

Gestión de las Entidades Financieras en un Marco Etico y de Responsabilidad Social

Luis Molina Achécar
Presidente
Banco BHD, S. A.

PUCMM Santiago
Noviembre 13, 2004

“Parece ser que cuanto menos importantes son las Cosas, más hablamos de ellas, y cuanto más importantes son, menos pensamos y hablamos sobre ellas”

Sócrates

Mensajes Principales.

- 1.0) Éxito económico y responsabilidad social son objetivos complementarios. En el largo plazo, la sostenibilidad de las empresas dependerán no únicamente de sus resultados financieros sino también de sus resultados sociales.

- 2.0) La sociedad espera prioritariamente de los bancos que desempeñen en forma competente la función para la cual existen. Es decir, su responsabilidad social intrínseca (RSC).

Mensajes Principales. (Cont...)

- 3.0) El CFBHD, además de adoptar políticas prudenciales para sus empresas, ha insertado su enfoque de RSC en su plan estratégico, alineando su portafolio de empresas y negocios a una visión del desarrollo nacional, centrada en el logro de una economía más competitiva.

Contenido de la Presentación.

- 1.0) Discutir algunos conceptos sobre responsabilidad social y ética empresarial.
- 2.0) Presentar un esquema de gestión para entidades financieras.
- 3.0) Comentar el enfoque del Centro Financiero BHD sobre responsabilidad social.

Introducción (I)

Los pensadores de la antigua Grecia conceptualizaron sus comunidades -las ciudades estados de esa época- como asociaciones para el bienestar.

Este principio, de que las asociaciones existen para mejorar el bienestar de los asociados, cobra aún mayor vigencia en las sociedades modernas, las cuales por la mayor complejidad de la estructura social, se han ido convirtiendo en sociedades de organizaciones.

Introducción (II)

Hoy, casi todos trabajamos para una organización y tanto nuestra eficiencia, como nuestros medios de vida, dependen de nuestro acceso a ella, ya sea como empleados o como proveedores de servicios.

Esto es, que la nueva sociedad del conocimiento es una sociedad de organizaciones en las cuales casi todas las tareas sociales se realizan en una organización y por medio de ella.

Introducción (III)

“Todas las organizaciones –empresariales o no- tienen que reunir a personas que poseen diferentes conocimientos para realizar un rendimiento conjunto. Todas tienen que hacer productivas las aptitudes humanas y hacer inoperantes las debilidades humanas; todas tienen que pensar a fondo qué son “resultados” para la organización, y tienen luego que definir objetivos; todas necesitan un órgano que piense a fondo las estrategias, esto es, los medios por los cuales las metas de la organización se convierten en rendimiento; y todas tienen que definir los valores de la organización, su sistema de recompensas y sanciones, su espíritu y su cultura”.

Peter Drucker

Cambio de Paradigma.

El pensamiento empresarial, en el último siglo, ha pasado de visualizar a las empresas como una "maquinaria" a concebirlas como entidades que persiguen además de productividad, el crecimiento humano y el bienestar de sus integrantes.

Misión Institucional.

La misión institucional es el “por qué”. La respuesta de la organización a la pregunta “¿Por qué existimos?”. Esta misión generalmente tiene un sentido amplio de propósito que trasciende la satisfacción de las necesidades de los asociados, para adentrarse en la responsabilidad social de la misma. ¿Que debe hacer mi institución –además de desempeñar su propia función – para fomentar el bien público?

Responsabilidad Social Intrínseca (o Legal) y Responsabilidad Social Moral.

Responsabilidad Social Intrínseca.

Por un lado, las organizaciones tienen que desempeñar en forma competente la función social para la cual existen: para la escuela, enseñar; para el hospital, curar; para el negocio, producir bienes y servicios; para el periódico, informar y para los bancos, intermediar y operar el sistema de pagos del país.

Responsabilidad Social Moral.

Por otro lado, existe la necesidad de que las organizaciones asuman responsabilidad social. Esto es, que trabajen en los problemas y retos de la comunidad.

Organizaciones Exitosas.

- Las organizaciones exitosas son aquellas que logran equilibrar su propia función con las otras funciones que la sociedad espera de ella.
- En el largo plazo la sostenibilidad de una organización (empresarial o no) dependerá de la suma de sus resultados funcionales (financieros y otros) y de sus resultados sociales.

Definición de RSC.

La Responsabilidad Social Corporativa es la voluntad empresarial de actuar de forma ética y contribuir al desarrollo económico mejorando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, la comunidad y la sociedad en general.

Filosofía de la RSC.

La RSC está basada en la idea de promover una relación positiva con todos los “stakeholders” (grupos de interés) con los que interactúa la empresa:

Accionistas	(satisfacción)
Empleados	(bienestar)
Clientes	(calidad productos y servicios)
Proveedores	(cumplimiento)
Competidores	(respeto)
Autoridades	(normas prudenciales)
Comunidad	(sentido solidario)
Sociedad	(partícipe del desarrollo)

Nuevo Enfoque del Desarrollo Económico.

El nuevo enfoque del desarrollo económico, que tiene como eje central aumentar la competitividad de los países, se basa en los siguientes postulados:

- El nivel de vida de una nación depende de su capacidad de alcanzar un elevado y ascendente nivel de productividad de los sectores en que compiten sus empresas.

Nuevo Enfoque del Desarrollo Económico. (Cont..)

- Los esfuerzos de desarrollo deben enfocarse en lo que un país necesita para competir a escala global, y en el mejoramiento de los ambientes competitivos, para ayudar a las compañías a atender segmentos atractivos y de clientes, y,
- El crecimiento económico y la equidad social no son objetivos esencialmente contradictorios.

Rol de las Empresas en este Nuevo Enfoque del Desarrollo Económico.

“La productividad es el principal determinante del estándar de vida de una nación y la raíz del ingreso per cápita nacional. De ahí, que el estándar de vida de una nación dependa de la capacidad de sus empresas de lograr altos niveles de productividad y de incrementarla a lo largo del tiempo. Es decir, que en última instancia, sólo las compañías mismas pueden lograr y sostener una ventaja competitiva para sus países”.

Michael Porter

Rol de las Empresas en este Nuevo Enfoque de Desarrollo Económico. (Cont..)

“Actualmente se entiende que una economía es más competitiva cuando el ambiente del funcionamiento de las empresas conduce al crecimiento sostenido en la productividad y en el ingreso per cápita en un contexto de integración en la economía mundial”.

(*) BID. Informe 2001, “Competitividad: Motor del crecimiento”.

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE ETICA EMPRESARIAL

Principio Fundamental de la Administración Financiera.

“El accionar de la gerencia debe estar orientado a maximizar el valor del patrimonio de la empresa. Es decir, a crear valor para los accionistas”.

Sin embargo, la aplicación de este principio está subordinado a:

- Respetar el marco legal y las normas de convivencia de aceptación general
- Respetar, primero, en el caso de intermediarias financieras el interés de los terceros que han confiado sus valores a esa entidad.

El Enfoque de RSC Amplía el Principio Financiero de Creación de Valor.

