGINS COL. LTDA.

Dr. Juan Carlos Mejía F.

Gerente Comercial

Sr. Kenneth J. Bannister

Gerente Comercial

LUIS SOTO Y CIA.

Dr. Eduardo Goetz Gutiérrez

Gerente

NASCO S. A.

Dr. Oscar Rojas Cobo

Gerente de Mercadeo

Dr. Cristian Mosquera Casas

Asesor Legal

NCR DE COLOMBIA

Dr. Gustavo Angel Villegas

Gerente General

Dr. Josue Luengas Benavides

Gerente Financiero

Dr. Gustavo Tobón Londoño

Asesor

PEAT, MARWICK, MITCHELL

Dr. Jaime Bueno Miranda

Presidente

Dr. Pedro Julio Flórez H.

Socio Práctica Entidades Financieras

Dr. Fabio Peña Pinzón

Socio Cargo Seguros Instituciones Financieras

Sr. Alan A. Doig

Socio Departamento de Auditoría

PROVEAUTO

Dr. Mauricio Camargo Espinosa

Gerente

REVISTA BANCARIA

Sra. Mélida de Olarte

Directora

REVISTA BANCOS Y BANCARIOS

Sr. Arcesio Ramírez

Director

REVISTA INTEGRACION FINANCIERA

Sr. Fabio Romero

Director

REVISTA NUEVA FRONTERA

Dr. Morris Harf

Consultor

SERVIBANCA

Dr. Juan Correa Galvez

Secretario Ejecutivo

UCONAL

Dr. Ariel A. Herrera Guerrero

Director Cartagena

ASOCIACION BANCARIA DE COLOMBIA

Dr. Guillermo Núñez Vergara

Presidente

Dr. Gerardo A. Moncada Vega

Vicepresidente de Operaciones

Dr. Jorge Tarazona Sepúlveda

Director Departamento Agrocrédito

Dr. Fernando Silva García

Director Departamento Jurídico

Dr. Luis Fernando Delgado

Investigador Departamento Económico

Dra. Marcela Ocampo Duque

Asistente de la Presidencia

COMITE ASOCIACION BANCARIA BARRANQUILLA

Dr. Martín Vásquez Lébolo

Director Ejecutivo

Dr. Pablo Cervantes
Secretario Ejecutivo Agrocrédito

COMITE ASOCIACION BANCARIA BUCARAMANGA

Dr. Alberto Alarcón French
Presidente Junta Directiva

Dr. Saúl Gómez
Miembro Junta Directiva

Dra. María Eugenia Cavanzo de Reyes
Miembro Junta Directiva

Dr. Gerardo Tarazona Holguer
Miembro Junta Directiva

Dr. Jorge Palaú Toscano
Director Ejecutivo

Dr. Gustavo Adolfo Serrano Quintero
Director Ejecutivo

COMITE ASOCIACION BANCARIA CALI

Dr. Gerardo Velasco Cabal
Director Ejecutivo

COMITE ASOCIACION BANCARIA CARTAGENA

Dr. Guillermo Sanclemente Duarte
Presidente

Dra. Angela Durán de Cubillos
Directora Ejecutiva

COMITE ASOCIACION BANCARIA CUCUTA

Dra. Blanca Victoria de Estrada
Presidente

COMITE ASOCIACION BANCARIA MEDELLIN

Dr. Jaime Aristizabal Correa
Presidente Junta Directiva

Dr. Sergio Delgado Sañudo
Director Ejecutivo

COMITE ASOCIACION BANCARIA PEREIRA

Dr. Jorge Emilio Bravo
Presidente

COMITE ASOCIACION BANCARIA TUNJA
Dr. Silvio Nel Huertas Ramírez
Presidente

EX-PRESIDENTES ASOCIACION BANCARIA DE COLOMBIA

Dr. Eduardo Soto Pombo

Dr. Eduardo Wiesner Durán

Dr. Alfonso Dávila Ortíz

OFICINAS DE CONSULTORES Y ASESORES

Dr. Carlos Caballero Argáez

Dr. Rodrigo Llorente Martínez

Dr. Daniel Mazuera Gómez

Dr. Luis Prieto Ocampo

Dr. Sergio Rodríguez Azuero

Dr. Hernán Tovar

Dr. Antonio José Urdinola

Dr. Luis Alberto Zuleta Jaramillo

II EXPOSICION DE INSUMOS BANCARIOS

EMPRESAS EXPOSITORAS

BURROUGHS DE COLOMBIA
Martha Inés Cifuentes

CAJAS FUERTES "VICTOR COMPANY LTDA."

