

76-MAJ
658-13
6934
EF-3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA



fundada en 1841

TENDENCIAS RECIENTES Y NUEVOS DESAFIOS EN LA GESTION BANCARIA

Trabajo de Graduación
Presentado por:

18030045

JOSE ADRIAN GUERRA CANDIDO

Para optar al Grado de:
Maestría en Administración Financiera



ENERO DE 1999

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : DR. JOSÉ BENJAMÍN LÓPEZ GUILLÉN

SECRETARIO : LIC. ENNIO ARTURO LUNA

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS : LIC. JOSÉ ADOLFO ORELLANA SIGUENZA

SECRETARIO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS : LIC. ALBA BERTIZ MARTÍNEZ RIOS

TRIBUNAL EVALUADOR : MBA. SALVADOR ENRIQUE VASQUEZ RAMOS

MBA. LORENA GONZALEZ MONTAGUT DE
ARAUJO

MSC. GUILLERMO VILLACORTA MARENCO

ENERO DE 1999

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

TENDENCIAS RECIENTES Y NUEVOS DESAFIOS EN LA GESTION BANCARIA

INDICE

	CONCEPTO	PAG.
I	ANTECEDENTES	1
II	TENDENCIAS RECIENTES	2
	A EVOLUCION HISTORICA	2
	B SITUACION MACROECONOMICA	7
	C REFORMAS FUNDAMENTALES	8
III	NUEVOS DESAFIOS	9
	A ASPECTOS LEGALES	10
	B GESTION GERENCIAL	11
	C TECNOLOGICO	13
IV	CONCLUSIONES	15
V	NOTAS AL FINAL	17
	BIBLIOGRAFIA	18

TENDENCIAS RECIENTES Y NUEVOS DESAFIOS EN LA GESTION BANCARIA

I ANTECEDENTES

El sistema financiero es un componente crítico de la infraestructura institucional de una economía, necesario para que los demás sistemas funcionen. Es crítico por que por medio de ese sistema fluyen los fondos de la economía desde los elementos superavitarios hacia los deficitarios, a efecto de proveerles a éstos los recursos financieros para iniciar o continuar operaciones de consumo o productivas.

El sistema financiero es a la vez influenciado, tanto por el marco regulatorio del gobierno local, como por las fuerzas de la competencia tradicional y de nuevo surgimiento, y los desafíos tecnológicos, lo que exige una oportuna y ordenada adaptación.

En circunstancias especiales el gobierno local puede tomar control de algunas instituciones que a su juicio, y por el desempeño e impacto en la economía local, estas instituciones ponen en alto riesgo los ahorros de la población.

Tal es el caso que en el año de 1979 el gobierno salvadoreño decidió por Decreto, nacionalizar las instituciones de crédito y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, argumentando, entre otras cosas, que los criterios aplicados por los bancos y demás instituciones financieras privadas ocasionaron la concentración de los créditos en un pequeño grupo de usuarios, discriminando a aquellos que no han pertenecido a dicho grupo, distorsionando así las políticas financieras del Estado con proyección social.

Desde ese momento hasta el año de 1989, la banca salvadoreña experimentó un tipo de intervencionismo estatal, enfocado en parte a la canalización creciente de los fondos prestables para sufragar el déficit del sector público¹, administrándose la banca no con criterio de eficiencia y rentabilidad, resultando en un deterioro de la cartera, y debido al control de las tasas de interés, se experimentaron tasas reales negativas.

A partir del gobierno del Licenciado Alfredo Cristiani, 1989-1994, inicia un cambio de paradigma en la conducción de la economía. La banca salvadoreña muestra una tendencia cada vez más fuerte hacia la reprivatización, dado que el gobierno introduce un programa económico donde las fuerzas del mercado desempeñan una función fundamental, de acuerdo al enfoque imperante en América Latina.



Con este enfoque de gobierno, la banca salvadoreña se enfrenta a la vez a nuevos desafíos, tomando en cuenta el rezago causado durante el período de banca nacionalizada, en el aspecto regulatorio/supervisión, en la gestión gerencial, y tecnológico.

Como parte de las inquietudes del Programa de Maestría de Administración Financiera – MAF -, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional, el desarrollo de este tema pretende presentar a la comunidad académica y empresarial salvadoreña el ambiente en el que se ha desempeñado la banca salvadoreña en los últimos quince años y tratar de proyectar cómo será su futuro, comprendiéndose que la misma enfrentará una competencia nacional e internacional más dinámica, tanto de los agentes tradicionales como de los no tradicionales.

II TENDENCIAS RECIENTES

A EVOLUCION HISTORICA

La banca salvadoreña ha experimentado durante las últimas tres décadas fuertes fluctuaciones en su gestión. Hasta marzo de 1980 la banca estuvo en manos privadas. Como consecuencia del tipo de gestión, el crédito estuvo orientado y concentrado en un pequeño grupo de usuarios, de tal forma que la demanda de créditos por parte de la mayoría de sujetos económicos con capacidad de adquirir compromisos financieros para iniciar o continuar operaciones de consumo o productivas, no fue atendida.

Otra característica importante fue la composición del patrimonio respecto del total de obligaciones financieras, incluyendo los depósitos del público. Se argumentó que el capital propio de los bancos y demás instituciones financieras representaba un porcentaje mínimo con relación a los recursos ajenos captados, especialmente los ahorros de los salvadoreños. Esta fue una variable muy importante que el gobierno de ese entonces consideró crítica, pues en gran medida no apoyaba las políticas financieras del Estado con proyección social.