El enfoque de RSC elimina esta posible contradicción puesto que el éxito sostenible está basado en la suma de crear valor económico y también valor social; lo cual implica apego a las leyes, a principios éticos y a respetar las normas de convicencia.

Tres Citas del Sacerdote y Economista *José Luis Alemán.*

- El método usado en economía de valorar por sus efectos la moralidad de actos de corrupción, (o sin ser un acto de corrupción, agrego yo), sin distinguir entre acción e institución, ofrece grandes dificultades prácticas que cuestionan su aplicabilidad e ignoran características de la misma acción.

Tres citas del Sacerdote y Economista José Luis Aleman. (Cont..)

- Montesquieu postuló como elemento metódico fundamental de una sociedad humanamente aceptable la existencia de un pacto entre el Gobierno y los ciudadanos.
- De aquí se deduce la obligación de diseñar políticas e instituciones que se consideren imprescincibles para la vida social pacífica, moralidad de las instituciones, y la de los ciudadanos para cumplirlas, moralidad del acto individual.

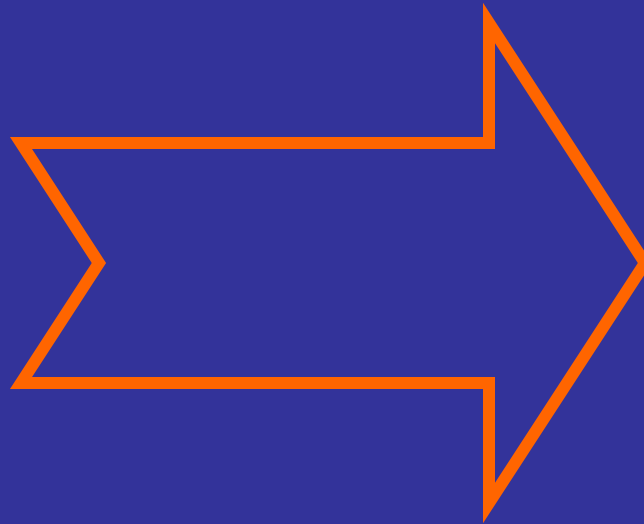
*Cuantas más Leyes, Menos Justicia **

¿Hay alguna otra fuente de guía ética, además de las Reglas, que pueda ayudarnos a tomar buenas decisiones éticas?

* Proverbio alemán.

La Norma Fundamental para las Decisiones Éticas.

Cristianismo
Budismo
Confucionismo
Hinduismo
Judaísmo
Islam
Taoísmo



“No hagas a los demás lo que no quieres que te hagan a tí mismo”.

Un pensamiento del Filósofo Norteamericano Tom Morris.

“En un individuo, la integridad es señal de buen carácter. En una organización, la integridad es señal de cultura. Estos son los dos polos alrededor de los cuales gira toda la ética del mundo de los negocios: El carácter individual y la cultura institucional. Si nos rodeamos de la gente apropiada y todos disfrutamos de unas buenas condiciones laborales, veremos los resultados, tanto de carácter como de cultura, vinculados de manera positiva”.

Una Empresa (y más un Banco) es lo que es por su gente.

Necesitamos personas que agreguen valor a los procesos que tocan y que aporten valores a nuestras empresas.

James Champy

Valores del Trabajo. *

1. Rendir siempre al más alto grado de competencia.
2. Tomar iniciativas y correr riesgos.
3. Adaptarse al cambio.
4. Tomar decisiones.
5. Trabajar en cooperación, como equipo.

* Según James Champy.

Valores Personales. *

1. Ser abiertos en cuanto a información, al conocimiento y a la comunicación de problemas previstos y actuales.
2. Confiar y ser dignos de confianza.
3. Respetar a los demás (clientes, proveedores y colegas) y respetarnos a nosotros mismos.
4. Responder de nuestros actos y aceptar la responsabilidad.
5. Juzgar y ser juzgados, recompensar y ser recompensados de acuerdo con nuestro rendimiento.

Excelencia Empresarial y Etica Empresarial.

“El pleno desarrollo de la gente es esencial para alcanzar nuestra meta de excelencia empresarial”. Mientras que otrora la “moral del mercado” parecía requerir en los negocios un nivel de moralidad inferior al de otras actividades, “hoy creemos que no hay una contracción fundamental entre las más excelsas virtudes de la vida y el éxito económico. Creemos que podemos tener ambas cosas. Creemos que, en el largo plazo, cuanto más practiquemos las virtudes excelsas de la vida, más éxito económico tendremos”

Peter Senge

Contenido de la Presentación.

1.0) Discutir algunos conceptos sobre responsabilidad social y ética empresarial.

2.0) Presentar un esquema de gestión para entidades financieras.

3.0) Comentar el enfoque del Centro Financiero BHD sobre responsabilidad social.

2.0) La Gestión de las Entidades Financieras

Intermediario Financiero.

Según la Ley 183-02 Ley Monetaria y Financiera (LMF), un intermediario es aquella entidad que realiza captación habitual de fondos del público con el objeto de cederlos a terceros, cualquiera sea el tipo o la denominación del instrumento de captación o cesión utilizado.

Funciones de los Intermediarios Financieros.

Los intermediarios financieros bancarios cumplen, entre otras, las siguientes funciones:

- Movilizar el ahorro y facilitar la acumulación de riquezas.
- Asignar recursos a la economía para la producción de bienes y servicios canalizando los excesos de los ofertantes de fondos (ahorrantes) a los demandantes de fondos (prestatarios).
- Operar el sistema de pagos de la Nación.

Funciones de los Intermediarios Financieros. (Cont..)

- Facilitar el comercio tanto interno como con otras naciones.
- Servir como custodio, agente financiero y también como asesor en proyecto de inversión.

Los Intermediarios Financieros son Entidades de Interés Público.

Dada la trascendencia que tiene el buen o mal funcionamiento de las entidades financieras en la estabilidad macroeconómica y en el crecimiento económico, las mismas son altamente reguladas.

Regulación del Sistema Financiero.

