

## Artículo de Opinión

Junio 2009



# Administración de riesgos en el sector financiero

La crisis crediticia ha forzado a los bancos internacionales y a los inversionistas institucionales a analizar con ojo crítico la forma en que administran los riesgos financieros y ha puesto de manifiesto algunas deficiencias importantes en esta área en la industria de servicios financieros. Aunque el sector bancario y el de gestión de activos mexicano no fue contaminado por deuda e instrumentos “tóxicos” importados, toda lección en materia de gestión de riesgos sin duda nos enriquece para no experimentar en carne propia crisis similares.

En un examen inicial a primera vista, el predicamento actual parece deberse a la búsqueda de mayores rendimientos en un contexto de alta liquidez y crédito fácil de acceder. La realidad, por supuesto, es más compleja.

El estudio reciente de KPMG denominado, ***Never again? Risk management in banking beyond the credit crisis*** evidencia la amalgama de varios temas al respecto: debilidades en el Gobierno Corporativo y cultura de riesgos; deficiencias en la experiencia y madurez relativa a riesgos a niveles que no son del Consejo de Administración; falta de influencia de la función de riesgos con respecto a las áreas que tomaron riesgos excesivos; falta de responsabilidad de quienes se encuentran en la primera línea (*front* y promoción); una cultura de remuneración demasiado orientada a incrementos en las utilidades a corto plazo (año tras año y con énfasis en lograr el desempeño trimestral para satisfacer a los accionistas); modelos de negocios que eran demasiado dependientes de un supuesto de amplia liquidez del mercado, etc.



Por: **Nicolás Olea**,  
Socio de Administración  
de Riesgos Financieros,  
de KPMG en México.

[asesoria@kpmg.com.mx](mailto:asesoria@kpmg.com.mx)

Sobre todo, se ha tratado de una crisis de juicio por parte de muchos bancos, con un enfoque aparentemente excesivo en la obtención de ganancias a corto plazo y una carencia de escepticismo saludable.

El mundo ha presenciado una tragedia representada en dos actos: el primer acto golpeó a aquellos bancos que habían otorgado créditos al mercado *subprime* o de baja calidad y alto riesgo de Estados Unidos, o bien que asumieron instrumentos financieros derivados de tipo crediticios respaldados con estos créditos (vía CDOs y CMOs); el segundo acto ha golpeado realmente a casi toda institución financiera en sus mercados, agotándose el mercado crediticio interbancario al evaporarse la confianza en el sistema bancario.

En cierta medida, los bancos se han convertido en víctimas de su evolución. Una serie de fusiones y adquisiciones internacionales han contribuido a la concentración del sector y a la creación de estructuras más complejas, con abundantes productos y sistemas que con frecuencia no se han integrado del todo, dificultando así la comprensión de los riesgos que se habían asumido en todas las líneas de negocios. La concentración en el sector va a seguir a nivel mundial, pero ya no en busca de sinergias, presencia geográfica y escala en captación, sino por supervivencia o depredación sectorial.

## Quedó claro que hay que prestar atención al Gobierno Corporativo de riesgos en todos los niveles

La falta de experiencia en cuanto a gestión de riesgos a nivel de Consejo de Administración, es algo que actualmente se está debatiendo en la industria, no sólo en la industria bancaria. En la misma forma que los Consejos de compañías de Estados Unidos requieren la inclusión en el Comité de Auditoría de alguien que posea antecedentes contables (la ley Sarbanes-Oxley lo exige), es posible que un día también exista un requerimiento similar, respecto a profesionales conocedores de administración de riesgos financieros.

Varios de los miembros de los Consejos de Administración en bancos no pertenecen a la industria y, como lo respaldan las respuestas del estudio de KPMG, poseen distintos grados de experiencia o comprensión de los riesgos. Muchas de las instituciones que han tenido mejor desempeño durante los últimos 18 meses caracterizados por turbulencia, cuentan con experiencia más a fondo sobre riesgos a nivel Consejo de Administración, y al parecer este matiz se traduce en un "*tone at the top*" que sin duda emana medida y estimula la cultura del riesgo.

El estudio muestra que la deficiencia en cuanto a aptitudes no se limita a los niveles superiores. Muchos de los que están a cargo de analizar y aprobar las transacciones de otorgamiento de créditos (originación) parecen no estar alineados con el apetito al riesgo del banco, al no ser totalmente responsables y no estar dispuestos a realizar, o no poder hacer, juicios moderados sobre los niveles de exposición que están llevando a asumir en sus instituciones.

## Hacia una administración integral de riesgos

La actual crisis mundial ha puesto de manifiesto la necesidad urgente de contar con mejores procedimientos para la administración de riesgos a nivel de toda la institución.

Siguiendo esta ruta, los bancos debieron emplear mayor juicio en la toma de decisiones, con base en un entendimiento claro de los productos y de los riesgos que conllevan. En la nueva cultura de riesgos, todo mundo debiera considerarse administrador de riesgos con un entendimiento compartido del apetito al riesgo de la institución en que se desempeña, sustentado por una clara estructura de Gobierno Corporativo destinada a la administración de riesgos para preservar el valor de los accionistas, incorporando tres líneas de defensa:

- \* Unidad de negocios
- \* Función de administración de riesgos independiente (y “temida”)
- \* Auditoría interna

Dicho enfoque brinda las comprobaciones y equilibrio apropiado, y debe estar respaldado por una política de remuneración que esté firmemente vinculada con el valor para los accionistas durante todo el periodo respecto a cualquier transacción involucrada.

El juicio cualitativo también deberá tener prioridad sobre la reciente dependencia de información puramente cuantitativa (*mark to model*), la cual debería apoyar en lugar de dominar la toma de decisiones.

A medida que la función de riesgos ocupa un lugar destacado y participa más en las principales decisiones estratégicas y sobre nuevos productos, necesita también conservar su independencia a fin de ofrecer una opinión objetiva sobre cualquier riesgo que la organización pueda asumir.



**Nota: Las ideas y opiniones expresadas en este escrito son del autor y no necesariamente representan las ideas y opiniones de KPMG en México.**

## Acerca de KPMG:

*KPMG International es una cooperativa suiza que sirve de entidad coordinadora para una red de firmas independientes que operan bajo el nombre de KPMG. KPMG International no provee servicios a clientes. Cada firma miembro de KPMG es una entidad legal separada e independiente y cada una se describe a sí misma como tal.*

## Sobre KPMG en México:

*KPMG en México cuenta con 127 Socios y más de 2,200 profesionales en 18 oficinas ubicadas estratégicamente en las ciudades más importantes, para ofrecer servicios de asesoría a clientes locales, nacionales y multinacionales. Para más información visite: [www.kpmg.com.mx](http://www.kpmg.com.mx).*



KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la firma Mexicana miembro de KPMG International, una cooperativa Suiza.

Aguascalientes, Ags.  
Cancún, Q. Roo.  
Ciudad Juárez, Chih.  
Culiacán, Sin.  
Chihuahua, Chih.  
Guadalajara, Jal.  
Hermosillo, Son.  
Mérida, Yuc.  
Mexicali, B.C.

México, D.F.  
Monterrey, N.L.  
Puebla, Pue.  
Querétaro, Qro.  
Reynosa, Tamps.  
Saltillo, Coah.  
San Luis Potosí, S.L.P.  
Tijuana, B.C.  
Toluca, Edo. de Mex.