La Junta Revolucionaria de Gobierno, por Decreto No. 158, del 7 de marzo de 1980, promulga la Ley de Nacionalización de las Instituciones de Crédito y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, la cual en principio pretendía desconcentrar el crédito y canalizar los ahorros hacia la promoción del bienestar general de la población. La nacionalización de la banca salvadoreña fue realidad.

Los argumentos para nacionalizar la banca salvadoreña se vieron pronto opacados por la realidad de la gestión bancaria en manos del Estado. Durante el período de banca nacionalizada, de marzo de 1979 a mediados de 1992, cuando se experimentan las primeras reprivatizaciones, la banca fue administrada no con criterio de eficiencia y rentabilidad, de tal forma que la cartera de crédito se deterioró, debido a que se continuaron otorgando créditos relacionados y sin las adecuadas garantías.

Los resultados financieros acumulados por los bancos fueron negativos, llegándose a contabilizar con cifras preliminares al 31 de diciembre de 1990 pérdidas netas por el monto de ¢1,458.38 millones, representando aproximadamente 4.7 veces la pérdida del capital social contabilizado². Con patrimonio positivo aparecen el Banco Agrícola, Banco Cuscatlán, y el Banco de Desarrollo. El Banco Hipotecario fue el que mayor deterioro del patrimonio mostró, ascendiendo la pérdida a ¢700.5 millones frente a un aporte de capital social de menos de un millón de colones.

El otro gran riesgo inherente en ese tipo de gestión bancaria estaba centrado en los depósitos captados del público. A esa fecha, los depósitos totalizaban ¢9,279.99 millones contra ¢309.9 millones en capital social. La relación era del 3.34 por ciento.

Aunado a las pérdidas acumuladas, a las bajas disponibilidades, y a las altas inversiones en títulos valores con nulas posibilidades de redención oportuna y un alto porcentaje en cartera de crédito deteriorada, el panorama para los depositantes se hacía sombrío pues lo anterior demostraba el alto riesgo de no-cumplimiento de obligaciones de los bancos ante la demanda de retiro de depósitos solicitado por los ahorrantes.

En este punto se contradecía la consideración argumentada por el Gobierno del Ingeniero Napoleón Duarte cuando se decidió la nacionalización de la banca salvadoreña. La consideración consistía en que la canalización de los ahorros debía orientarse a promover el bienestar general de la población, de modo que para lograrlo era imprescindible que el Estado reestructure el sistema financiero para volverlo capaz de contribuir a los esfuerzos para acelerar el proceso de desarrollo económico y social del país.

De tal forma que para 1989, cuando se da el cambio de gobierno y entra el Licenciado Alfredo Cristiani a conducir los destinos de la nación, se inicia fuertemente el proceso de reprivatización de la banca salvadoreña. De acuerdo con el enfoque imperante en América Latina, el gobierno introduce un programa económico donde las fuerzas del mercado desempeñan una función fundamental.

Este gobierno crea unas instituciones que serán las encargadas de devolver a los exaccionistas de los bancos el valor de las acciones expropiadas por Decreto al momento de la nacionalización. Así fue como se creó el Fondo de Saneamiento y Fortalecimiento Financiero – FOSAFFI -, entidad que tendría la responsabilidad de sanear a dichas instituciones financieras mediante un mecanismo de transferencia de la cartera de riesgos de las instituciones previamente seleccionadas.

La reprivatización arranca en el año de 1990. Para esto fue necesario desarrollar paralelamente una serie de acciones. Por un lado se modificó la Ley Orgánica del Banco Central de Reserva y se creó la Ley de Bancos y Financieras, que en resumen traslada ideas fundamentales de funcionamiento de la Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares – LICOA -

La reprivatización no fue tampoco, al igual que la nacionalización, una tarea fácil. Parte de los problemas se centraron en determinar los valores en activos netos a ser saneados y de dónde se obtendrían los fondos para el saneamiento. La Ley de Nacionalización, determinó que el pago de las acciones expropiadas de conformidad con lo dispuesto en el Art. 1, se hará por su valor en libro, y el Estado entregará bonos que devengarán nueve por ciento de interés anual, con un plazo de vencimiento de cinco años³.

Entra en auge la funcionalidad del FOSAFFI, cuya finalidad esencial será la de proceder al saneamiento y fortalecimiento financiero de los bancos comerciales y Asociaciones de Ahorro y Préstamos seleccionados por el Banco Central de Reserva – BCR -.

El presupuesto de funcionamiento del Fondo fue aprobado por el BCR, que a la vez aportó los fondos necesarios. El Banco Central fue autorizado para emitir bonos hasta por la suma de 1,400 millones de colones, a plazos no mayores de 10 años, para su transferencia al FOSAFFI⁴.

Como puede apreciarse, el Estado entregó bonos cuando la nacionalización y entregó bonos cuando la reprivatización; lo que indica que el Estado no estaba desembolsando en efectivo hoy para pagar los compromisos con los exaccionistas de los bancos nacionalizados. Es decir, estaba adquiriendo más deuda, la cual luego repercutiría en la población.