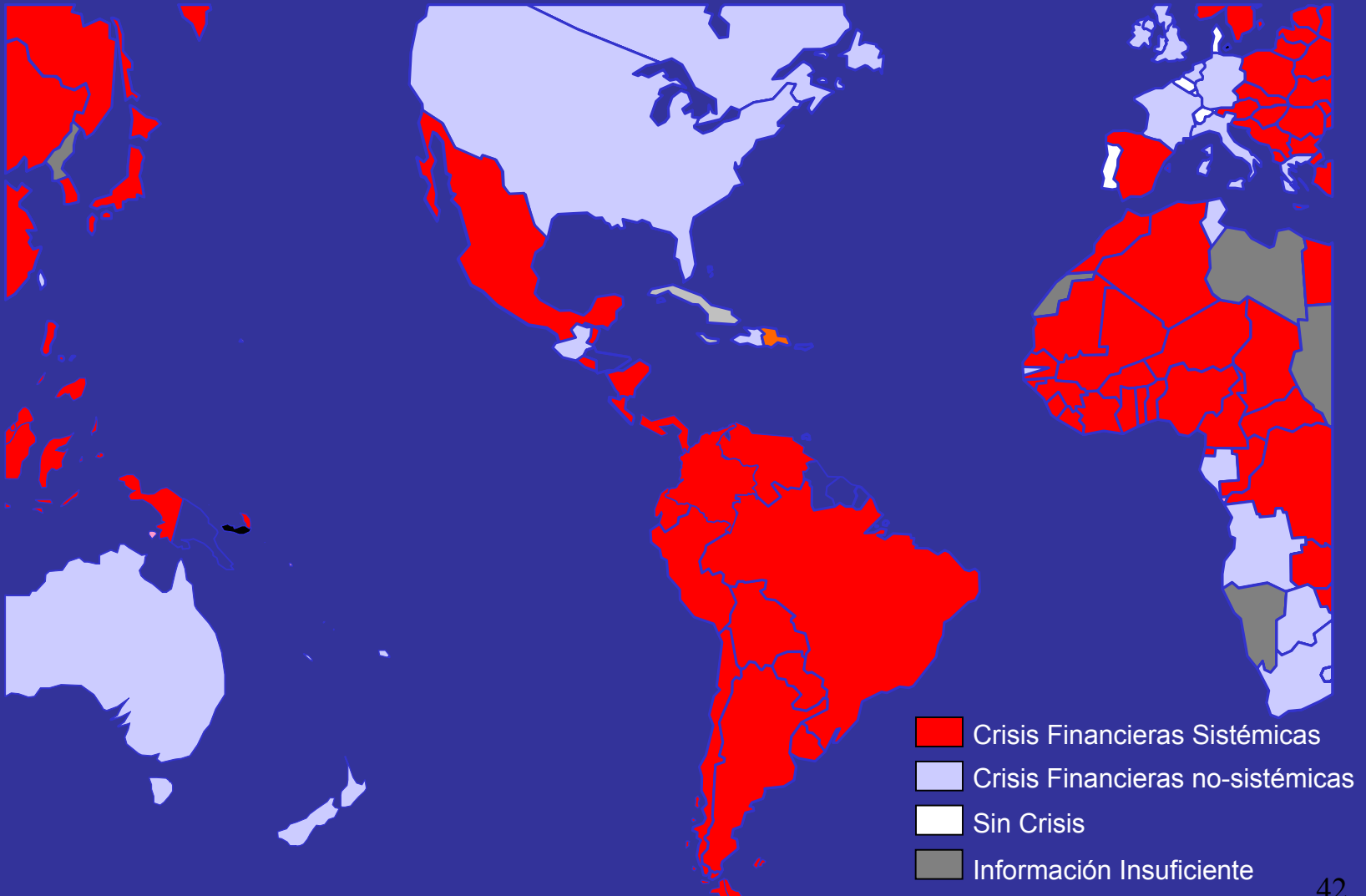
“La regulación del sistema financiero tendrá como objeto, velar por el cumplimiento de las condiciones de liquidez, solvencia y gestión que deben cumplir en todo momento las entidades de intermediación financiera, de conformidad con lo establecido en esta Ley, para procurar el normal funcionamiento del sistema en un entorno de competitividad, eficiencia y libre mercado”.

Características Esperadas de un Banco.

Una de las conclusiones de una encuesta reciente (Gallup-BHD) fue de que los atributos esperados de un banco se corresponden más con la de una entidad financiera que haga bien su trabajo (solvente, eficiente, buen servicio, ético, etc.). Aunque también los encuestados señalaron que los bancos deben interesarse en los problemas de la comunidad. Es decir, la prioridad es de que cumplan con su RSC intrínseca (o legal).

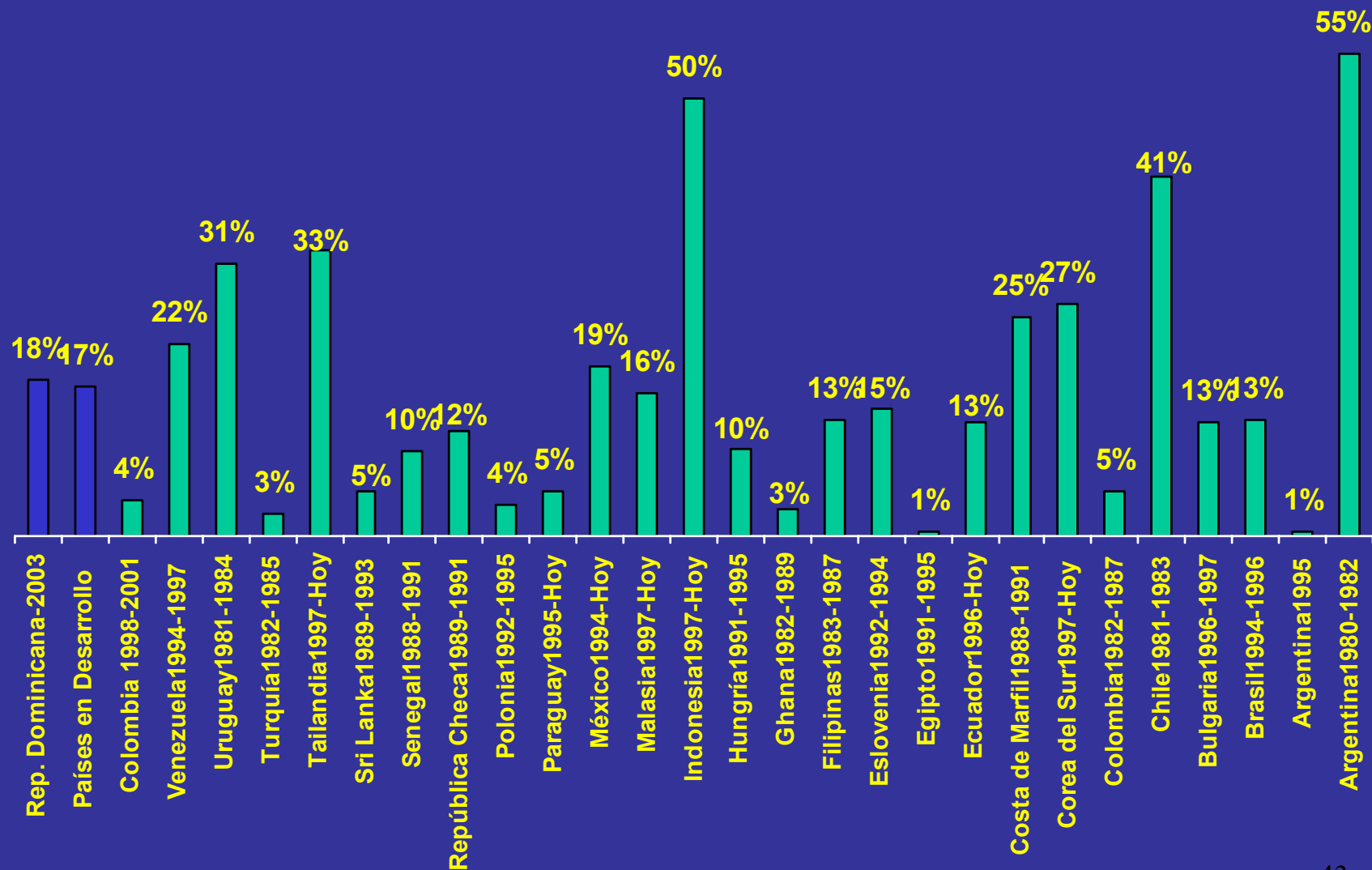
Costo de las Crisis Bancarias en Distintos Países

Las crisis financieras son eventos comunes en la economía. En los últimos 20 años se han presentado 113 crisis en 94 países.



