

ÉXITO

SÉPTIMA
EDICIÓN

COMERCIAL

Prácticas administrativas
y contextos culturales

Michael Scott Doyle

University of North Carolina, Charlotte

T. Bruce Fryer

University of South Carolina, Columbia

University of South Carolina, Beaufort



Australia · Brazil · Mexico · Singapore · United Kingdom · United States

a. You are a representative of the Inter-American Development Bank (Banco Interamericano de Desarrollo) which was founded to help finance economic development projects in the Americas. The bank has loaned the Guatemalan government several million dollars in notes (pagarés) to build needed housing in Quetzaltenango, the second largest city in that country. You are in Guatemala City because the government has not paid the first note, which was due two months ago. You discuss the following with a representative of the Ministry of Finance.

- Reasons for the non-payment
- Possible solutions to the problem (partial payment, rescheduling the loans, etc.)

In your discussion you come to realize that each of you has different views on borrowing, lending, and repayment—yours more typically American (insistence on paying on time, etc.) and his/hers more typically Guatemalan (appealing somewhat to the lender's goodwill and understanding). Try to resolve the problem tactfully.

b. You are an auditor for a U.S. bank on assignment in Tegucigalpa to review the financial books and statements of its Honduran branch. After examining the necessary documents, you discuss the following with the branch's chief accountant.

- The need for bank employees to adhere to the parent bank's policies and practices on making the appropriate entries clearly and keeping all journals and ledgers up-to-date.
- The practice of giving preferential treatment (el dedazo/la dedocracia) for various bank transactions, especially to close friends or relatives.

During your conversation, you encounter resistance from the Honduran accountant, who defends some of the very customs that you are questioning. Try to come to a mutually satisfactory agreement on procedure.

2. **Actividad empresarial.** Usted y sus compañeros de clase trabajan para USCAN, S.A. Por ser especialistas en contabilidad y por saber español, se les ha asignado que expliquen las transacciones hechas en las Tablas 4 -1 hasta 4 - 4, indicando:

- a qué estado contable pertenece cada una
- por qué se realizaron y con qué resultados
- cuál es el estado financiero de la empresa

Repartan lo asignado de modo que todos colaboren. Luego, comenten sus análisis con sus compañeros de clase.

3. **Minicaso práctico.** Lea el caso y conteste las preguntas a continuación.

Bank of America Corporation es una de las instituciones bancarias y financieras más grandes del mundo. Ofrece una amplísima gama de productos y servicios bancarios e inversionistas tanto como los que se relacionan con la **administración de bienes** y de riesgo. Según su página web, en abril de 2009, en los EUA contaba con más de 6,100 sucursales, unos 18,700 cajeros automáticos y brindaba banca en línea a unos 29 millones de usuarios activos. También prestaba servicios y **asesoría**

a más de 59 millones de clientes individuales, pequeñas empresas, gobiernos, sociedades anónimas y otras instituciones, en más de 150 países del mundo. En 2008, el banco había adquirido *Countrywide Financial Corp.* por un valor de cuatro mil millones de dólares. Esta adquisición convirtió a *Bank of America* en el mayor banco hipotecario del país, pero con una enorme cantidad de crédito *subprime*, el cual se caracteriza por un nivel de **riesgo de impago** superior a la media del resto de créditos y por un elevado **apalancamiento**. Luego, en enero de 2009, *Bank of America* concluyó su adquisición de *Merrill Lynch*, una de las mayores **firmas bolsistas** del mundo que se especializa en transacciones financieras, financiamiento corporativo y **banca de negocios (banca de inversión)**, con más de 60,000 empleados en 40 países. Como resultado, *Bank of America* también se había transformado en la **agencia de bolsa (correduría)** más grande del mundo, con una riqueza enorme de **bienes de clientela**.