Aun así, se dio otro tipo de problema, el cual fue el proceso para pagar a los exaccionistas. El punto de partida fue el monto de reservas constituidas el 15 de marzo de 1980. Para los bancos, las reservas ascendían a ¢62,9 millones, de cuyo monto los Bancos Crédito Popular (¢13.7), Salvadoreño (¢13.1), y Agrícola Comercial (¢9.9)

generaron las mayores reservas⁵. Estas reservas se referían a la parte de los créditos otorgados no recuperados, las cuales se debían de liquidar a los ex accionistas a medida los créditos se iban recuperando.

Las Asociaciones de Ahorro y Préstamos reportaban ¢14.1 millones en conjunto, siendo La Popular (¢4.4), Atlacatl (¢2.4), APRISA (¢2.3), y CREDISA (¢2.2) las Asociaciones que reportaron los mayores montos en reservas.

Este fue un proceso de selección y gestión de recuperación de créditos, tarea que aun el Fondo de Saneamiento no termina de completar.

La reprivatización avanza a pasos acelerados, de tal forma que a partir de la salida que buscó el Banco Agrícola Comercial a mediados de 1992, de acordar con los exaccionistas un finiquito por ¢10 millones, que el Banco les pagó en bonos y en efectivo, en un plazo de dos años y medio se reprivatizó la mayoría de Bancos, quedando pendiente el Banco Hipotecario.

Con la reprivatización de la banca salvadoreña, se esgrimió el argumento de modernizar la banca y hacerla más solvente y competitiva. Para ello se acomodaron algunas disposiciones en las leyes relacionadas al quehacer financiero de tal forma que permitieran, dentro del marco de la economía de libre mercado, un accionar sin muchas restricciones en aspectos básicos, tales como las tasas de interés y los destinos de los recursos prestables.

Desde ese momento la banca experimentó un respiro libre de presiones, y se esperaba con ansias la modernización especialmente en infraestructura, gestión empresarial, y tecnología. Lo que experimentó el usuario de los servicios bancarios, fue por un lado bajas tasas por los ahorros y altas tasas por los créditos, de tal forma que el margen de la intermediación financiera no hizo más que, de acuerdo con los estados financieros, permitirles a los nuevos banqueros de algunas instituciones recuperar la inversión en capital social en menos de tres años⁶.

Desde entonces, la tendencia mostrada por la banca reprivatizada ha sido en al menos tres vías: Generación de un crecimiento en activos a través de la revaluación; endeudamiento acelerado con instituciones financieras internacionales; y apertura de más infraestructura para acercar los servicios al usuario combinado con una leve inversión en tecnología, la que poco a poco fue adquiriendo proporciones de impacto hasta llegar en la actualidad a representar una considerable inversión en muchas instituciones en competencia.



Según cifras estadísticas elaboradas por el Banco Central de Reserva, al 31 de diciembre de 1980, los datos preliminares no reportan valor alguno por revalúos, las obligaciones con el exterior sin incluir depósitos ascendían a ¢137.7 millones, y la infraestructura y tecnología eran limitadas. En el mes de diciembre/93 el Banco Salvadoreño reporta ¢1.4 millones en revalúos, el Banco Desarrollo ¢11.1 en revalúos y ¢35.2 millones en obligaciones en moneda extranjera, y el Banco Cuscatlán reportó ¢42.9 millones en revalúos y ¢198.6 millones en obligaciones en M.E. El Banco Hipotecario reportó ¢26.6 millones en revalúos a principio de 1995.

Los aportes de capital social también fueron aumentando, llegando a acumular el sistema bancario en el mes de febrero/95 ¢1,003.5 millones, adicionándosele ¢408.5 millones en reserva de capital, ¢236.9 millones en concepto de superávit de ejercicios anteriores, más ¢124.5 millones en resultados del presente ejercicio, para totalizar un patrimonio no restringido de ¢1,773.5 millones.

Es de apreciar que en cuanto a la gestión bancaria, el tradicionalismo continúa, y que por más teorías que se esgriman la situación es la misma: una administración de la banca en perpetua defraudación.

La banca nacionalizada no logró sus objetivos, como era el de orientar los ahorros para promover el bienestar general de la población. No se logró la desconcentración de los créditos. Más bien, el otorgamiento de crédito sin responsabilidad económica por parte del otorgante provocó que en corto tiempo el patrimonio de las instituciones intermediarias se perdiera hasta en una proporción de 4.7 veces

Aun así, se esperaba que la reprivatización de la banca salvadoreña fuera eficiente en su gestión, pero la realidad demuestra que la consideración básica no se cumplió. Surge la interrogante sobre el nivel de eficiencia económica del nuevo sistema financiero durante la presente década.

En esta década se han dado los casos más fuertes de defraudación. Uno de los primeros casos de defraudación de la economía fue el de FOMIEXPORT, por ¢100 millones, en 1992. A finales de abril de 1997 se dio el caso de la defraudación en CREDICLUB, por más de ¢100 millones. La característica de estos casos es que ambas instituciones no estaban autorizadas para captar fondos⁷.

Más recientemente aparecen los casos de FINSEPRO-INSEPRO, las cuales enfrentan cargos por defraudación a la economía pública por más de ¢200 millones, y otras, tales como, FINCOMER, SABATER, y el Banco CREDISA, que han sido intervenidas para evitar fraudes.

En el caso del Banco CREDISA, la concentración de su cartera estaba en el sector construcción, dentro de la cual existían proyectos de montos millonarios y de difícil recuperación, para la cual no se habían constituido las adecuadas reservas, que según exámenes técnicos de la Superintendencia del Sistema Financiero ascendían a más de ¢50 millones, y que aunado con los plazos de los depósitos le representaba una illiquidez constante ante la demanda de los depositantes.