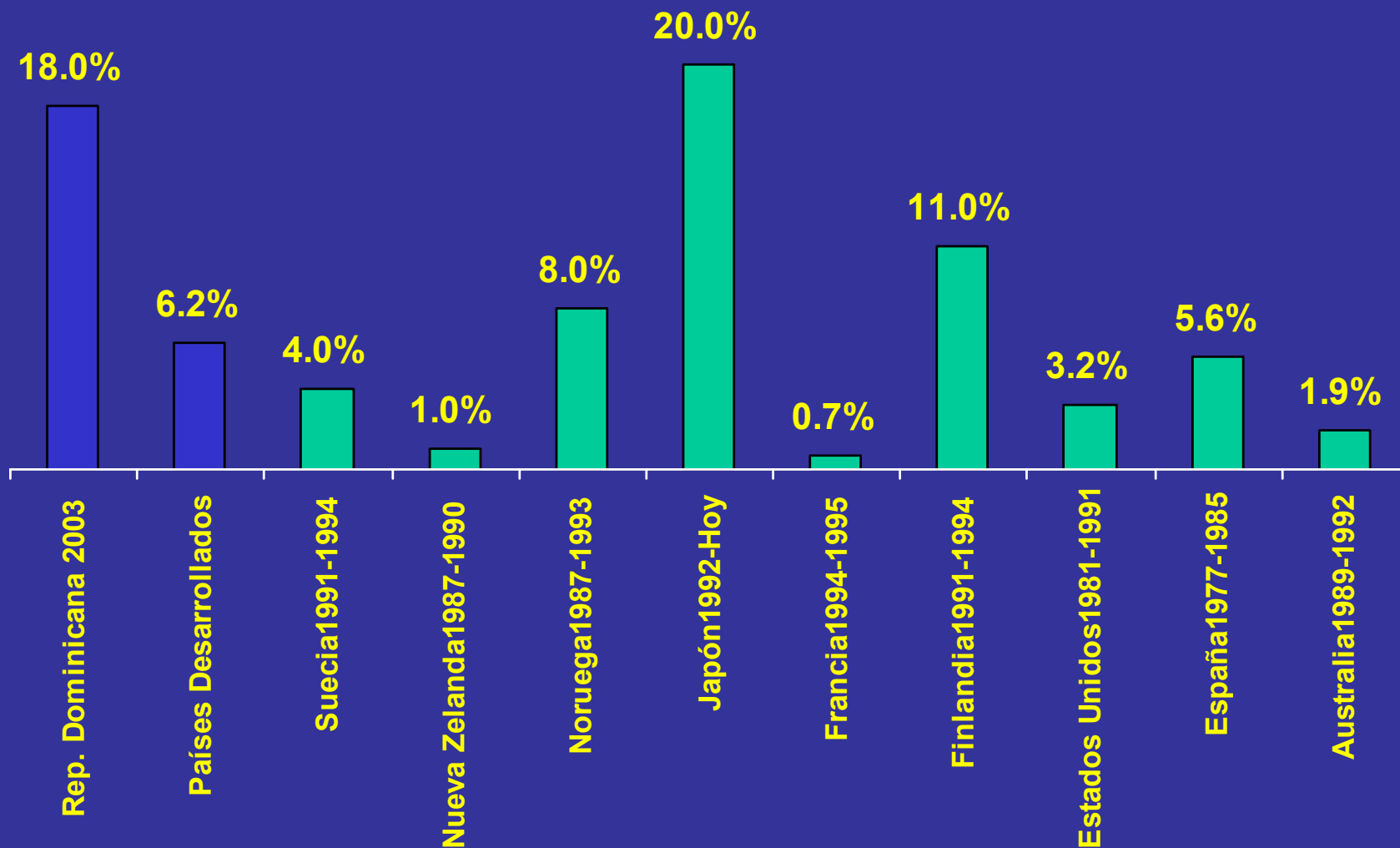
Costo fiscal de crisis bancarias alrededor del mundo – países en vía de desarrollo

Porcentaje del PIB

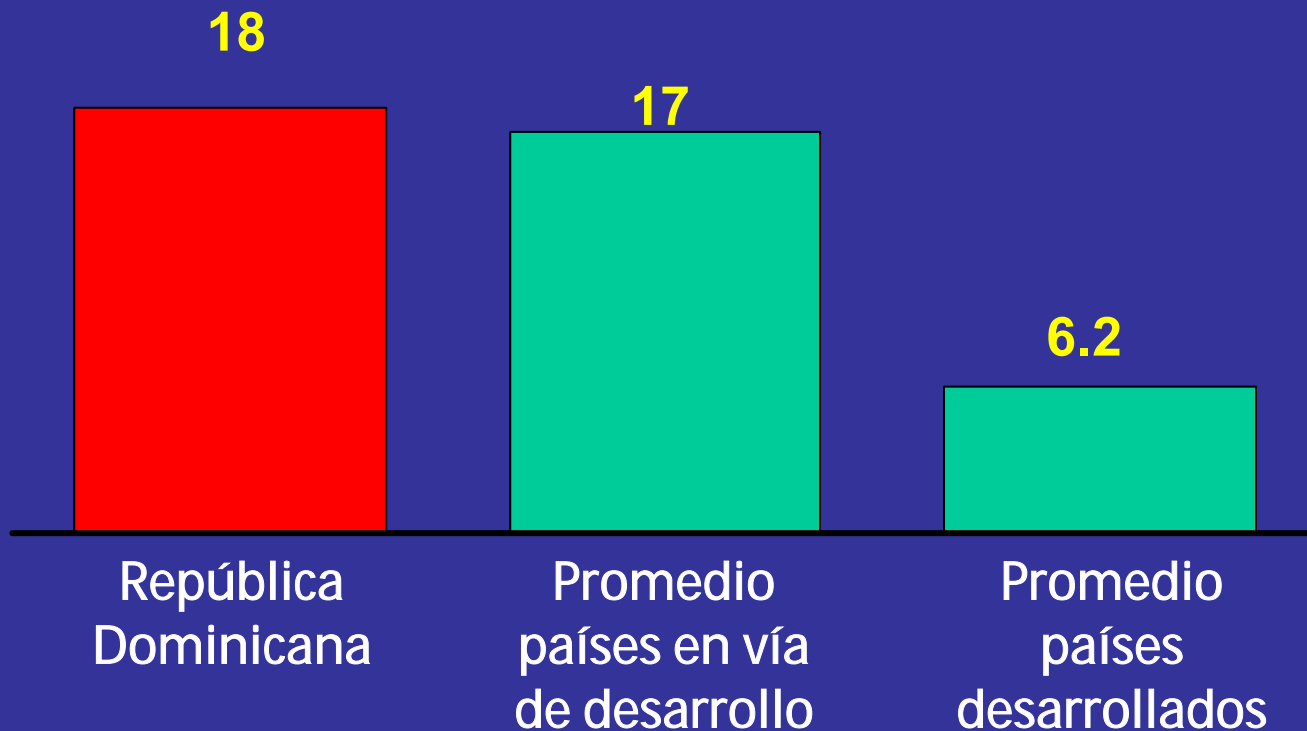


Costo fiscal de crisis bancarias alrededor del mundo – países desarrollados

Porcentaje del PIB



La crisis bancaria en República Dominicana ha resultado más costosa que el costo promedio en países similares.