Cuando *Bank of America* finalizaba su adquisición de *Merrill Lynch* a finales de 2008, la economía nacional de los EUA y del resto del mundo ya se hallaba en plena crisis financiera. Esta crisis global, prevista por muy pocos economistas y aun menos políticos nacionales, había tenido gran parte de su origen en otra crisis crediticia, la hipotecaria, puesto que muchos bancos e instituciones financieras habían realizado demasiados préstamos poco éticos a compradores que carecían de suficientes ingresos, ahorros y **garantías** para pagar los inmuebles que habían comprado. En efecto, con la política nacional de que todo ciudadano tenía derecho a vivienda, el crédito se había hecho demasiado fácil y faltaba la regulación para controlar los excesos, al participar tantos individuos e instituciones en la **burbuja inmobiliaria** y el frenesí de lucro especulativo. A la vez que los precios de los inmuebles experimentaban una subida anormal, los bancos concedían más préstamos hipotecarios a prestatarios incapaces de pagar lo prestado, conocidos como NINJA (*No Income, No Job or Assets*), mientras que se construían más casas y edificios, hasta que el mercado saturado no pudo absorber más la exagerada **oferta inmobiliaria**. Empezaron a caer los precios de las casas, aumentaba el número de compradores en **mora**, subían las tasas de interés, y las instituciones bancarias, financieras e hipotecarias apretaron más el crédito al ver el tsunami de impagos y pérdidas que se aproximaba. Clave en la crisis fue la valoración reasignada por las agencias de calificación crediticia y de valores (*ratings agencies*), que maniobraron para mejorar las clasificaciones de los activos infectados por los valores y préstamos *subprime* porque ya se habían mezclado con los préstamos y valores solventes, de modo que se pudiera justificar artificialmente la subida de la clasificación, por ejemplo, de B a AA, etc.

Para evitar el posible colapso del sistema bancario-financiero nacional, y posiblemente mundial, el gobierno de los Estados Unidos creó TARP (*Troubled Assets Relief Program*), el Programa de Alivio para Activos, a finales de 2008 y empezó a invertir y prestar miles de millones de dólares, dinero de los **contribuyentes**, a las instituciones como *Bank of America*, *AIG*, *Citibank*, etc. Pero persistía el gravísimo problema de los **bienes tóxicos** y la falta de liquidez. (Es interesante que, durante ese mismo periodo, aunque la banca comercial estadounidense había retirado las líneas de liquidez, el Banco Centroamericano

de Integración Económica [BCIE, tratado anteriormente] siguió apoyando a sus bancos miembros, mayormente centroamericanos y caribeños, con la creación de una línea de contingencia y otra de liquidez valoradas en 500 millones de dólares). Peor aún, en muy poco tiempo el valor de las cotizaciones de *Bank of America* (BAC) había caído de \$43 a \$3 por acción, lo cual anuló para muchos la inversión que habían hecho para su jubilación.

Mientras ocurría todo esto, muchos de los grandes bancos e instituciones financieras como *Bank of America* y *Merrill Lynch* estaban pagando grandes **bonificaciones** (miles de millones de dólares) a los mismos directores y empleados que, por motivo de lucro, habían ignorado el riesgo representado por la especulación desbordada. De hecho, a fines de 2008 *Merrill Lynch* se había apresurado para efectuar la distribución de las bonificaciones a sus empleados justo antes de que se formalizara su compra por el *Bank of America*. El gobierno de los EUA (y los de otros países donde sucedía algo parecido), al enterarse de lo que estaba pasando, se opuso fuertemente a la concesión de las bonificaciones, que en muchos casos representaban un cumplimiento contractual con los diferentes individuos. En febrero de 2009, el Congreso de los EUA declaró que impondría un impuesto de hasta el 90% sobre tales bonificaciones para anular las ganancias que la prensa ya pintaba como inmorales e ilícitas. Muchos cuestionaban si esta acción gubernamental era legal o no, pues no existía ninguna ley que prohibiera el pago de las bonificaciones. El gobierno también amenazó que publicaría los nombres de los individuos que aceptaran tales bonificaciones³¹.

