

**El banco nuestro
de cada día**

Coordinación editorial:
DÉBORA FEELY

Diseño de tapa:
DCM DESIGN

ROBERT MARCUSE

El banco nuestro de cada día

Una visión desde adentro

GRANICA

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

B U E N O S A I R E S	Ediciones Granica S.A. Lavalle 1634 - 3º G C1048AAN Buenos Aires, Argentina Tel.: +5411-4374-1456 Fax: +5411-4373-0669 E-mail: granica.ar@granicaeditor.com
M É X I C O	Ediciones Granica México S.A. de C.V. Valle de Bravo N° 21 Col. El Mirador 53050 Naucalpan de Juárez, México Tel.: +5255-5360-1010 Fax: +5255-5360-1100 E-mail: granica.mx@granicaeditor.com
S A N T I A G O	Ediciones Granica de Chile S.A. Padre Alonso Ovalle 748 Santiago, Chile E-mail: granica.cl@granicaeditor.com
M O N T E V I D E O	Ediciones Granica S.A. Scoseria 2639 Bis 11300 Montevideo, Uruguay Tel: +5982-712-4857 / +5982-712-4858 E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

www.granica.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en todo o en parte, en cualquier forma

ISBN 978-950-641-588-4

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Marcuse, Robert

El banco nuestro de cada día : una visión desde adentro . - 1a ed. - Buenos Aires : Granica, 2010.
216 p. ; 15x22 cm.

ISBN 978-950-641-588-4

1. Finanzas. 2. Bancos. I. Título
CDD 332.12

ÍNDICE

Prólogo	
LOS BANCOS NO SON COMO LOS PINTAN	11
INTRODUCCIÓN	15
Capítulo 1	
BANQUEROS DE AYER Y DE HOY	17
¿Bancarios, o banqueros?, 17; Despersonalización del capital, 18; Efectos del gigantismo y la mecanización, 19; Importancia del dinero, 21; El dinero propio y el ajeno, 22	
Capítulo 2	
CÓMO SER BANQUERO	25
Aprendizaje, 25; La vocación, 27; Personalidad del banquero, 28; Teoría de la edad profesional, 29; Problemas ambientales, 31; La verdad sobre la intuición, 32	
Capítulo 3	
BANCO E INFLACIÓN	35
La institución frente a la inflación, 36; Tasas de interés, 37; Los clientes ante la inflación, 40	
Capítulo 4	
BANCO Y RECESIÓN	45
Las crisis pueden ocurrir por razones internas, o externas, 45; La inflación puede ser precursora de una recesión, 46; Otras causas para la recesión, 46; La crisis económica en los Estados Unidos y en el mundo, 47; ¿Qué responsabilidad se les puede achacar específicamente a los bancos y a los banqueros por la crisis?, 48; Las características de la recesión, 50; Hay que enfrentar la recesión antes que se produzca, 51; La recesión y el banquero, 51; Control de gastos, 51; Otras medidas que pueden tomarse, 52; La cuenta de ganancias y pérdidas frente a la recesión, 53; La recesión y las tasas de interés, 54	
Capítulo 5	
PROBLEMAS DE TESORERÍA	55
Liquidez, 55; Captación de fondos, 56; Estabilidad de los depósitos, 56; Depósitos e inflación, 57; Estabilidad de recursos, 58; El redescuento, 59; Créditos del exterior, 59; Mayor reciprocidad, 60; La tesorería frente a la falta de liquidez, 61; Política de colocaciones, 62; Tipos de facilidades crediticias, 64; El <i>standby</i> , 64; Líneas de crédito o cupos, 65; Crédito en cuenta corriente, 66; Créditos extraordinarios, 67; Las garantías, 69; Garantías móviles, 69; Garantías inmobiliarias, 70	