Gestión de las Entidades Financieras.

La gestión debe enfocarse en lograr:

2.1 Calidad en el Balance.

2.2 Calidad en el Servicio.

2.3 Calidad en el Gobierno y en la
Administración

La Gestión debe equilibrar el logro de rentabilidad con la mitigación de los riesgos.

Riesgos más importantes:

- Riesgo de Liquidez
- Riesgo Crediticio
- Riesgos de Mercado
 - De Interés
 - De Moneda
- Riesgos Operativos
- Riesgos de Reputación

2.1) *Calidad en el Balance.*

- **Activos:**
 - Activos líquidos (encaje legal)
 - Activos productivos
 - Nivel de provisiones
 - Activos fijos (bricks or clicks)

- **Pasivos:**
 - Mezcla de depósitos
 - Concentración

- **Plazo Activos-Pasivos:**
 - Flujo de efectivo
 - Tasa de interés

2.1) *Calidad en el Balance. (Cont..)*

- Patrimonio:
 - Capital
 - Primario
 - Secundario
 - Reservas
 - Resultados

- Requerimientos Patrimoniales:
 - Índice de solvencia
 - Ley Monetaria y Financiera
 - Normas de Basilea

Resultados (Beneficios).

$$R = (R_A - C_o) C + M * P$$

R = Resultados (Beneficios)

R_A = Rentabilidad Activos
(Ingresos / Activos Promedio)

C_o = Costo Operativo Unitario
(Gasto Operativo / Activo Promedio)

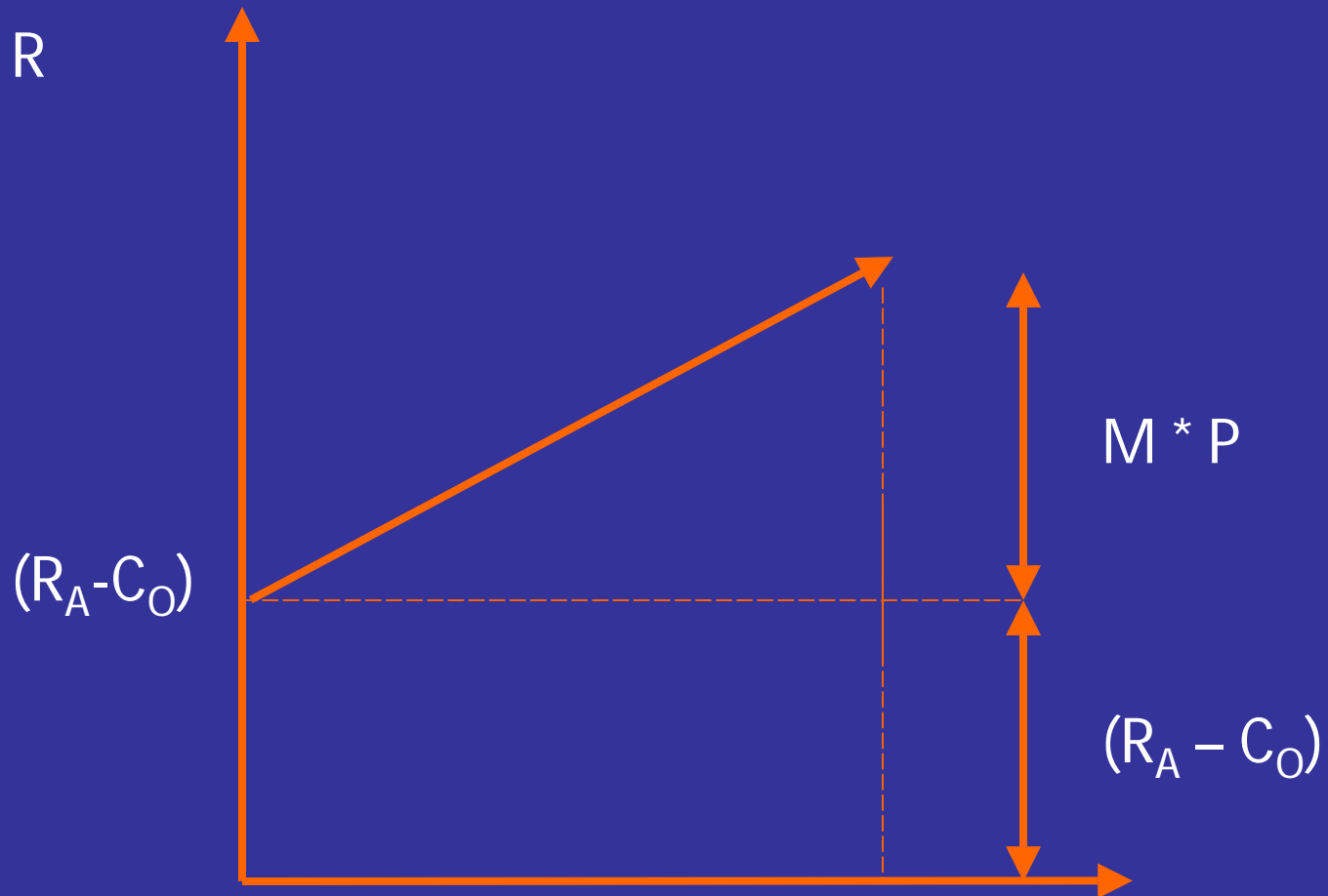
C = Patrimonio

M = Margen Neto de Intermediación
(Margen Bruto – Costo Operativo)

P = Pasivos

Resultados.

$$R = (R_A - C_O) + M * P$$



2.2) Calidad en el Servicio.

- Enfocarse / Segmentación
- Propuestas de Valor
- Productos
- Canales
- Cultura de atención y servicio al cliente (CRM)

2.3) Calidad en la Dirección.

- Sentido de Dirección
- Modelo de Gobierno Corporativo
- Equipo Gerencial

Contenido de la Presentación.

- 1.0) Discutir algunos conceptos sobre responsabilidad social y ética empresarial.
- 2.0) Presentar un esquema de gestión para entidades financieras.
- 3.0) Comentar el enfoque del Centro Financiero BHD sobre responsabilidad social.

Enfoque CFBHD sobre RSC.

- Algunas informaciones sobre el Grupo y el CFBHD.
- Autoregulación y modelo de gobierno corporativo.
- Alineando la estrategia de negocios a una visión del desarrollo nacional.
- Contribuyendo en la formulación y ejecución de políticas y proyectos de interés nacional.
- Apoyando a distintos "stakeholders" (grupos de interés).