Conteste las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuándo realizó el *Bank of America* la adquisición de *Countrywide Financial Corp.*? ¿Cuál fue el resultado para el banco?
- b. ¿Cuándo realizó la adquisición de *Merrill Lynch*? ¿Cuál fue el resultado para el banco?
- c. ¿Por qué ocurrió la crisis hipotecaria? ¿Qué es una burbuja inmobiliaria? ¿Por qué puede ocurrir este fenómeno anormal? ¿Cómo influyó esta crisis en la subsiguiente crisis crediticia y financiera?
- d. ¿Qué quiere decir la sigla TARP, en inglés y en español, y de qué trata? ¿Por qué tomó cartas en el asunto el gobierno de los EUA? ¿Está usted de acuerdo con este tipo de intervención gubernamental en el mercado libre?
- e. ¿Qué son las bonificaciones? ¿Por qué amenazó el gobierno de los EUA con invalidar este pago? ¿Es legal este tipo de acción por parte del gobierno? Comente.
- f. ¿Tuvo la crisis financiera de los EUA ramificaciones en otros países y regiones del mundo, por ejemplo en Europa, Latinoamérica y Asia? Comente con ejemplos.
- g. Considere la situación desde los siguientes puntos de vista y comente sus opciones con otros estudiantes que representarán cada grupo a continuación:

³¹ <http://prensa.bankofamerica.com/index.php?s=43&item=7592>, consultado en marzo de 2009.

- El presidente de la Junta Directiva de *Bank of America* en 2009, justificando ante los accionistas las adquisiciones de *Countrywide* y *Merrill Lynch*.
- Dos contribuyentes: uno que no quiere que se use su dinero (los impuestos que ha pagado al gobierno) para rescatar las mismas empresas que habían creado la crisis hipotecaria y financiera, y otro que no ve ninguna otra opción.
- Dos vecinos: uno que opina que hay que ayudar a los que van perdiendo sus casas por la **ejecución hipotecaria** (el **embargo**) y otro que afirma «allá ellos», pues por qué compraron una casa cuando no tenían los medios para pagarla.
- Una persona jubilada que habla con (a) su familia y (b) su asesor financiero, acerca del hecho de que ahora no tiene el dinero suficiente para jubilarse porque el valor de sus acciones (casi todo lo que había invertido y ahorrado para su jubilación) con *Bank of America* ha bajado de \$430,000 a \$30,000 (de \$43 a \$3 por acción). ¿Qué soluciones hay?
- Dos banqueros: uno que justifica la bonificación que recibió porque había trabajado mucho y porque tal recompensa figuraba en su contrato y otro que piensa que hay que rechazar la bonificación (la suma es de \$2,000,000 por banquero) porque ofende a mucha gente y porque teme por la seguridad de su propia familia si se publica su nombre como beneficiario.

4-9 COMPRENSIÓN Y COMUNICACIÓN



Busque el ejercicio del video en el MindTap de *Éxito comercial: Prácticas administrativas y contextos culturales*.

Antes de ver. Conteste las siguientes preguntas antes de ver el video.

1. ¿Cómo es su propio banco? ¿Usa usted más la banca en línea o prefiere ir en persona para tratar los asuntos bancarios?
2. ¿Qué servicios y productos bancarios ofrece su banco y cuáles usa usted?

Al ver. En el video, Manuel Ubico Barrios entra a un banco para abrir una cuenta corriente. Lo atiende la señorita Margarita López Peters. Lea las siguientes preguntas y después mire el video. Luego, vuelva a las preguntas para contestarlas.

1. ¿Quiénes son las dos personas que hablan?
2. ¿Cuál es el propósito de la visita del señor Ubico?
3. ¿Por qué prefiere el señor Ubico una cuenta conjunta?
4. ¿Cuánto es el balance mínimo que se requiere para la cuenta corriente y cuál es la consecuencia de no cumplir con este requisito?
5. ¿Cree usted que el cliente volverá para abrir una cuenta en este banco? Comente.
6. ¿Qué otros servicios bancarios pudo haber ofrecido la señorita López?