



La importancia de una
eficiente supervisión
para la salud del
sistema financiero

Los males de la columna vertebral



JOAQUÍN ABOSCONSEJERO DE LA OPEP PARA EL DESARROLLO
INTERNACIONAL

abos@utanet.at

Son las 4 de la tarde. Está ya anocheando en Viena. Este domingo 12 de enero, tras varios días de nevar abundantemente, ha salido el sol. La ciudad, cubierta con su manto blanco, aparece mas atractiva y misteriosa que nunca. Los noticiarios internacionales no dejan de seguir de cerca la reunión que está teniendo lugar hoy en la ciudad: la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), compuesta por los mismos países que son dueños del Fondo para el Desarrollo Internacional en el que trabajo, está reunida para decidir un aumento de la cuota de producción que compense la caída producida por los problemas de Iraq y Venezuela.

Como de costumbre, leo por la tarde el Financial Times (FT) del fin de semana. Es un buen medio de estar al día y de conocer en profundidad algunos de los asuntos más candentes de la semana que acaba de terminar. Pero esta vez me aguarda una sorpresa: la última página, en el lugar más relevante y con una foto en color, hay un artículo sobre los problemas de CAJASUR. El enfoque, como suele ser común en los medios de opinión ingleses, es sofisticado pero algo retorcido. El titular llama la atención: "resurgimiento de la Inquisición Española". El tema me interesa por tres razones: he trabajado durante 17 años como directivo en una de las grandes Cajas de Ahorros españolas, he tenido que lidiar con asuntos parecidos en diferentes países durante los últimos diez años que llevo trabajando en Instituciones Financieras Internacionales (IFIs) y finalmente, porque a pesar de ser aragonés y nacido cerca del Pirineo, decidí hace dos años establecerme en Málaga cuando vuelva definitivamente a España y allí tengo mi casa. Todo lo que afecta al pasado, presente y futuro de Andalucía –sobre todo en los aspectos socio-económicos y financieros- tiene desde entonces interés especial para mí.

El sistema financiero de un país es considerado por todos las IFIs dedicadas al desarrollo, como la columna vertebral de la situación económica

ca y social de un país. Los que sufren de problemas de columna, pueden decirnos claramente la importancia para su bienestar de esa parte fundamental del cuerpo humano. Análogamente, sin un sistema financiero bien regulado, dirigido y supervisado, es muy difícil que un país- en cualquier parte del mundo- pueda tener una economía sana y con posibilidades de crecimiento sostenido. Nadie está ajeno- incluso los países más desarrollados- a posibles problemas -creados ya sea internamente como externamente- en su sistema financiero. Los problemas pueden ser individuales ó generales. Durante los últimos 30 años hemos sido testigos del colapso parcial o total del sistema bancario en muchos países del mundo. En los 70, España vió comontercio de sus bancos desaparecieron. Al principio de los 80, el sector de las Cajas de Ahorros de los EE.UU (Savings & Loans Associations) entró en una severa crisis de liquidez -en parte creada por constricciones legales y en otra buena parte por una mala gestión- que llevó a la completa reestructuración de ese sector, incluso con cambios importantes en la legislación federal. En los 90, la crisis asiática tuvo un gran impacto negativo en el sistema financiero de los entonces llamados Tigres Asiáticos: Korea, Tailandia y Malasia. Al final de los 90, el sistema bancario Ruso se colapsó a pesar del seguimiento estrecho llevado acabo por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD) con sede en Londres. En esta ocasión, fuí testigo de excepción de lo que ocurrió pues yo trabajaba entonces en el BERD como Señor Banker dirigiendo proyectos en el sector financiero de diversos países, entre ellos la Federación Rusa y la Confederación de Estados Independientes (antiguos países pertenecientes a la Unión Soviética). Entonces el responsable de la crisis fue el Banco Central al tomar una decisión arbitraria y unilateral sobre el pago de la deuda. Pero aquello supuso la desaparición de muchos de los nuevos bancos creados con la apertura política y económica e incluso de grandes bancos que existían en el antiguo régi-

men pero que cambiaron de nombre y de management. El precio pagado por la BERD, debido a sus participaciones en el capital de algunos bancos con la intención de reestructurarlos- fue de unos 500 millones de dólares.

Años mas tarde, hemos visto el colapso del sistema bancario de Turquía (debido a una falta de regulación adecuada y a una mala supervisión por las autoridades monetarias). Mientras tanto, y como un continuo recuerdo de que nadie está libre de esos problemas, Japón –la segunda economía mundial- lleva un largo periodo con una reestructuración en marcha, con colapso de diversos bancos debido al alto porcentaje de préstamos fallidos, un inadecuado nivel de provisiones y a una severa reducción del nivel de capitalización - muy por debajo de los mínimos marcados por el Banco Internacional de Pagos (BIP), con sede en Basilea y al que se le considera como una especie de banco central de todos los bancos centrales del mundo - a causa de una regulación inadecuada no basada en "sanos principios bancarios". Por último, tenemos la triste situación de Argentina conocida por todos.