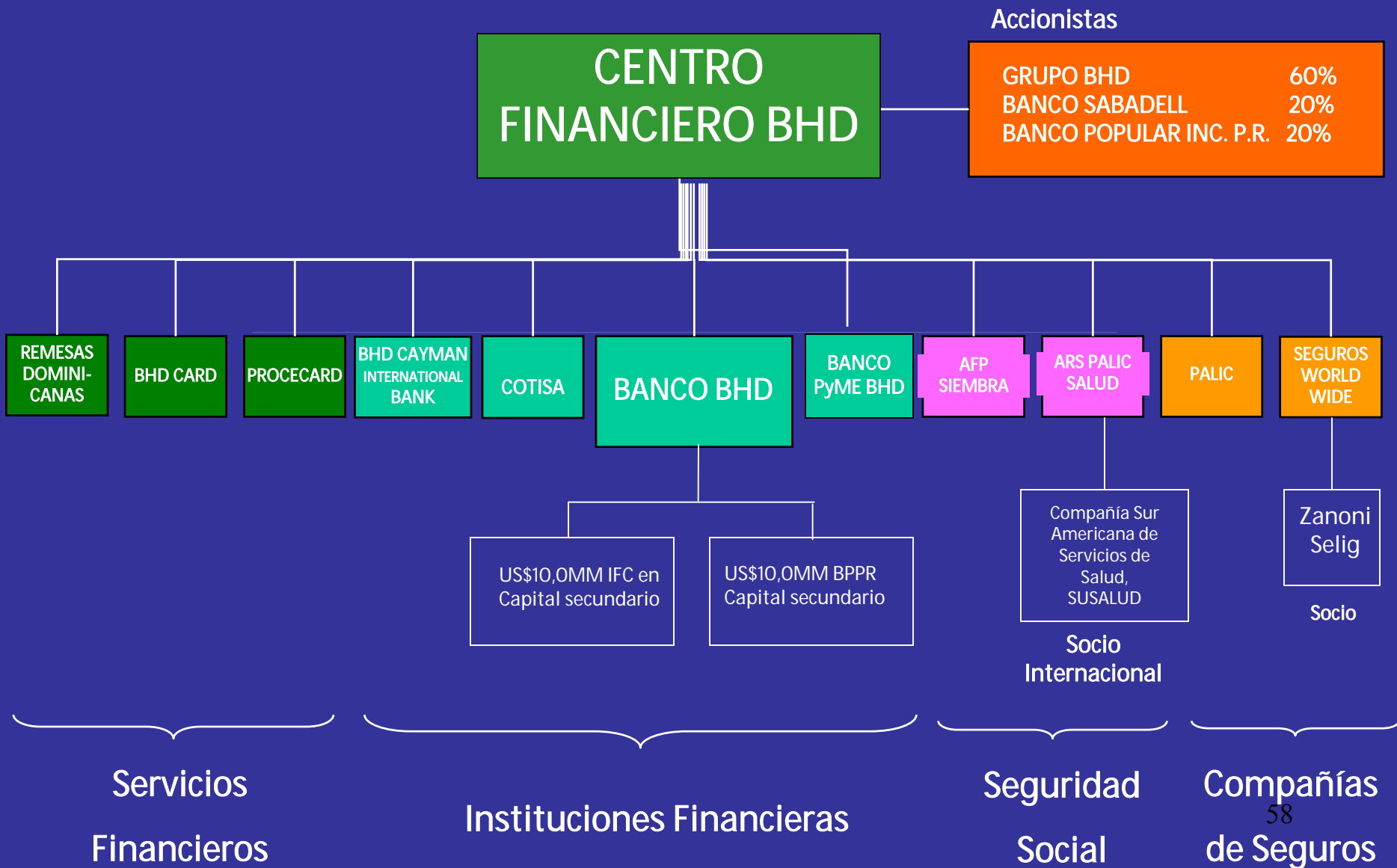
Grupo BHD: Estructura



Grupo BHD: Principales características.

- Grupo diversificado
- De capital abierto (mas de 1,200 accionistas)
- Con separación de roles entre la propiedad y la administración.
- Con una filosofía y organización que facilitan alianzas estratégicas y sociedades con terceros.
- Y con una fuerte cultura institucional.

El Centro Financiero BHD está conformado por 11 entidades dedicadas a los negocios de intermediación financiera y seguros



Autoregulación y Modelo de Gobierno Corporativo.

- El fortalecimiento de las mejores prácticas de gobierno corporativo es esencial a la autoregulación. Esto es la responsabilidad y el compromiso del sector privado con la estabilidad de los mercados financieros.
- Las prácticas de buen gobierno determinan el capital social y sabemos que este, junto con el capital humano y el capital económico, son los tres pilares del valor de una organización.
- En un estudio sobre percepción de los inversionistas realizado por Mckinsey en el año 2002, para los encuestados las prácticas corporativas de una sociedad son tan importantes como su desempeño financiero. Este concepto cobra mayor importancia cuando se trata de invertir en economías emergentes. Un 76% de los encuestados afirmaron que pagarían más por acciones de compañías bien gobernadas en America Latina.

Cultura y Gobierno Corporativo.

“Las reglas del buen gobierno (y autogobierno) para las empresas eficientes de negocios se determinan hoy por su cultura, no por su estructura organizacional”

Reingeniería en la Gerencia.

ALGUNOS ELEMENTOS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL

- 1.0) Pluralidad en el accionariado (tope de participación del 10% en el capital por grupo económico).
- 2.0) Prohibición de laborar en una misma entidad a familiares cercanos.
- 3.0) Selección y promoción del personal en base a méritos.
- 4.0) Sentido de dirección fijando objetivos claros y planes de mediano plazo para lograrlo.
- 5.0) Apego a principios éticos y de responsabilidad social.
- 6.0) Adopción de normas de gobierno y convivencia que han permitido el crecimiento de la entidad manteniendo la cohesión accionaria y gerencial.