Capítulo 6 RIESGOS DE CAMBIO	73
Los riesgos cambiarios, 73; El dólar como remedio contra los riesgos de cambio, 74; El euro y el eurodólar, 74; El dólar en los países en desarrollo, 77; Riesgos de cambio para el banco, 78; Líneas de crédito en divisas, 80; Riesgo de cambio para el cliente, 81	
Capítulo 7 RIESGOS CREDITICIOS	83
Política crediticia, 84; Elección de clientes, 86; Otros tipos de garantías, 90; Garantías morales, 92; Garantías legales o mixtas, 93; Reticencia de los clientes, 94; El banquero y Salomón, 95; Riesgo político, 95	
Capítulo 8 EL BANQUERO Y LOS PRÉSTAMOS	97
Clientes con o sin acceso a la alta gerencia, 98; Ventajas y desventajas del cliente atendido por el banquero, 98; Selección de la clientela de crédito, 99; Saber decir “no”, 100; Saber decir que “menos”, 100; Saber preguntar “¿cómo?” y “¿para qué?”, 101; Todo puede esperar veinticuatro horas, 101; Insistencia sospechosa, 102; La responsabilidad de prestar, 103; El funcionario de crédito, 103; Los absurdos en la fijación de autonomía, 108; Autonomía por categorías de riesgos, 109; La autonomía y el pragmatismo, 110	
Capítulo 9 EL BANQUERO Y LOS DEPÓSITOS	113
La publicidad y el depositante desconocido, 114; El depositante y los depósitos, 114; ¿Sociedad de protección al depositante?, 116; Infidelidad del depositante, 117; Ventajas reales para el depositante, 118; Depósitos e inflación, 118	
Capítulo 10 LA RECIPROCIDAD	121
El cliente debe saber qué se espera de él, 123; Debe haber equilibrio, 124; Reciprocidad de corresponsales, 125	
Capítulo 11 LOS CORRESPONSALES	129
Elección de corresponsales, 129; Política estable, 130; Contactos personales, 131; Conferencias internacionales, 132; Relación global, 133; Dificultades en el establecimiento y mantenimiento de relaciones de corresponsalía, 135	
Capítulos 12 LA INTERMEDIACIÓN	137
Tipos de intermediación, 138; Riesgos de intermediación, 139; Importancia de la intermediación, 141	

Capítulo 13	
EL BANCO Y LA EXPANSIÓN	143
No pasar el punto de equilibrio, 143; La competencia, 144; Pensando a largo plazo, 144; Peligros del crecimiento, 145; Altas tasas de interés, 145; Avales, 146; Tipos de expansión, 147; No vender cigarrillos, 148; Expansión en operaciones, 148; Departamento de desarrollo, 149; El problema de los recursos humanos, 150; Servicios diversos, 151; Tarjetas de crédito, 151; Bancos móviles, 152; Cheques garantizados, 153; Cheques para zurdos, 153	
Capítulo 14	
EL BANCO Y LA GLOBALIZACIÓN	155
Efectos de la estabilización sobre los bancos, 155; Efecto de la globalización sobre los bancos, 156; La globalización y los funcionarios bancarios, 159; La globalización y los empleados bancarios, 159; La globalización y el cliente, 160;	
Capítulo 15	
LAS UTILIDADES	163
Diversidad de enfoques, 164; Centros de beneficios, 164; Resultados inflados, 164; Beneficios anticipados, 166; Beneficios de inflación, 167; No perder, 167; Beneficios invisibles, 169; Corto plazo versus largo plazo, 170; <i>Window dressing</i> y reservas ocultas, 171; Relatividad, 172	
Capítulo 16	
EL BANQUERO Y SUS FUNCIONARIOS	173
Contactos, 173; Personalidad del banquero, 174; Elección de funcionarios, 175; Normas básicas, 176	
Capítulo 17	
LA BUROCRACIA	183
Circulares, 183; Técnicos y asesores, 185; Contabilidad, 188; Comités, 189; El peligro de delegar, 191; Autocrítica, 192; Burocracia estatal, 193; El humor involuntario de la burocracia, 194; ¡Yo soy Pérez!, 195	
Capítulo 18	
LAS VICISITUDES DEL BANQUERO	197
El ojo de vidrio, 197; Los clientes, 198; Los gobiernos, 201; Asaltantes, 202; Los estafadores, 204; Bancos, 208	
Capítulo 19	
LA IMAGEN DEL BANCO	211
Nadie quiere a los bancos, 211; Los bancos y la sociedad, 211; La supervisión de la banca, 212; El futuro de la banca, 213	

LOS BANCOS NO SON COMO LOS PINTAN

Hace ya más de 25 años, la Federación Latinoamericana de Bancos, FELABAN, tuvo el honor y el acierto de publicar el primer libro de Robert Marcuse: *Operaciones bancarias internacionales en América Latina*. En vista del éxito de esa publicación y la gran demanda existente en nuestros países de material didáctico sobre la banca, la Federación, durante los años siguientes, difundió tres libros más de este prolífico y apreciado autor.