¿Están las Cajas de Ahorros españolas libres de esos problemas? No. Al menos individualmente. Afortunadamente, en términos generales, el sistema financiero español es uno de los más sanos del mundo: bien regulado, controlado y con una gestión -sin entrar en detalles- adecuada. Sin embargo, si hubiera un serio deterioro económico surgirían problemas. Tanto en bancos como en cajas. Y tal vez más en las segundas, por las especiales características de su sistema de gobierno y capitalización.

Y como lo que ha dado origen a este artículo ha sido la noticia en el FT sobre una caja andaluza, voy a tratar con mas profundidad sobre ese tema.



En España y en otros países occidentales, desde el punto de vista operacional y regulatorio, las Cajas están totalmente equiparadas a los bancos. Como instituciones financieras importantes, les afectan los mismos riesgos que a los otros intermediarios financieros. En los últimos 30 años, la buena

gestión ó Lander) se están oponiendo y no se encuentran preparados para un cambio regulatorio, que más pronto ó mas tarde llegará. Por lo que se refiere a las Sparkassen (Cajas de Ahorros) que como en España tiene altas cuotas de mercado de productos minoristas (desde el 40% en préstamos hipo-

termediarios financieros especialmente- al menos en la mayoría de los casos- a nivel regional. En otras palabras, a pesar del papel del Banco de España (BE) en la regulación y supervisión de la Cajas, **la actividad en esos mismos campos de los Gobiernos regionales es clave. Y digo esto, porque la expe-**



En España, desde el punto de vista operacional y regulatorio, las Cajas están totalmente equiparadas a los bancos. Como Instituciones Financieras importantes, les afectan los mismos riesgos.

gestión de la CECA ó de las asociaciones regionales de Cajas, han evitado (o al menos así ha aparecido ante el público en general) mediante fusiones/absorciones amigablemente acordadas ú otras acciones parecidas, un contagio de lo que le pasó a la banca en los 70. Pero de vez en cuando, los problemas han salido a la luz pública y han creado una cierta inquietud. Está claro, que en el medio-largo plazo, tendrá lugar una profunda reestructuración del sistema actual de Gobierno Corporativo (una traducción del inglés Corporate Governance que no me gusta demasiado pero que veo está siendo usada por la principales escuelas de negocios del país), de su estructura del capital y en consecuencia de su imbricación en el sistema financiero sobre todo en productos de banca minorista. Y digo esto por la experiencia de lo que ha pasado en otros países. En algunos casos, como en Alemania que tiene una estructura federal -de algún modo parecida a la autonómica de España- hay una gran resistencia al cambio que aparece en su horizonte. De acuerdo con el FT del 25 de Septiembre 2002, los Landesbank (algo así como los bancos centrales de la Cajas de Ahorro en cada re-

tecarios al 66 % en préstamos a las PYMEs), la mala situación económica del país desde hace casi dos años esta demostrando la necesidad de un cambio. El beneficio sobre el patrimonio neto ha descendido dramáticamente desde 20-25% en el 92 a cifras entre 10-12% en el 2001.

No voy a entrar en el tema -tan importante socio-económicamente y tan interesante desde el punto de vista financiero-intelectual- del futuro de las cajas. Hay un componente político muy importante. No es este el momento ni el lugar para tratar de ello. Mi enfoque es estrictamente técnico. Tengo una opinión basada en la experiencia en varios países y en el enfoque imparcial y profesional que a este tema le han dado las IFIs. Sin embargo, **es claro que mientras exista el actual statu quo de una especie de doble regulación-supervisión (la Central y la Regional), así como la actual estructura de Gobierno Corporativo y de Control, veo extremadamente importante la actividad supervisora de los Gobiernos Regionales.** Para mí es un punto clave si se quiere salvar la salud financiera de la Cajas y la confianza del público y de los empresarios en tan importantes in-

termediarios financieros especialmente- al menos en la mayoría de los casos- a nivel regional. En otras palabras, a pesar del papel del Banco de España (BE) en la regulación y supervisión de la Cajas, **la actividad en esos mismos campos de los Gobiernos regionales es clave. Y digo esto, porque la expe-**

riencia mundial es que una correcta Supervisión Bancaria es vital para evitar/o resolver posibles problemas que surjan en las instituciones financieras tanto individual como regionalmente. El proceso de deterioro de su gestión en tiempos de crisis, (ver "From Good Bankers to Bad Bankers" de Aristóbulo de Juan publicado por el Banco Mundial y que recomiendo su lectura a cualquier persona relacionada con el sector financiero) comienza con lo que se llama "gestión cosmética", continua con la "gestión desesperada" y acaba (o se desarrolla en paralelo) con la "gestión fraudulenta".

Uno de los principales medios para prevenir o resolver inmediatamente este tipo de situaciones es una **efectiva y profesional supervisión bancaria, que en el caso de las Cajas, comienza en la región sede de sus Oficinas Centrales.** Por ello, una serie de preguntas que el responsable regional de la supervisión de las cajas se debería hacer, es la siguiente;

- ¿Esta el departamento de Supervisión de Cajas en el Gobierno Regional manejado con estándares internacionales, con un enfoque estrictamente profesional?