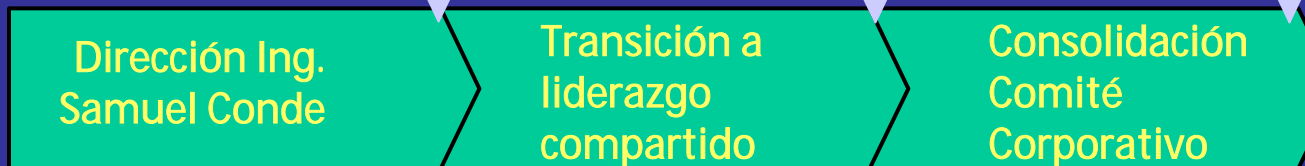
EL MODELO DE GOBIERNO SE HA ADAPTADO EXITOSAMENTE A LA EVOLUCIÓN DEL GRUPO BHD

Etapa:

1989

1998

2001



Tipo de modelo:

- Presidencial

- Por Comité

- Por Comité

Modelo de Gobierno:

- Control de la dirección estratégica y administrativa de la empresa por el Presidente del Grupo

- Gestión compartida entre el Comité Corporativo y Ejecutivos

- Formalización del rol del Comité Corporativo
- En general, Consejos de Directores informativos

FASES IMPLANTACION NUEVO MODELO

- **DISEÑO.** PRIMER SEMESTRE 2002
- **TRANSICION.** PERIODO 2002 – 2003
- **CONSOLIDACION.** PERIODO 2004

SIN EMBARGO, CAMBIOS EN EL ENTORNO PRESIONAN EL MODELO HACIA UNA EVOLUCIÓN

- Grupo BHD es 2 veces más grande ahora que en 1998

Aumento de socios

Tamaño y complejidad de los negocios

Gobierno
Grupo BHD

Cambio generacional y pluralismo de opiniones

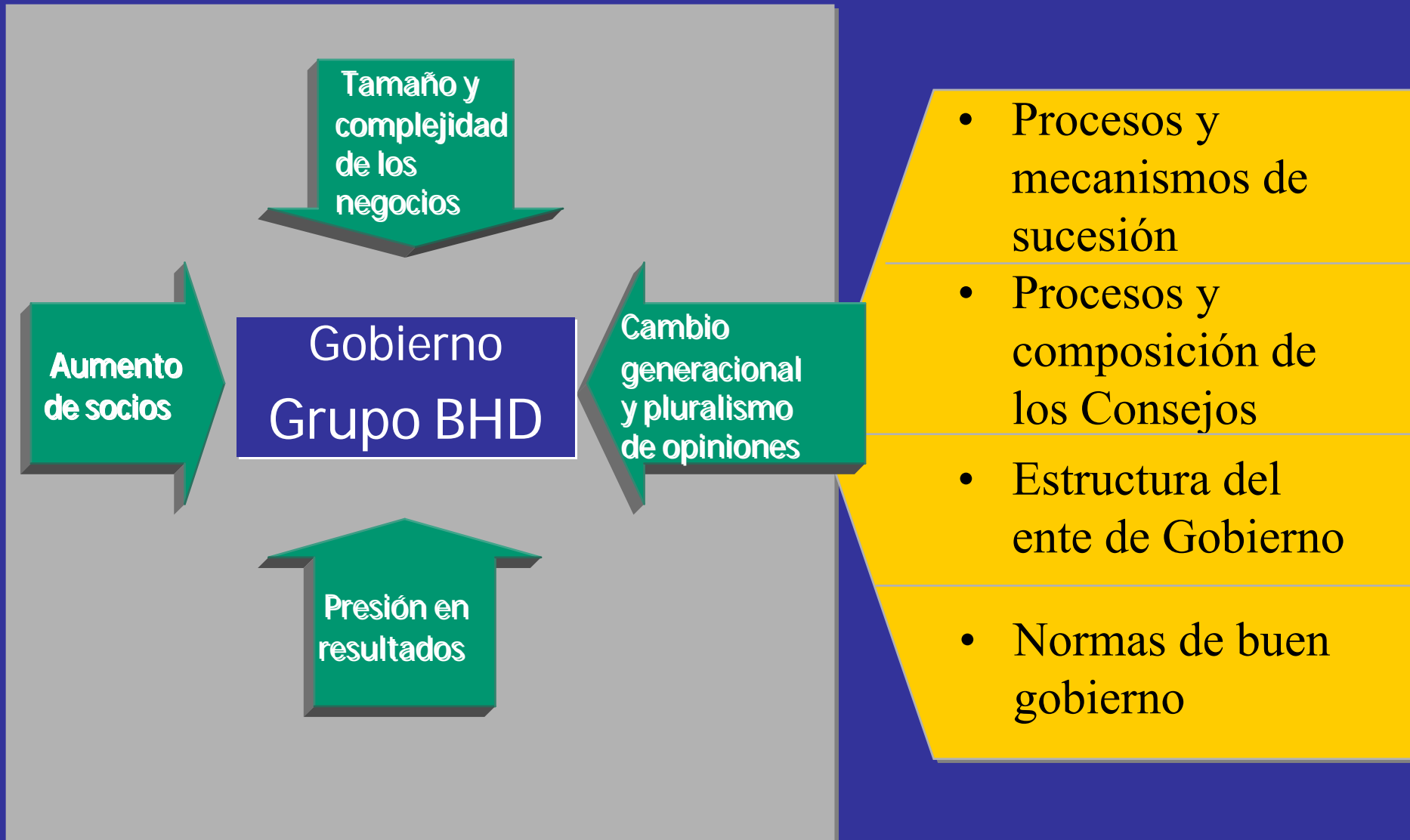
- Nuevos socios con participación significativa entran en los últimos 2 años
- Número total de socios pasa de 1,000 a 1,400 en últimos 5 años*

Presión en resultados

- Relevo generacional y cambio de las expectativas de los accionistas

- Aumento en intensidad competitiva en división financiera
- Retos significativos en rentabilizar división turística
- Retos significativos de crecimiento rentable en división inmobiliaria

PARA RESPONDER A LAS PRESIONES DEL MODELO ACTUAL DE GOBIERNO, ES NECESARIO MODIFICAR 4 PARÁMETROS CLAVE



SE RECOMIENDA LA IMPLANTACIÓN DE PROCESOS Y

MECANISMOS DE SUCESIÓN CLAROS

Componente

Propuesta

Planificación de sucesión de Directores

- Se recomienda establecer los siguientes límites de edades:
 - Presidentes de Consejo 70 años
 - Directores 75 años

Planificación de sucesión de Alta Gerencia

- Límite de edad para Presidentes Ejecutivos 65 años

Duración del período de Gobierno

- Continúa siendo de un año
- Por lo menos 2 Directores de cada Consejo deberán ser rotados todos los años

– Los Presidentes que excedan las edades establecidas anteriormente, cesan en el desempeño de sus funciones al término del primer año de transición.

– Los Directores que tengan hasta 80 años de edad se mantendrán durante el período de transición.