Robert Marcuse es un experimentado banquero, un estudioso que está siempre al día, un escritor con varios hijos-libros en su haber, un perspicaz analista de los hechos mundiales, un grato conversador, un amigo sincero, un latinoamericano de alma y corazón, un optimista perseverante y un viajero incansable, que a la manera de los viajeros de hace unos siglos, guarda recuerdos de lo que ve y lo que oye, y los transforma en anécdotas, en conceptos y en consejos que nunca sobran.

En el mundo globalizado de hoy, en el que las comunicaciones derrumban muros y barreras, y en el que todo parece avanzar a una velocidad vertiginosa, y cambiar o desaparecer

tan pronto como nace, permanecer vigente tres décadas es toda una hazaña. Y eso es lo que Marcuse, autor de *El banco nuestro de cada día*, ha hecho, pues sus primeros libros siguen tan frescos, tan útiles y eficaces como lo eran durante las últimas décadas o como lo son sus libros más recientes.

El mundo ha cambiado en treinta años y ha puesto al servicio de la banca nuevas y poderosas herramientas. Sin embargo, a pesar de las máquinas, de los progresos y de los avances, hay algo que permanece. Es la relación entre el banquero, sus clientes y los ahorristas, que siguen siendo personas. Y de esa relación, de cómo es y cómo debe ser, es de lo que trata esencialmente *El banco nuestro de cada día*.

Sin clientes que acudan por créditos y sin depositantes o ahorristas, no existirían ni los bancos, ni los banqueros. Por eso, estos últimos, que ejercen una profesión noble y desempeñan un servicio público, deben tener presente en todo momento que la suya es una actividad que se desarrolla entre personas y que por tal razón no puede convertirse en un accionar frío y mecánico, y mucho menos en una relación impersonal, como si las personas fueran máquinas, que pertenecen al inventario y a los activos de la empresa.

Ser banquero no es fácil. Para ello, se requiere de estudios, preparación, experiencia, entrega, prudencia y, por sobre todo, de un contacto permanente con la realidad nacional e internacional. Los banqueros no pueden ser ni autistas, ni extraterrestres, porque si se alejan de la realidad y no le toman el pulso a los acontecimientos y tratan de comprender lo que a diario ocurre, lo que hagan quedarán mal hecho.

El libro de Robert Marcuse, agradable y escrito en un tono cordial y amistoso, enfatiza precisamente eso, lo que es la realidad del banquero y lo que debe ser su desempeño y su misión.

Para los estudiantes que tienen la intención de iniciar una carrera bancaria y para los que ya están en el oficio con

varios años de experiencia, este libro es de una enorme utilidad. Dice cosas que, por considerarse obvias o elementales, frecuentemente se olvidan o no se tienen presentes. Es una guía, una carta de navegación y un catálogo de observaciones y consejos, que ayudará a muchos a ser mejores en su profesión, a entenderla y quererla más, y a cambiar la imagen, en muchos casos distorsionada, de lo que son los bancos y los banqueros.

Los bancos son para cada día y para las 24 horas de todos los días. Esa afirmación es cierta hoy más que nunca, pues con las telecomunicaciones, Internet, los sistemas de audiorrespuesta y los cajeros automáticos, son numerosas las puertas que nunca se cierran, para entrar a un banco. Toda esa automatización, que a veces asusta y siempre maravilla, no debe conducir a la formación de banqueros autómatas; esta es una de las lecciones de Marcuse. A los clientes y a los depositantes, debe dárseles un trato personalizado. Elegir buenos clientes y conservarlos es parte del éxito de un buen banquero, y para ello debe conocerlos y tratarlos.