B SITUACION MACROECONOMICA

Para conocer cómo es la participación de la banca en la generación del Producto Interno Bruto - PIB -, se establece la relación con el crédito otorgado. En los años de 1995, 1996 y 1997, el PIB a precios corrientes ha crecido de ¢83,129.5 millones a ¢98,557.3 millones⁶, dentro del cual el crédito ha tenido una participación del 52.11%, 40.30% y del 40.57% respectivamente, pudiendo concluirse que su papel de intermediario financiero lo está realizando en una proporción adecuada.

Otro aspecto que amerita mencionar es cómo el crédito se ha orientado al sector privado en relación con los diferentes sectores productivos y al sector público, para conocer si la banca está contribuyendo al proceso económico. En el período de 1988 a 1992, el crédito se distribuía casi en igual proporción entre el sector privado y el público. En dicho período se le otorgó al público en cada año los siguientes porcentajes: 40.6%, 43.1%, 44.8%, 44.8% y 38.0%, puesto que la banca financiaba en buena medida el gasto corriente del gobierno. Un aspecto muy especial se observa en el período de 1995 a 1997, en el cual el crédito al sector público se redujo drásticamente, de modo que los montos otorgados a este sector fueron de ¢2,301.2, ¢2,518.5, y ¢2,441.1⁹; porcentualmente representan: 7.32%, 6.89% y 6.11%, respectivamente.

Con relación al destino del crédito por sectores económicos, podemos observar que en el período de 1987 a 1990, los sectores que mantuvieron una tendencia creciente fueron el agropecuario, la industria manufacturera, el de electricidad, gas y agua y otras actividades en forma significativa. Los de vivienda, transporte y comunicaciones también crecieron en forma significativa.

En los años de 1996 y 1997, los sectores productivos financiados tuvieron un comportamiento diferente. Los sectores agropecuario, industrial y transporte tuvieron reducciones, habiendo tenido un incremento significativo los sectores comercio, servicios, otras actividades y los préstamos personales.

C REFORMAS FUNDAMENTALES

La gestión bancaria, especialmente en El Salvador, ha estado marcada por profundos cambios en lo legal, gestión gerencial, y lo tecnológico, durante los últimos veinte años. Para tener una banca congruente con los objetivos de gobierno, ésta ha sido sometida a constantes reformas.

Desde marzo de 1980, la banca es sometida al proceso de nacionalización, con el pretexto de socializar los servicios, es decir, que la mayoría de la población tuviera acceso al crédito en condiciones favorables: tasas de interés bajas, y plazos en concordancia con los ciclos operativos y de producción.

El Estado declaró de utilidad y necesidad pública la nacionalización de la banca, y al efecto, expropió por ministerio de ley las acciones de las instituciones, las cuales pasaron a ser propiedad del Estado.

Siempre se ha argumentado que el Estado es un mal administrador de la cosa pública, mucho más de la actividad financiera. Por lo que la banca salvadoreña en manos del Estado, ni socializó el crédito ni se modernizó. Lo que sí sucedió, fue que se endeudó al país para pagar el valor de las acciones expropiadas, pues el Estado entregó bonos al nueve por ciento de interés anual, con un plazo de vencimiento de cinco años. Las empresas fueron rápidamente descapitalizadas, el destino de los recursos prestables fue sufragar el déficit del sector público, y no se invirtió en mejoras físicas y tecnológicas.

Luego, vendría la etapa de la reprivatización de la banca. El sistema financiero experimentó nuevamente profundas reformas. Lo que se buscaba era volverlo eficiente, solvente, y competitivo. En principio se creó una institución (FOSAFFI) que se encargaría de sanear la cartera de los bancos y Asociaciones de Ahorros y Préstamos nacionalizadas; se creó la Ley de Saneamiento y Fortalecimiento de Bancos Comerciales y Asociaciones de Ahorro y Préstamo, por Decreto Legislativo No. 627, el día 22 de noviembre de 1990.

Entre las facultades del Fondo se encuentra la de adquirir, a su valor de capital e intereses a la fecha de transferencia, créditos y otros activos de las instituciones financieras seleccionadas por el Banco Central de Reserva, existentes al 30 de junio de 1990.

También se modificaron algunos artículos de la Ley Orgánica del Banco Central de Reserva de El Salvador. Una consideración importante fue la necesidad de limitar el

crédito del B.C.R. al Estado para el financiamiento del déficit fiscal. Otra fue la necesidad de otorgarle al Banco Central suficiente autonomía institucional y preservarle su carácter técnico, para formular y ejecutar dentro del Programa Monetario las políticas monetaria, cambiaria, y crediticia a efecto de asegurar la estabilidad y crecimiento económico. En armonía con las reformas, le corresponde al Banco Central propiciar el desarrollo de un sistema financiero eficiente, solvente, y competitivo; así como regular la expansión del crédito del sistema financiero.

En línea con la temática de la reprivatización, también se creó la Ley de Bancos y Financieras, según Decreto Legislativo No. 765, del 13 de marzo de 1992; la Ley de Casas de Cambio de Moneda Extranjera, por Decreto Legislativo No. 480, del 6 de abril de 1990; y el Reglamento Interno de la Bolsa de Valores.