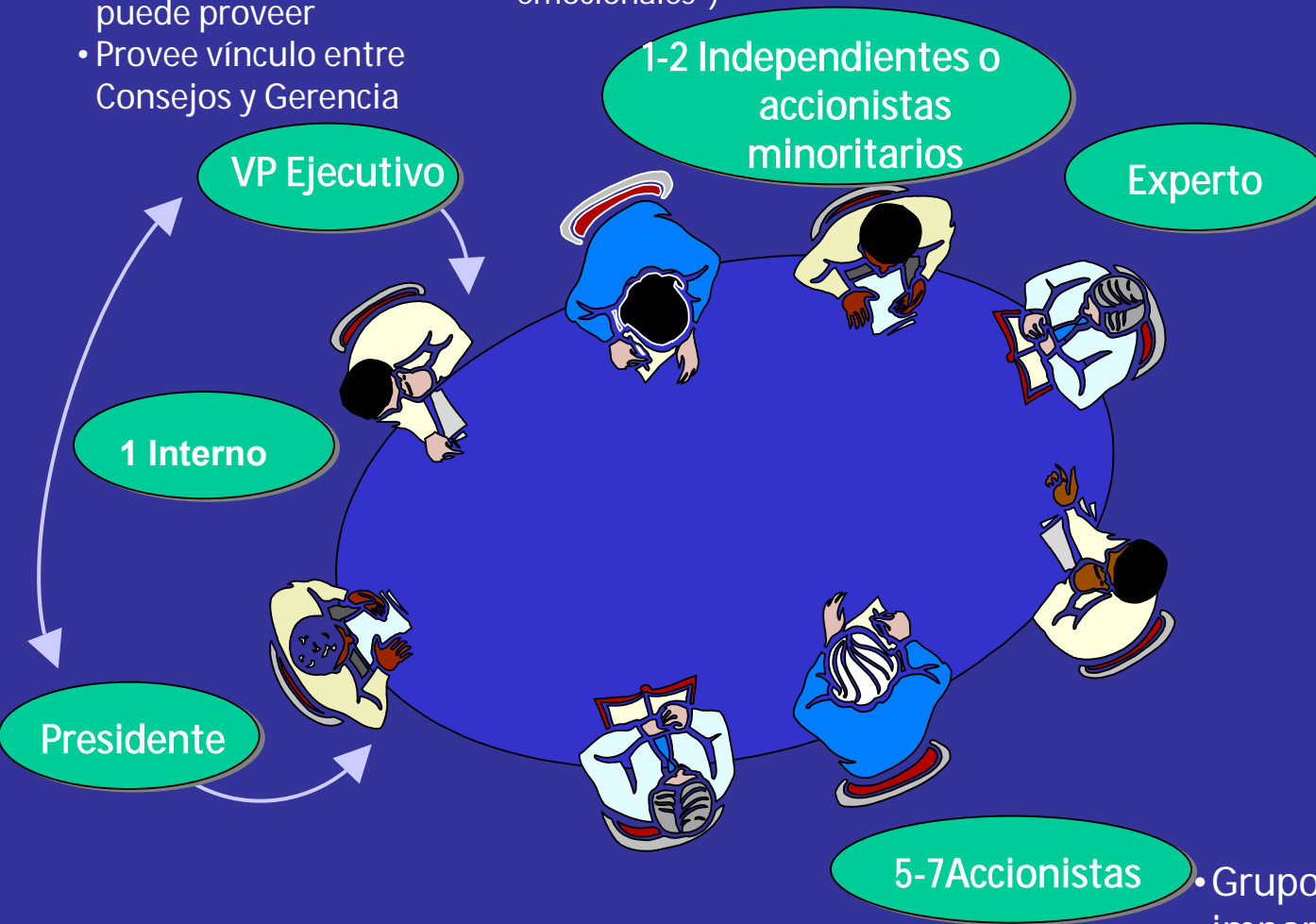
MEJORES PRÁCTICAS PARA LA CONFORMACIÓN DE LOS CONSEJOS

- Incorpora el nivel de detalle a las decisiones que solo el día-a-día puede proveer
- Provee vínculo entre Consejos y Gerencia

- Independencia de pensamiento. Visión de largo plazo
- Traen objetividad a la toma de decisiones (“menos emocionales”)

Habilidades generales

- Entiende y es capaz de cuestionar información financiera y propuestas de negocios
- Objetividad y capacidad para presentar su punto de vista
- Experiencia de negocios
- Habilidades analíticas y gerenciales
- Habilidad para evaluar gerentes *senior*



- Grupos accionarios importantes deben estar representados

PRINCIPALES MODIFICACIONES – FUNCIONES DESEMPEÑADAS POR LOS CONSEJOS

• Componente

Formulación y seguimiento a estrategia y al desempeño

Revisión del Talento Ejecutivo

Seguimiento a estándares de ética e integridad financiera y auditoría

Autogobierno

• Principales modificaciones propuestas

- Los Consejos deben ser actores proactivos -a través sus Comités- dentro del proceso de formulación de la estrategia de las divisiones y su seguimiento y en el seguimiento al desempeño operativo
- Su principal foro de actuación para este fin es el Comité de Estrategia y Desempeño
- Los Consejos deben contribuir activamente en el ciclo de evaluación de ejecutivos a ser realizado en el Grupo
- También deben jugar un rol fundamental en la fijación de objetivos y metas a la Alta Gerencia
- Los Consejos deben velar por la ética, la veracidad de la información y la integridad del patrimonio de los accionistas, dentro de los parámetros y lineamientos establecidos por los mismos
- El Consejo debe responsabilizarse del adecuado funcionamiento de sí mismo.

¿Cómo alinea el BHD su estrategia de negocios a la estrategia de desarrollo nacional?

El CFBHD ha alineado su portafolio de empresas y negocios a una visión del desarrollo nacional centrada en el logro de una economía más competitiva. En ese sentido estamos comprometidos, por un lado, con las iniciativas empresariales generadoras de divisas para lograr una mayor inserción de nuestra economía a la economía mundial.

Por otro lado apoyamos las micro y pequeñas empresas para aliviar el desempleo y fomentar los conjuntos productivos (clusters).

¿Cómo alinea el BHD su estrategia de negocios a la estrategia de desarrollo nacional? (Cont...)

Apoyando sectores estratégicos para la economía del país:

- Turismo: Financiamiento, asesoría y primer censo turístico habitacional.
- Zonas Francas: Financiamiento, factoring internacional.
- Comercio Exterior: Oficinas descentralizadas DEX, que ofrecen créditos directos como cobranzas, descuentos y avales de letras, cuentas especiales de importadores, factoring Internacional y fianzas, entre otros productos bancarios. Así como socios internacionales en destinos geográficos claves para la República Dominicana.

¿Cómo alinea el BHD su estrategia de negocios a la estrategia de desarrollo nacional? (Cont..)

- Seguros Internacionales: Seguros médicos internacionales o inserción en Centroamérica.
- Remesas: A través de BHD Corp. y la ReD.
- Banca de Inversión: Reestructuración fusiones, búsqueda de socios, mercado de valores.
- Seguridad Social: AFP Siembra, ARS Palic Salud

¿Cómo alinea el BHD su estrategia de negocios a la estrategia de desarrollo nacional? (Cont..)

- Micro y Pequeñas Empresas. Banco Pyme BHD. Aliviar desempleo y contribuir formación de clusters.

Contribuyendo con las autoridades y la sociedad civil en temas de interés nacional.

- Desarrollo y fortalecimiento sistema financiero.
- Estrategia competitiva nacional.
- Reforma fiscal.
- Seguridad social
- Mercado de valores
- Proyectos especiales

Apoyando distintos "Stakeholders" y a la comunidad.

- Empleados
- Educación
- Medio ambiente
- Cultura, etc.

Conclusiones.

- La sostenibilidad de las empresas dependerá de sus resultados sociales tanto como de los resultados financieros.
- La Sociedad espera que los bancos desempeñen su responsabilidad social intrínseca.
- En el CFBHD hemos alineado nuestra Estrategia de Negocios a la Estrategia de Desarrollo Nacional.

“Algunos duermen para soñar mientras que otros sueñan para cambiar el mundo”.