Luis Alberto Camargo

COMPUTEC

Gabriel Villaveces

DATA PROCESO

Oscar Forero

DHL WORLDWIDE EXPRESS

Jorge Pérez Anaya

DISET ADT

José Herazo

IBM DE COLOMBIA S. A.

Edgar Holguín

LANGTON SAFE

Roberto Langton

LONDON SAFE

Ariel Duque

MICROS DE COLOMBIA LTDA.

Vicente Castro Luna

NCR DE COLOMBIA S. A.

Sixto Fernández

PHILIPS DE COLOMBIA S. A.

Juan Antonio Larrañaga

POLITECNICO GRANCOLOMBIANO

Mauricio Rubio García

PROCEDATOS LTDA.

Carlos Heredia

R.C. COMPUTADORES LTDA.

Alvaro Hernán Cortés

REVISTA "INTEGRACION FINANCIERA"

Darío Gil

REVISTA "TIME"
María Lucía Duque

SANYO
Fernando Vizcaya

SERVIASEO
Bonnye Quiñones

T Y G INTERNACIONAL LTDA.
Guillermo Torres

TELECOMPUTO
Rafael del Castillo

ULTRA EXPRESS
Rafael Canal

XEROX
Alvaro Nur

ZETA TECNOLOGIA ELECTRONICA APLICADA
Mario Felipe Contreras

OTROS PAISES Y ENTIDADES PARTICIPANTES

ORGANISMOS INTERNACIONALES

CORPORACION FINANCIERA INTERNACIONAL

Richard H. Frank

Director del Departamento de Gestión y Planeación Financiera

ALEMANIA

BHF-BANK

Helmut Eichelbaum

Vicepresidente

DEUTSCH-SUEDAMERIKANISCHE BANK

Herbert Mittendorff

Miembro Junta Directiva

ARGENTINA

BOLSA DEL COMERCIO DE BUENOS AIRES

Juan Santiago Mollard
Tesorero y Consejero Titular

COSTA RICA

BANCO ANGLO COSTARRICENSE

Sr. José Joaquín Chaves Zamora
Presidente de la Junta Directiva General

FRANCIA

CREDIT ABRICOLE

Patrick Bernard
Vicepresidente

CREDIT INDUSTRIEL ET COMM. DE PARIS

Patrick Dupont
Director Adjunto Departamento A. L.

Jean Marie Selvine

Director Departamento América Latina

HONDURAS

BANCO LA CAPITALIZADORA HONDUREÑA

Carlos W. Cruz M.
Gerente Administrativo Regional Zona Central

INGLATERRA

J. HENRY SHRODER WAGG

Fred Seeley
Executive Director

MIDLAND BANK

Marcus I. Hopkins
Manager, Latin American Reg.

David A. Parkes
Country Manager L.A. Region

NATIONAL WESTMINSTER BANK

Platt John
Raymond Charles Mitchell-Heggs
Senior Internat. Executive

SAMUEL MONTAGU

Connord Mr. DI.

Jeffrey Urwin
Assistant Director

Bárbara Wisngaarda
Manager

WOOD GUNDY INC

Charles Goodfellow
Account Executive

ITALIA

CARTIERI MILANO FABRIANO

Mario Tommasini
Gerente General

PANAMA

ASOCIACION BANCARIA DE PANAMA

Ricardo M. Alba
Director Ejecutivo

BANCO BLADEX

Rafael Luxk Chin
Vicepresidente Asistente Crédito

BANCO COMERCIAL ANTIOQUEÑO

Ancizar Muñoz Echeverri
Gerente General

BANCO DE LATINOAMERICA

Ramon Gilberto Pérez
Gerente General

BANCO DE OCCIDENTE

William Guarín
Gerente

BANCO DEL COMERCIO

Alberto Villageliu
Gerente General

BANCO EXTERIOR S. A.

Hermino Moreno
Carlos Sánchez
Gerente

BANCO INDUSTRIAL COLOMBIANO

Jorge Durán Ospina
Gerente General

BANQUE ANVAL

Jaime A. Arosemena
Presidente

Arturo Muller
Director

BANQUE PARIBAS

Alain Brosset

MARINE MIDLAND BANK

Joseph L. Salteiro Jr.
Vice President And Gral Man.