- ¿Se conoce a fondo y se es capaz de aplicar las directivas de la Unión Europea (UE), las regulaciones del BE y sobre todo los acuerdos actuales (y futuros a implementarse en el 2004) del BIP? ¿Hasta que punto se es consciente de la importancia de su aplicación estricta?

- ¿Tenemos los medios de personal, técnicos y de conocimiento para realizar una efectiva supervisión? ¿Somos capaces de descubrir en la información recibida periódicamente de la Cajas, posibles hechos que nos descubran una "gestión cosmética" o lo que sería peor "desesperada" que enmascara otros problemas de fondo? ¿Podemos anticiparnos a posibles problemas futuros que se están gestando ahora?

- ¿Está el nivel profesional de los supervisores/inspectores al menos a la misma altura que el de los gestores de las instituciones a supervisar? ¿Realizamos los chequeos reglamentarios con la frecuencia debida y tenemos la iniciativa y los medios de hacer inspecciones no previstas o previamente anunciadas?

- ¿Hay algún conflicto de interés entre los supervisores y las instituciones a supervisar? ¿Actuamos con total transparencia y con el enfoque positivo y profesional de mejorar la gestión de la institución por el bien de nuestra propia región?

A continuación especifico algunos de los puntos que el responsable de la supervisión de la Cajas ha de analizar con profundidad y tener siempre claro su estado en cada una de las instituciones supervisadas:

- **Gobierno corporativo:** estatutos adecuados, transparencia en la gestión de los miembros del Consejo, división de autoridad entre los diferentes órganos de decisión.

- **Consejo de Administración:** una larga trayectoria profesional y sólida reputación. No conexión personal, profesional ó económica de sus intereses personales con la actividad de la Caja.

- **Dirección:** que sea profesional, sin interferencias políticas, transparente y sin el menor atisbo de corrupción.

- **Capitalización:** al nivel adecuado según el Acuerdo del Basilea del BIP y las directrices del BE.

- **Cartera de Prestamos:** gestión clara y conservadora, incluyendo puntos



tan importantes como concentración de riesgos, prestamos a individuos, compañías ó grupos conectados con la institución directa o indirectamente, adecuado nivel de provisiones, etc.

- **Aprobación de Préstamos:** manual de operaciones actualizado, procedimientos sencillos y claros para los diferentes niveles de autoridad de aprobación (local, provincial, central) incluyendo el Comité de Crédito , el Comité Ejecutivo y el Consejo de Administración.

- **Liquidez:** adecuado ratios y gestión. Soluciones alternativas ante una posible crisis de confianza. Dependencia de la ventanilla del BE.

- **Gestión de Activos y Pasivos:** existencia de comité adecuado de su gestión (en inglés ALCO-Assets-Liabilities Committee) que se reúne con la frecuencia debida, tomas decisiones y tiene el poder de implementarlas. Clara y activa política sobre desenchajes. Este es actualmente uno de los puntos más importantes para asegurar una buena gestión basada en sanos principios bancarios aceptados internacionalmente.

- **Contabilidad y Auditoría:** de acuer-

do con os Estándares Contables Internacionales (en este caso los que dicte el BE), auditores independientes renovados periódicamente y no usados como consultores. Auditor interno reportando directamente al Consejo.

- **Política de Riesgos en Moneda Extranjera:** adecuados limites a posiciones abiertas en los diferentes instrumentos del mercado internacional manejados por la tesorería y la sala de cambios.

- **Blanqueo de Dinero:** procedimientos y sistemas funcionando adecuadamente e acuerdo con la normas del BIP, la UE y el BE.

- **Medio Ambiente:** cumplimiento en los proyectos financiados por las instituciones de la normativa española e internacional sobre protección medioambiental.

Esto son solo algunos de los puntos clave a controlar, prevenir y ayudar a implementar en cada institución. Podría añadir otros más. Sé que no es fácil, dada la estructura actual del Consejo y de los recursos propios de la Cajas. Pero eso no ha de ser obstáculo para una supervisión seria, eficiente y estrictamente profesional.

Andalucía tiene una ventaja que sólo tienen en España otras dos autonomías: Barcelona (con el IESE) y Madrid (con el IE y el IESE): la existencia de una Institución como el Instituto Internacional S.Telmo de Dirección de Empresas, con prestigio nacional y los medios necesarios para ayudar a la mejora de la gestión de las cajas y a su correcta supervisión. Es un activo que estoy seguro se está ya explotando pero cuyas posibilidades, sobre todo si se expande a otras provincias como Málaga y se introducen programas internacionales, están todavía lejos de ser desarrolladas en todo su potencial.

La reunión de la OPEP acabó positivamente: 1,5 millones de toneladas adicionales de crudo se van a producir a partir de Febrero. Ojalá, que las repercusiones de este artículo sean también positivas: una mayor toma de conciencia del papel clave de la supervisión para la existencia y desarrollo sostenido de un sistema financiero sano como columna vertebral de la economía de un país ó de una región como Andalucía. Estoy convencido que aquí también el resultado será positivo. ▀