Todo lo anterior, considerado Reformas Fundamentales, tenía como propósito modernizar el sistema financiero. Apoyado por la teoría del libre mercado, al sistema bancario se le liberó del control que el Estado ejercía sobre las tasas de interés. Por primera vez se exigió que los bancos y financieras mantuvieran constantemente su solvencia, equivalente a una relación del 8 por ciento entre el fondo patrimonial y la suma de sus activos ponderados¹⁰; se estaba utilizando por primera vez en El Salvador, los criterios aprobados por el Comité de Basilea, Suiza, país con mucho prestigio internacional en cuanto a regulación financiera.

Aun con tantas reformas, el sistema bancario no es ni eficiente, ni competitivo, ni solvente. No es eficiente porque los procesos administrativos no están orientados hacia el servicio al cliente. No es competitivo porque la participación accionaria siempre está concentrada en un reducido grupo, y la vez agremiados donde se determinan los destinos del crédito y se fijan los niveles de tasas de interés. No es solvente porque un alto porcentaje de los créditos han sido observados por la Superintendencia del Sistema Financiero para que se les constituya reservas, con las cuales se deteriora marcadamente dos cosas: los resultados financieros y el patrimonio de la institución.

III NUEVOS DESAFIOS

En la actualidad, se han expresado muchas ideas sobre el futuro método a ser utilizado para las transacciones comerciales. Esto incluye los nuevos medios de pago, y cómo afectará al sistema bancario. Los países desarrollados, con sus millonarias inversiones en investigación y desarrollo en tecnología de punta, llevan una gran ventaja en la aplicación de nuevos métodos y nuevos equipos en la realización de las transacciones comerciales. Esto modificará la forma de hacer banca.

También se ha expuesto con bastante detalle las implicaciones de algunas deficiencias en programación para aplicación en informática que sufrirán los equipos de computación para el año 2000, a efecto que se asegura que gobiernos y empresas de todo el mundo invertirán más de \$600 mil millones en 1999 para subsanar la falla del milenio.

La banca salvadoreña no estará exenta de sufrir algunas repercusiones referente a los nuevos desafíos, las cuales estarán focalizadas en el aspecto legal, gestión gerencial, y en lo tecnológico. Una relativa fuerte inversión se deberá efectuar tomando en cuenta la dependencia tecnológica, y la falta de apoyo a iniciativas de investigación científicas locales para buscar soluciones al "error del milenio".

A ASPECTOS LEGALES

Un enfoque de los nuevos desafíos lo representará el aspecto legal. Para armonizar con la proyección futurista de, por ejemplo, la globalización de las economías, que se expresa como la apertura comercial libre de barreras geográficas, de aranceles, etc., los gobiernos y la empresa privada deben reformar las leyes con mayor incidencia.

En el ámbito bancario, a principios de la década del 90, los gobiernos de los países de Centroamérica, a través de la firma de un convenio que facilite la apertura de sucursales bancarias en la región, con lo cual se abran mayores posibilidades a la libre movilidad de capitales en Centroamérica, no solo de origen local sino que del resto del mundo, se embarcaron en buscar la integración financiera regional, que luego de identificar una serie de obstáculos para su implementación, se llevó a cabo un estudio en el que se señaló la conveniencia de armonizar los encajes bancarios en torno a un valor denominado "encaje óptimo"¹¹.

Se determinó la gran dispersión de las tasas de interés por la intermediación financiera, así como los niveles de encajes en cada país centroamericano. Algo más crítico fue la diversidad de criterios y normativas relacionados con la aplicación del encaje legal; esto incluía las diferentes formas de constitución, formas de cálculo, tasas de penalización, sanciones por desencaje, y causales de intervención, entre otras.

Aunque el análisis de las estadísticas sobre los encajes y las tasas de interés tuvo su grado de dificultad, fue más difícil el querer arribar a una uniformidad de criterios a ser incluidos en las reformas a las leyes y normas sobre encajes legales y tasas de interés

en cada país de la región. No obstante, se hace necesario armonizar los marcos jurídicos, las normas prudenciales, y el tratamiento de los impuestos para las instituciones financieras, para sus operaciones, y para su gestión gerencial.

Las integraciones regionales como elemento básico para ampliar mercados y proteger industrias son la moda en la actualidad. Se mencionan en América, el MERCOSUR, integrado por Argentina, Brasil, Chile, y Bolivia. El Tratado de Libre Comercio de Norte América – TLC –, integrado por Canadá, Estados Unidos, y México. Entrará a funcionar a partir del 1 de enero de 1999 la integración de la comunidad económica, en la cual once de los quince miembros podrán usar el EURO para sus transacciones comerciales, moneda que se transformará en el contrapeso del dólar norteamericano¹².

Todas estas integraciones han requerido de reformas profundas en lo normativo y legal. Se tuvieron que armonizar tasas de interés, tipos de cambio, aranceles, impuestos, etc. La adaptación de estas reformas por parte de los países e instituciones financieras intermediarias ha llevado a marcar nuevos desafíos para la banca, de tal forma que se espera en los próximos años cambios profundos en la gestión bancaria apoyados en el marco legal y normativo.

Por ejemplo, la unificación de monedas para efectuar las transacciones comerciales evitará diversidad de controles al interior de los bancos y financieras. Si antes se controlaban existencias de monedas extranjeras en Marcos alemanes, Francos franceses, Libras esterlinas, etc., cada una a diferentes tipos de cambio, a partir de la unificación de monedas, y en concordancia con las nuevas disposiciones legales, todas esas monedas se ajustarán al valor único aprobado.