Si usted es banquero, este libro que está en sus manos, le ayudará a hacer negocios, a actuar con prudencia, a soportar sus riesgos, a aprender de sus errores, a asesorar a sus clientes dándoles consejos objetivos. En otras palabras, le ayudará a ser un mejor banquero. Si usted es cliente, le ayudará, y mucho, a conocer cómo operan los bancos, a elegir mejor la entidad con la cual va a operar, y a descubrir que ni los bancos ni los banqueros son como la mayoría de la gente los visualiza o los pinta.

MARICIELO GLEN DE TOBÓN
Secretaria General de
la Federación Latinoamericana de Bancos

INTRODUCCIÓN

Muchos creen que todo está dicho. Quizás lo esté, aunque lo dudo.

Además, por suerte, la mayor parte de lo que fue dicho voló con el viento y, por ende, se puede repetir. Pero decir que todo está escrito, esto sí no es verdad.

Es cierto que algunos temas se repiten al infinito, con otras palabras, de varias maneras. Pero muchas cosas no se escriben porque no son consideradas serias o importantes, no están de moda o simplemente no se perciben.

El banco es como todo, ¿por qué habría de ser diferente?

Es un tema amplio, lleno de problemas y paradojas. Existen aspectos altamente técnicos, que requieren profundo estudio, conocimientos matemáticos, estadísticos, legales, fiscales, contables y muchos más. El crédito documentario es todo un monumento que merece ser descrito con la misma minuciosidad y reverencia que una catedral. El análisis de balances es una verdadera ciencia. Otras facetas requieren dominio de la computación, de la publicidad, del marketing.

Pero después de hablar de todos estos temas, discutirlos, analizarlos, disecarlos, ¿tendremos una imagen completa del banco?

De ninguna manera. Faltará todo lo demás.
Y a eso quiero referirme.

BANQUEROS DE AYER Y DE HOY

¿Bancarios, o banqueros?

Hacía mucho que me preocupaba resolver este problema: ¿cuál es la diferencia entre bancario y banquero?

Debo confesar que al interés puramente académico del tema se agregaba el aspecto personal que le daba vital importancia y hacía difícil un análisis totalmente objetivo. Yo quería saber: ¿soy bancario, o soy banquero?

En los primeros tiempos de la banca, este problema no existía. El banquero era el dueño del banco, y el bancario era el que trabajaba para el banquero.

Los primeros banqueros eran, a la vez, el capitalista o socio principal del banco y su máxima autoridad ejecutiva. Cuando un banco progresaba, el banquero hacía fortuna, y cuando un banco quebraba, no cabían dudas con respecto a quién era el responsable. Ojalá siguiera siendo tan fácil hoy día.

Cuando el banquero moría, su hijo o su familia heredaban no solo su fortuna, sino también el banco. A veces, ahí empezaban los problemas. El hijo de un capitalista que

hereda se convierte en capitalista, pero el hijo de un banquero, al fallecer su padre, no necesariamente se convierte en banquero.

De ser empresas de carácter esencialmente familiar, los bancos se convirtieron en asociaciones. A veces, había que recompensar al cajero que había trabajado veinticinco años para el banco sin sucumbir jamás a la tentación de llevarse la caja, asociándolo a la empresa. O un hijo poeta, consciente de su falta de capacidad o interés en el negocio bancario, encontraba más conveniente asociarse con uno de los más hábiles colaboradores de su padre para que este le manejase el banco.

Despersonalización del capital

El crecimiento y desarrollo de los bancos, y sus crecientes necesidades de capital, los llevó gradual y lógicamente a la sociedad anónima y a la utilización de capitales del público.

Si bien en la mayoría de los bancos seguían predominando grupos de capitalistas que los controlaban, poco a poco muchos de ellos fueron perdiendo su perfecta identificación con tal o cual banquero, y fue cobrando un cierto grado de verdad la percepción de que el banco es un ente anónimo.

Por otra parte, en algunos países latinoamericanos se produjeron nacionalizaciones de bancos. Los motivos fueron diversos, algunos más válidos que otros. El hecho de que los bancos proveen un servicio público fue uno de los más invocados. Pocos discuten este concepto, pero algunos no concuerdan con la idea de que el Estado sea el ente más capacitado para servir al público, es decir, el mejor banquero.