THE FIRST NATIONAL BANK OF CHICAGO

Armund J. Schoen
Vicepresidente Gerente General

Mario Sanin
Vicepresidente

THE PHILADELPHIA NATIONAL BANK
Jaime Court
Representante

THE SUMITOMO BANK LTD.
Kita Osao
Assistant General Manager

PERU

BANCO ARABE LATINOAMERICANO
Sr. Luis Rebolledo Soberon
Subgerente

BANK OF AMERICA
Alex Niezen
Rep. De Travelers Cheques

PUERTO RICO

BANCO CENTRAL CORP.
Antonio C. Campos
Presidente

U. S. A.

EMBAJADA AMERICANA – BOGOTA
Sr. John P. Spillane
Consejero Asuntos Económicos

Sr. Frank Lemay
Funcionario Económico

Dra. Luz Marina de Hernández
Asesora Económica

BANCO DE BOGOTA TRUST COMPANY
Alberto Mejía Hernández
Presidente

BANCO DE CALDAS
Eduardo Arango Restrepo
Presidente

BANCO LATINO
Edelmiro Hernández
Vicepresidente Ejecutivo y Gerente General

BANK OF NEW ENGLAND INTERNATIONAL
Francisco González-Learra
Vice President.

BANKERS TRUST COMPANY
Jacobo Gadala-María
Vice President.

Luciano E. Nicasio
Vice PResident.

BANQUE PARIBAS
Mark Lvoff
Vice President.

BARCLAYS BANK
Evan Acosta
Vice President.

Enrique Arias
Vicepresidente Internacional

BHF-BANK
Lynn Zennario
Assistant Treasurer

CHEMICAL BANK
Larry H. Miller
Vice President Senior

Anna H. Connard
Departamento International N. Y.

CONSOLIDATED BANKS
Pablo Oscar Fernández
Vice President.

CONTINENTAL BANK INTERNATIONAL

Eliseo Britti

Vicep. Latin América División

CREDIT AGRICOLE

Francoise Duboc

Vice President.

FIRST FIDELITY BANK

Andrew Farmiga

Vicepresidente

FIRST INTERSTATE BANK

Frank D. Robleto

Vicepresidente And Gral. Man

Carlos A. Vaglio

Vicepresidente

HARRIS TRUST AND SAVING BANK

Peter T. Adam

Assistant Vice President.

Richard H. Miller

Assistant Vice President.

IRVING TRUST COMPANY

Fernando Acosta

Country Manager

G. G. Haw

División Manager L. América

Ronald Nock W.

Vice President.

IRVING TRUST INTERNATIONAL BANK

Cristina F. de Fernández

Assistant Vice President.

J. HENRY SCHRODER BANK

Lucy De la Vega

MANUFACTURERS HANOVER TRUST

Francisco Vidal
Senior Vice President.

MARINE MIDLAND BANK

John C. Cooper
Group Executive

Alejandro Crespo
Department Manager

Stephen Taber
Country Manager

Craig Weeks
Vice President.

NATIONAL BANK OF DETROIT

María Elena Disser
Second Vice President.

John W. Fisher III
First Vice President.

NATIONAL WESTMINSTER BANK

Bárbara C. Zinn
Assistant Vice President.

NCR CORPORATION

Giuseppe Bassani
Vicepresidente

PEAT, MARWICK, MITCHELL

Michael J. Turillo
Direct. Consultoría Inst. Fin.

SOUTHEAST BANK

Nilda Azpiazu
Vicepresidente

Gustavo Quesada
Assistant Vice President.

THE BANK OF CALIFORNIA

Santiago Morera
Vice Presidente

THE FIRST NATIONAL BANK OF BOSTON

Gilbet S. Peirce
Vice President.

THE FUJI BANK

Keizo Kono
Gerente y Vicepresidente

Norihiko Tanikawa
Gerente

VENEZUELA

BANCO DI ROMA

Stefano Barberini
Representante

BANCO LATINO

Luciano Giannangelo T.
Vicepresidente Adjunto

COMMERZBANK

Rainer Goischke
Representante

CREDIT COMMERCIAL DE FRANCE

Jean Martin Michel Marie
Representante

CREDITO ITALIANO

Fabrizio Orlandini
Representante

THE MITSUBISHI BANK

Osamu Osaki
Representante Ejecutivo