Los métodos de trabajo tendrán que cambiar también. La legislación se verá forzada a incluir universalmente la legitimación de auditorías computarizadas a distancia, por ejemplo, de las transacciones bancarias, registros y controles de casa matriz y sus unidades satélites entre países, a efecto de viabilizar la globalización de las economías y de las integraciones geopolíticas-comerciales.

B GESTION GERENCIAL

En el Salvador, aunque la ley establece que los bancos deben de ser administrados por una Junta Directiva, la cual deberá estar integrada por tres o más directores, quienes deberán ser de reconocida honorabilidad y contar con amplios conocimientos y experiencia en materia financiera y administrativa¹³, en varios casos han nombrado personas que no cumplen con todos los requisitos, los cuales al no contar con un

equipo gerencial idóneo, los proyectos en los cuales las instituciones se embarcaron, por no haberse realizado con criterios que midieran riesgo-rentabilidad, ni protegerse con las garantías adecuadas, les han representado cargas financieras fuertes, en el caso de financiar proyectos irrecuperables.

Dentro de dicha gestión existe otro aspecto muy especial en la mayoría de los bancos, el cual consiste en la improvisación, tanto en la parte del planeamiento (presupuesto y destino de la institución), utilización de tecnología, y en el nicho de mercado a atender, de modo que los pretenden atender a todos, sin contar con la estructura organizativa adecuada, resultando en un mal servicio a los usuarios.

Tomando en cuenta los dos elementos anteriores, la pregunta que surge ante la competencia local e internacional tanto de los agentes tradicionales y no tradicionales, es ¿cómo los bancos se prepararán para mantenerse en el mercado?

Basándose en la experiencia vivida en varias instituciones, ante tanta competencia, los bancos deberán darle importancia a la capacitación de todo su personal, de manera estructurada, es decir, tanto de corto plazo (en el puesto) como de largo plazo (pasantías y estudios académicos), debiendo reciclar el conocimiento de sus mandos gerenciales, por lo menos cada año. Se hace énfasis en este aspecto porque a la fecha aún hay ejecutivos que creen que la capacitación es innecesaria y que únicamente representa un gasto para la institución.

Con relación a las inversiones en tecnología, lastimosamente por no desarrollarse programas y equipo en nuestro medio, las instituciones bancarias dependen de los proveedores y de sus asesores, los cuales les indican qué tecnología utilizar. Se han dado casos de asesores que sin conocer el giro bancario han hecho propuestas de inversión, las cuales no se han adecuado a las propias necesidades de la institución. Esto ha repercutido en un mal servicio al cliente, en elevados costos al interior de las instituciones al estar administrando la corrección de tantos errores, y de requerimientos en solicitudes de cambio a los programas originalmente proporcionados.

En las inversiones en tecnología, en varias instituciones después de varios años de pruebas se convencieron que lo adquirido no se adecuaba a sus necesidades, habiéndolas abandonado y procedido a adquirir otra tecnología, teniendo que volver a comenzar con el duro proceso de adecuarla a sus necesidades. Por lo que con relación de tecnología las instituciones deben de integrar equipos multidisciplinarios, para que cuando el producto quede terminado se adecue a las necesidades internas de la institución y acorde a las exigencias del mercado como de los organismos rectores.

Todas las instituciones deberán revisar sus estructuras organizativas, con el fin de hacerlas lo más planas posibles, y establecerlas con orientación al servicio al cliente, debiendo delegar poder cada vez más para mantener una competitividad acorde a las exigencias del mercado, reduciendo de esta manera la burocracia y acortando cada vez más los procesos de trabajo, lo cual les permita ir estableciendo estándares de calidad, en los diferentes servicios prestados. Todo esto deberá estar enmarcado dentro de un sistema de compensación y evaluación que refleje mejor y aliente la ética de la facultación¹⁴.

Otro aspecto que no pueden ignorar es el de la globalización, para poder competir, incorporar nuevos productos, ampliar la porción del mercado y mantener o mejorar la rentabilidad, no deben descartar la posibilidad de efectuar alianzas, o fusiones con otras instituciones.

Las alianzas o fusiones normalmente se hacen con fines estratégicos y esta ocurre cuando una empresa adquiere otra como parte de su estrategia global; lo que buscan normalmente es ventaja en costos o la posibilidad de incrementar las utilidades mediante la expansión de productos o del predominio en el mercado.

Algunas razones que son consideradas por las instituciones bancarias que han participado en este tipo de actividades, han sido las siguientes: Promoción de ventas y economías de operación, mejoras en la administración, efectos en la información, efectos fiscales y la diversificación y transferencia de capital¹⁵.

C TECNOLÓGICO

El tema de mayor auge en las proximidades del siglo veintiuno, especialmente en el ámbito bancario, es el que se refiere al aspecto tecnológico, es decir, informática. Este aspecto cambiará drásticamente los métodos del quehacer económico, constituyéndose en los nuevos desafíos que enfrentará la banca mundial en el siglo que se avecina.

La aplicación de programas de computación tendientes a automatizar las operaciones, y en ciertos casos a robotizarlas, podría estimular la innovación financiera al bajar los costos de nuevos servicios e instrumentos financieros, y hacerlos rentables para ofrecerlos al público. Las tarjetas de crédito se convierten así en un gran derivado de la tecnología, las cuales se vuelven atractivas no solo para los bancos y financieras sino también de las empresas comerciales, de tal forma que se prevé una fuerte lucha institucional por mantener el porcentaje de mercado.