Otras nacionalizaciones fueron involuntarias, provocadas por quiebras o situaciones anormales en algunos bancos, que habrían perjudicado al público sin que se pudiese definir

con claridad las responsabilidades y sin que nadie estuviese aparentemente dispuesto a pegarse el tiro de rigor.

Esto sucede porque algunos bancos se han vuelto “demasiado grandes para quebrar”, porque su caída crearía una reacción en cadena catastrófica para la economía del país y, por lo tanto, quedan solo dos alternativas: su nacionalización, o su salvataje mediante una monumental ayuda monetaria por parte del gobierno, muy costosa para el país.

Tanto en los grandes bancos privados, constituidos en sociedades anónimas, como en las entidades estatales, la definición del banquero ha quedado gravemente comprometida. El o los principales accionistas no suelen ser personas perfectamente identificables, sino grandes sociedades anónimas y, por ende, no son ellos mismos los que dirigen el banco, sino gerentes o ejecutivos, contratados a ese efecto, que rara vez tienen una participación significativa en el capital bancario.

No hay duda de que en los bancos de antaño yo hubiese sido bancario. ¿Pero hoy? ¿Es el ejecutivo nada más que un funcionario bancario de alto nivel?

Creo, al fin, que el problema es algo artificial: es banquero el que actúa como si el banco fuera suyo, aunque no lo sea. Pero de esos quedan muy pocos.

Efectos del gigantismo y la mecanización

La transformación gradual de los bancos en gigantes, ya sea por crecimiento o por fusión, no solo provocó la despersonalización del capital, sino que además amenazó con hacer desaparecer por completo al banquero.

El desarrollo de algunos bancos implicó, primero, la multiplicación de sus agencias y sucursales, y un incremento de su personal subalterno frente a un número estable de banqueros.

Luego, un exceso de fusiones, provocadas en gran parte por la globalización de los mercados financieros, y una mecanización cada vez mayor de las transacciones bancarias, generaron despidos masivos de empleados e hicieron todavía más difícil el contacto del cliente con los banqueros. Instituciones que se habían caracterizado por su dinamismo y agilidad se volvieron pesadas y burocráticas.

El bancario que atiende al cliente no puede satisfacer sus ansias de información o sus necesidades de consejo y asesoramiento, ni su urgencia de definición. Por este motivo, el bancario se constituye en barrera infranqueable entre el cliente y el banquero.

Me acuerdo del caso de un cliente de primerísimo orden que se presentó a una agencia de banco para solicitar la apertura de un crédito documentario por u\$s 2.000.000. Si bien la operación era del interés del banco y el cliente bien valía el riesgo crediticio involucrado, el gerente de la agencia no tenía poder de decisión por un monto tan elevado. Transmitió el pedido al gerente de grupo, quien tampoco estaba en condiciones de decidir. Este pasó la operación al vicepresidente del área, quien, a su vez, consultó al vicepresidente ejecutivo. Este último decidió elevar la operación a la consideración de la junta directiva. Esta se expidió favorablemente. La decisión fue transmitida por los canales que correspondían. Cuando el gerente de la agencia llamó al cliente por teléfono, ¡había pasado un mes!

El cliente agradeció, pero explicó que, vista la urgencia, había tenido que confiar la operación a un banco de menor envergadura pero con mayor agilidad. Por otra parte, la perfeccionada pero tonta computadora que confecciona el estado de cuenta del cliente repetía al infinito el mismo error, sin oír ni atender la queja del usuario.

Por momentos, el cliente pudo llegar a creer que todos los banqueros habían perecido y que, frente a él, solo quedaban bancos.

Pero el banco sin el banquero no puede existir. Frente a esta constatación, algunas entidades reaccionaron. Mediante descentralizaciones y otros medios, esos bancos buscan volver a ofrecer una atención más personalizada al cliente, porque un banquero que el cliente no ve es como el escritor que nadie lee.

Este fenómeno de incomunicación no se produce solamente entre el banquero y el cliente, sino también entre los bancos.

Los servicios de un banco se cansaban de reclamar a otra institución por la ejecución equivocada de una orden de pago. Parecía que los e-mails enviados se recibían y se abrían, pero o bien no había nadie capaz de interpretarlos y contestarlos, o bien no había nadie autorizado para hacerlo.

Nuestros servicios tenían instrucciones de hacer hasta tres reclamos y, después, elevar el problema a la alta gerencia.

