

Conectar el dinero con las ideas

Mario Laborín Gómez

Por Jorge Francisco Moncada.



Después de ser objeto de un proceso de rescate financiero que rondó los 70 mil millones de pesos, la banca de desarrollo logró en 2006 una utilidad de 3 mil 298 millones de pesos, más del doble de la alcanzada el año previo, según datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Esto es resultado de la intensa labor de un equipo que, al frente de Nacional Financiera (Nafinsa), dirige el Contador Público Mario Laborín Gómez.

Para revertir la crisis en la institución, Mario Laborín trabajó “por el lado de las ventas, ingresos y gastos”, combatiendo la crisis recurrente que durante 25 años enfrentó la dependencia, así como “la carencia de planeación estratégica, ausencia de mandato claro y focalización del cliente”, además de la falta de “autonomía de gestión con órganos adecuados de administración”.

Lo primero que se hizo, dice Mario Laborín, fue preguntar directamente a las pequeñas y medianas empresas (PyMES) qué querían, cuáles eran sus necesidades más urgentes; así comenzaron a trabajar mediante mejores prácticas de atención, que hicieron indispensable recurrir a tareas de innovación y tecnología para responder a dichos requerimientos: acceso al financiamiento y/o equipamiento industrial, financiamiento a proveedores e información confiable y/o recursos para capacitación.

Se elaboraron entonces “productos por paquetes, para salvar el escollo que representaba el atender a las PyMES, una por una, y abaratar el costo mediante la atención telefónica o por Internet”.

Hay que tomar en cuenta, comenta Laborín, que México “estuvo prácticamente sin banca durante casi 20 años; y para las PyMES era casi imposible conseguir créditos o financiamiento. Por eso elegimos el camino del factoraje, una transferencia de riesgo en factoraje que, creo, fue el gran descubrimiento, porque no involucra recursos fiscales y por ahí lanzamos un buen ataque. Y donde sí hay recursos fiscales, que es en la parte de Economía, usamos el programa de garantías”.

Otros factores

Luego, añade el director general de Nafinsa, “entramos a los mercados financieros, porque uno de los mandatos de Nafinsa es apoyar el desarrollo del mercado financiero no bancario. Antes lo hacíamos sólo que perdiendo dinero: en 2000, en el mercado financiero, Nafinsa perdió 170 millones de dólares. Y sí, hay que hacer mercado, pero hay que hacerlo ganando”.

Agrega que la incorporación de nuevos elementos humanos que se sumaron al cambio con gran ánimo, generaron por el lado de los mercados financieros alrededor de 100 millones de dólares de utilidad al año: 700 millones de dólares de utilidad en el sexenio. “Eso nos ayudó mucho a tapar agujeros, limpiar y garantizar. El ingreso ya no lo sacamos del marco del Producto Interno Bruto (PIB), sino de los mercados”.

En todo el mundo, explica, a los bancos de desarrollo les asignan cierto dinero fiscal para que funcionen, “y aquí, como estamos acomodándonos en la democracia, hay que ir a negociar los presupuestos y ofrecer resultados a cambio de financiamiento, porque si no ganas, no creces”. La tarea para alcanzar los objetivos incluyeron la optimización del trabajo en la institución, “mediante recortes de personal y capacitación, sin tener conflictos serios con el sindicato; de hecho, ganamos el primer lugar del Premio Laboral en esos años, lo que me da mucho gusto y se refleja en que la gente comparte los objetivos; es parte de los premios”.

Actualmente en Nafinsa están atendiendo a casi 700 mil empresas con crédito, contra 15 mil que era la cifra en el 2000. “Atendemos ya al 17% del mercado. Además tenemos créditos sectoriales, dependiendo de las necesidades de cada estado o sectores; con los Estados estamos realizando un proceso de regionalización, pues antes el crédito estaba concentrado. Tenemos proyectos, por ejemplo, de calzado en Guanajuato; de textiles en Puebla y también paquetes para fines turísticos, entre otros”.

Sin fusión

¿Pero cuál es la situación actual de la banca de desarrollo luego de la fusión de operaciones entre Nacional Financiera, cuya función es apoyar a la micro y pequeña empresa en el mercado nacional, con Bancomext, encargado por ley de fomentar el comercio exterior? Mario Laborín aclara que no se ha podido fusionar a las instituciones en el sentido amplio del término, aunque lo intentaron hace unos tres años, cuando el proyecto quedó parado en el Congreso. “Por ello, lo que hizo el presidente fue nombrarme director de las dos instituciones y lo que ahora estamos haciendo es tratar de maximizar en lo posible, sin fusión, aunque el fusionar nos ahorraría como 200 millones de dólares al año”.

“Optamos por lo que en el gobierno se llama homologar”, dice Mario Laborín. “En ambas instituciones cuento con el mismo director de sistemas, abogado, responsable de productos, etc., así estamos aprovechando lo mejor de cada institución para tratar de mejorar”.

El directivo pone ejemplos: en Bancomext el crédito era de 4.5 millones de dólares y 20 empresas se llevaban la mitad del saldo, lo que hizo que se perdiera el objetivo de ser un Eximbank. “Bancomext funcionaba como un banco que atendía a grandes empresas; por eso ahora estamos haciendo un banco mejor, aprovechando la tecnología e información que tenemos en Nafinsa y enfocándonos a pequeñas empresas. Para ofrecer una idea, en Bancomext se atendieron más o menos a 300 empresas el año pasado, y en 2007 proyectamos atender a más de 7 mil. Y estamos lanzando productos de segundo piso a través de la banca, mediante cadenas productivas para el ámbito internacional”.

Retos

Hoy, por el lado de proveedores, en Nafinsa “no necesitamos recursos fiscales, porque estamos dispuestos a tomar deuda con los bancos que no nos piden garantía y no requerimos recursos fiscales. En los productos en que sí necesitamos apoyos es en el de garantías, por eso lanzamos el programa respectivo con los bancos en general. Es donde nosotros estamos consistentemente pidiendo más recursos a Economía para poder crecer ese programa”.

Para Mario Laborín Gómez, siete años después de su arribo a Nafinsa, en esa institución que hoy trabaja ya con números negros, “el principal reto es estabilizar el programa de compra del gobierno federal a PyMES, porque los otros proyectos ya están jalando, van funcionando con éxito”.

“Hay que negociar los presupuestos y ofrecer resultados a cambio de financiamiento, porque si no ganas, no creces”.

Laborín refiere el proyecto que se intenta copiar de Estados Unidos, donde las autoridades compran obligatoriamente casi 23% a las PyMES de ese país. “Decidimos pedir que el gobierno federal mexicano haga lo mismo; hablamos con el presidente sobre esta propuesta, que tenía ya mucho tiempo, pero no se había metido en concreto; actualmente, a través de la Secretaría de Hacienda, se destinarán 35% de las compras gubernamentales a las PyMES mexicanas. Lo vamos a hacer de manera gradual, comenzando con 15% en 2008 y alcanzando 35% en 2012, para que las empresas se vayan acostumbrando y preparando para cubrir esa demanda”.

En cuanto a Bancomext, “el gran reto que tenemos es empujar productos para las PyMES en general y revertir la tendencia a la atención a empresas grandes, que nos puso a competir con la banca comercial sin que fuera la misión de la dependencia”.

Lo anterior debe ser factible y viable porque “el interés de Nafinsa y Bancomext es conectar el dinero con las ideas”. ❁