El afianzamiento o aseguramiento (securitization) es otro de los nuevos desafíos en la industria bancaria. Se conoce como el proceso de transformar activos financieros no líquidos en instrumentos de mercado de capital comercializable¹⁶. Este servicio financiero ha sido estimulado por los avances en tecnología de computación. En El Salvador todavía no se generaliza su uso.

Con registros contables electrónicos, las instituciones financieras pueden agrupar una cartera comercial de créditos de bajos montos (garantía = security en Inglés), cobrar los saldos de esa cartera de capital más intereses, y pagar a una tercera persona los montos recuperados; generando la institución financiera una utilidad al cobrar una comisión por los servicios de aseguramiento.

La internacionalización de los mercados financieros es posible por los avances en la computación y las telecomunicaciones, incluyendo la comunicación por satélite. Parte del éxito de la comercialización de instrumentos financieros le corresponde a la tecnología, que impulsa a los negociantes a usar la última tecnología para transmitir los precios de las acciones y otra información instantáneamente alrededor del mundo. El bajo costo de la comunicación internacional vuelve más fácil invertir en el extranjero, de tal forma que nos estamos moviendo a un mundo en el que las acciones y bonos serán negociados internacionalmente las veinticuatro horas del día.

Otra modalidad para ofrecer los servicios bancarios, que a la vez se vuelve nuevo desafío para la banca salvadoreña, es la utilización de INTERNET, una red de computadoras conectadas a escala mundial, la cual se está utilizando para poner al servicio de los usuarios todas las cuentas bancarias en un ambiente cómodo, seguro, y conveniente, desde cualquier parte del mundo, los trescientos sesenta y cinco días del año. INTERNET se convierte, por medio de las páginas WEBBANCARIAS, en el más novedoso servicio de banca electrónica.

Así como se mencionan bondades de la tecnología, también recientemente se ha pronosticado el "error del milenio", el cual según los expertos consiste en un error de programación en computadoras al momento de asignar espacios para la fecha, especialmente para los años. Por ahorro de espacios la programación asignó dos espacios para el año, los dos últimos dígitos. Ese ahorro de espacios es lo que se conoce como "error del milenio" y su impacto negativo se sentirá en todos aquellos ambientes computarizados que presenten esa falla; por lo que se estima que afectará a la economía mundial. Esto incluye gobierno, industria, comercio, banca, etc. Lo anterior no escapa a impactar fuertemente a la banca salvadoreña, tanto por la cultura de la improvisación como por la dependencia tecnológica.

Según estimaciones, los gobiernos y la empresa privada destinarán aproximadamente \$600 billones¹⁷, para enfrentar este problema, y se espera resolver únicamente el 30 por ciento.

Si no se soluciona completamente, se estima que la banca sufrirá fuertes impactos negativos, como por ejemplo: error en los cálculos de los intereses de los depósitos y préstamos; reporte saldo cero o incremento en los saldos en las cuentas; pérdida de datos o pérdidas de base de datos; susceptibilidad a desfalcos y defraudaciones. Esto último es más previsible en El Salvador si se toma en cuenta que la interconexión electrónica entre empresas e intra/internacional pone al descubierto información y base de datos estratégicas, y que adicionalmente la gestión bancaria en El Salvador, durante la presente década, ha estado marcada por los mayores fraudes jamás reportados.

IV CONCLUSIONES

La banca salvadoreña ha experimentado durante los últimos veinte años cambios profundos en su gestión de intermediar recursos financieros entre los entes económicos superavitarios hacia los deficitarios. Antes de marzo de 1980, la banca estaba en manos de banqueros privados; luego fue nacionalizada, por medio de la cual las acciones que tenían los banqueros como inversión fueron expropiadas y pasaron a manos del Estado; para luego en 1992 diera inicio a la reprivatización.

Aunque en todo momento los gobiernos de turno argumentaron la socialización del crédito, uno; y volver el sistema bancario eficiente, solvente, y competitivo, otro, ninguno de los dos han logrado los propósitos, puesto que el crédito sigue estando en manos de unos pocos, el usuario todavía no recibe un servicio de calidad y oportuno, la participación accionaria está concentrada en un pequeño grupo de personas, y los bancos y financieras siguen siendo defraudados.

En años recientes ha quedado demostrado la importancia del sector bancario en la composición del Producto Interno Bruto, y la orientación del crédito, de tal forma que se ha reducido marcadamente el financiamiento del déficit fiscal a través del crédito bancario, y se está financiando más al sector terciario, como son el comercio y los servicios. Sin negar la importancia de esta reorientación, se está descuidando financiar al sector primario y secundario, como son la agricultura y la agroindustria y la industria diversa, respectivamente, con lo cual se desprecian actividades económicas generadoras de fuertes inversiones de capital y altos niveles de empleo.



Los nuevos desafíos para la banca salvadoreña estarán centrados en dos categorías, principalmente, sin menos precio de algunas otras. Primero, la banca salvadoreña continuará insertándose en la globalización económica, aspecto del cual no puede abstraerse ninguna economía. Para ello continuará gestionando las integraciones regionales, y armonizando normas y leyes con mayor incidencia.