Fue así como irregularidades en órdenes de pago por montos ínfimos a veces tenían que ser subsanadas mediante mensajes enviados por un gerente a la atención de un vicepresidente, con una absurda pérdida de tiempo para todas las partes involucradas.

Importancia del dinero

Fuera del ámbito familiar, el banquero es muy importante en la vida de muchos, aunque no se lo conozca personalmente.

En efecto: al médico se le confía lo más importante de todo, la salud y la vida, y al banquero lo que la mayoría de la gente considera en segundo lugar: el dinero.

Aunque hay quien piensa que el orden es inverso.

Los accionistas de un banco quieren que este, con el mejor manejo del dinero, genere dinero. Los depositantes

quieren que su dinero se multiplique. Los clientes de crédito quieren que les presten dinero para poder hacer dinero.

Para el banquero, el dinero es el medio y el fin. El buen banquero debe poder reconciliar y satisfacer todas estas legítimas exigencias de dinero. O sea, debe producir dinero con dinero.

Lo más fácil sería imprimirllo. Pero hace mucho que la banca privada dejó de tener ese privilegio. Ahora hay que buscar medios más sofisticados y honestos.

Además, todos los antes nombrados no quieren solamente más dinero, sino también comprar más cosas.

La gente se ha vuelto muy exigente y la culpa no es de los banqueros, sino de los economistas que no han encontrado nada mejor que vulgarizar la noción de inflación.

Volveremos sobre el tema.

El dinero propio y el ajeno

En los primeros tiempos de la banca, siendo el banquero a la vez dueño y gerente de la institución, manejaba simultáneamente plata propia y ajena, o sea, el capital del banco y sus depósitos.

Por eso, una condición primordial para el banquero es ser honesto. En aquellos tiempos, era quizás aún más importante que hoy, pues esa promiscuidad entre la plata propia y la ajena podía parecerles algo inquietante a algunos clientes. La posible ventaja residía en el hecho que, en cada operación que hacía con el dinero de sus depositantes, el banquero se constituía en socio de los mismos y compartía el riesgo tomado. Por lo tanto, si el negocio era malo, el banquero sufría las consecuencias en carne propia. De esta forma, se podía pensar que el banquero no cometería imprudencias, de la misma forma que el piloto de un avión

no cometerá imprudencias porque si la aeronave se cae, él también. Es un argumento debatible.

En efecto, también puede pensarse que se toman mejores decisiones cuando no hay factores emocionales envueltos. O sea, que es más fácil tomar una decisión objetiva cuando concierne el uso del capital ajeno, ya que la utilización del propio aporta inevitablemente consideraciones subjetivas a la decisión.

Hoy en día, cuando el banquero rara vez es el dueño del banco, su dinero es claramente diferenciable del de los depositantes, primero, por su modesto volumen y, segundo, porque en general lo tiene depositado en otro banco.

Independientemente de esto, sigue siendo primordial que sea honesto. No hay cosa más peligrosa que un banquero amigo de lo ajeno, por lo accesible que tiene “lo ajeno”. Por ende, es conveniente que el banquero tenga un interés intelectual por el dinero pero que sea capaz de manejarlo sin emoción, como un cirujano opera el cuerpo del paciente. Debe respetar el dinero, no amarlo. Interesarse por él pero no demasiado.

CÓMO SER BANQUERO

Aprendizaje

Siempre he tenido la opinión que por más que existan cursos y estudios que ayuden a su formación, ser banquero es un oficio que se aprende en el banco.

Es que el oficio de banquero no es una especialización, sino una generalización.

Dije, una vez, un día de mal humor, que los banqueros somos las personas más ignorantes del mundo porque tocamos todos los campos de actividad sin conocer ninguno a fondo.

Claro que, viendo el problema desde otra óptica, se podría decir que el banquero es, o debería ser, una persona con gran cultura general. En este mundo donde cada uno se vuelve especialista en algo, el banquero es un ser anticuado, anacrónico.

En efecto, creo que la computación es, hoy, indispensable en la vida de cualquier banco a pesar de que, hace apenas una generación, los bancos no habían siquiera oído hablar de las posibilidades de la informática. Sin embargo,