Segundo, coinvertirá con otras empresas internacionales para encontrar a la brevedad posible, antes del advenimiento del año 2000, solución satisfactoria al problema de informática llamado "error del milenio", de otra forma se puede predecir mayores impactos negativos dado la susceptibilidad a desfalcos y defraudaciones a la que está expuesta la banca salvadoreña, tanto por la exposición de la información y base de datos a través de la interconexión electrónica entre empresas, como por que la gestión bancaria en El Salvador ha estado marcada por los mayores fraudes jamás reportados, durante la presente década.

V NOTAS AL FINAL

-
- ¹ Banco Central de Reserva. Revista Trimestral Octubre-Diciembre 1993, p.30.
- ² Banco Central de Reserva. Cuadros estadísticos sobre balances y estados de resultados de los Bancos y Asociaciones de Ahorro y Préstamos al 31 de Diciembre de 1990.
- ³ Ley de Nacionalización de las Instituciones de Crédito y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamos. Artículo 3.
- ⁴ Ley de Saneamiento y Fortalecimiento de Bancos Comerciales y Asociaciones de Ahorro y Préstamo, Capítulo II, Operación de Saneamiento y Fortalecimiento, Artículo 6.
- ⁵ Superintendencia del Sistema Financiero. Cuadros estadísticos sobre la situación de reservas a favor de exaccionistas al 30 de Abril de 1993.
- ⁶ Oscar Melhado. El Salvador Retos Económicos de Fin de siglo. UCA Editores, 1997, p.91.
- ⁷ Centro Universitario de Documentación e Información de la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". El Salvador Proceso Informativo Semanal. Año 18, Número 765, Julio 9 1997. "*Corrupción en el Sistema Financiero*", p.7.
- ⁸ Banco Central de Reserva. Revista Trimestral Julio-Septiembre 1998, p.74.
- ⁹ Banco Central de Reserva. Revista Trimestral Julio-Septiembre 1998, p.12.
- ¹⁰ Ley de Bancos y Financieras, Capítulo V, Solvencia, Relación entre el Fondo Patrimonial y Activos Ponderados, Artículo 40.
- ¹¹ Francisco Angel Sorto Rivas. La Armonización de los Encajes Bancarios en el Istmo Centroamericano, Febrero 1994. IV. Estimación del Encaje Optimo en Centroamérica, p.8.
- ¹² El Diario de Hoy, Lunes 28 de diciembre de 1998. Sección Negocios: Persiste Incógnita del Efecto Euro, p.41.
- ¹³ Ley de Bancos y Financieras, Título Segundo Organización, Administración, y Funcionamiento, Capítulo III Administración, Requisitos, e Inhabilidades de Directores, Artículo 32.
- ¹⁴ Matthew J. Kiernan. Los Once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI. Prentice Hall, 1996, p.144.
- ¹⁵ James C. Van Horne. Administración Financiera Tomo II. Printice Hall, 1996. Fuentes de Nuevas Reasignaciones de Valor, p.686.
- ¹⁶ Frederic S. Mishkin. The Economics of Money, Banking, and Financial Markets, Second Edition. Scott, Foreman and Company, 1989. Financial Innovation, p.241.
- ¹⁷ Hugo R. Osorio. La Crisis Informática del 2000, p.2.

BIBLIOGRAFIA

Banco Central de Reserva. Revistas Trimestrales y cuadros estadísticos.

Banco Interamericano de Desarrollo. "Programa de Apoyo al Desarrollo y la Integración Centroamericana". La Armonización de los encajes bancarios en el Istmo Centroamericano. Febrero de 1994.

Camacho R. Arnoldo. "Mercados Financieros en la Encrucijada: La Reforma y Supervisión de la Banca en América Latina". INCAE.

Crana B. Dwight and Zvi Bodie. "Form Follows Function: The Transformation of Banking". Harvard Business Review No.96205

El Diario de Hoy. Publicaciones diciembre 1998.

Frederic S. Mishkin. The Economics of Money, Banking, and Financial Markets, Second Edition. Scott, Foerman and company, 1989.

Grzywinski Ronald. "The New Old-Fashioned Banking". Harvard Business Review No.91306.

Instituto de Estudios Bancarios Chileno Guillermo Subercaseaux. "Tecnificación y Eficiencia del Sistema Financiero.

Kiernan, Matthew J. Los Once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI. Prentice Hall, 1996.

Ley de Bancos y Financieras.

Ley de Casas de Cambio de Moneda Extranjera.

Ley de Nacionalización de las Instituciones de Crédito y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo.

Ley de Saneamiento y Fortalecimiento de Bancos Comerciales y Asociaciones de Ahorro y Préstamos.

Ley Orgánica del Banco Central de Reserva de El Salvador.

Melhado Oscar. "El Salvador Retos Económicos de Fin de Siglo". UCA Editores.

Montiel Luis Eduardo. "El fin de la Banca". INCAE.

Osorio R. Hugo. "La Crisis Informática del 2000". COBANSA CORPORATION-BANKING CONSULTANTS.

Reglamento Interno de la Bolsa de Valores.

Revistas de América Economía. Años de 1996 y 1997.

Revistas del Banco Central de Reserva de El Salvador, Cuarto trimestre de 1993 y Tercer trimestre de 1998.

Rose S. Peter. "Commercial Bank Management". IRWIN, Homewood, Il.60430, Boston.

Superintendencia del Sistema Financiero. Cuadros estadísticos.

Universidad Centroamericana(UCA).

Van Horne, James. "Administración Financiera". Tomos II y III, Serie Gran Biblioteca Empresarial Prentice-Hall.