

ALQUILER Y VENTA DE BODEGAS

El Aviso de Ocasión
La mejor solución!

591-14-16, 535-69-06 a 705-4444

EXCELSIOR

EL PERIODICO DE LA VIDA NACIONAL

SECCION FINANCIERA

Revista de revistas
publicada por EXCELSIOR
FUNDADA EN 1910

Septiembre de 1986
SIQUEIROS, ARTE,
CONTRIVERSIA,
POLEMICA
Ramon Lopez de la Perra

AÑO LXXX—TOMO V

ADMINISTRADOR
RAFAEL ALDUCIN

PRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL
REGINO DIAZ REDONDO

MEXICO, D.F.—MIÉRCOLES 18 DE SEPTIEMBRE DE 1986

SEÑOR GENERAL
JUVENTINO OLIVERA LOPEZ

NÚMERO 28,913

La Rigurosidad del Análisis de Riesgo es Fundame

América Latina Debe Aprender las Lecciones de la Crisis Económica y Bancaria de Chile en 1982 Para no Cometer los Mismos Errores

ROCOO PEREZ-RUIZ, R.

Sin una banca desarrollada los países tienen escasas posibilidades de progresar. No sólo se requiere tener las cuentas macroeconómicas ordenadas y un plan estratégico de gobierno en términos de desarrollo social y económico concreto, sino que además es fundamental contar con un mercado de capitales y un sistema bancario amplio, con una adecuada salud y concreta. Es tal necesidad, al bien es cierto que actualmente Chile se encuentra a la cabeza del crecimiento de los países de América Latina, que se reconoce un gran camino y afrontar la crisis económica y bancaria de 1982-1985, por lo que ahora es importante transmitir su experiencia a otros países, declara Jorge Yunis, experto chileno, invitado por The Euromoney Institute of Finance para impartir en México un programa sobre evaluación de riesgos crediticios.

"Sin duda, asegura Yunis, en México hay mucho terreno por recorrer. La banca mexicana tiene, a nivel de todo el sistema

REVISTA DE LA FINANCIERA

EXCELSIOR—Miércoles 18 de Septiembre de 1986

Rigurosidad del Análisis de Riesgo es Fundamental

de mundial". No obstante, "esto obviamente hace más atractivo para mí el poder contribuir con un granito de arena a la solución del problema".

El fragor competitivo de la banca, declara el experto, lleva a sumir muchos riesgos innecesarios, en aras de tener un segmento adicional de mercado. Pero en mi opinión, la banca no puede transar en cuanto a su rigurosidad de análisis de riesgos en el otorgamiento de créditos.

"Durante doce años fui gerente de banco en Chile y me tocó vivir la época de la crisis como ejecutivo de Citibank. Observé el desmantelamiento de cientos de empresas, así como de un proceso de desinversión en el país, en el que unidades productivas prácticamente quedaban paralizadas y había que sacar a remate bienes raíces, bodegas, inventarios, maquinaria y equipos". Es un proceso que debe tenerse siempre presente para no otorgar más créditos sin el adecuado análisis o perspectiva.

Algunos casos, opina Yunis, se asemejan a los que se suceden actualmente en México. Se otorgaban créditos de inversión en líneas rotativas a 30 días, con renovaciones excesivas, lo cual producía un estrés sobre caja, mientras el interés al que se pactaban era entre 18 y 20% por encima de la unidad de fomento chilena—UDI en México. Se tenían tasas de 20% mensual, las cuales eran los niveles a los que se prestaba para invertir, mientras por otra parte los proyectos no estaban bien estudiados.

En 1986 formé la empresa Equity, ahora con diez años de experiencia. "Somos una consultoría especializada en el desarrollo del negocio estratégico del ritmo de crédito". Hemos prestado apoyo a la banca en Chile y otros países de América Latina—Bolívia, Perú, Uruguay, Venezuela y Argentina. A partir de mi experiencia en la banca, diseñé un programa de rescate de empresas en crisis. Fundamentalmente enfocado a reafirmar empresas que se encuentran en situaciones económicas complejas. Tras diez años de aplicación, puede decirse que hemos rescatado a 80 grandes empresas, lo cual no ha sido una historia fácil, puntualiza. Dicho proceso es largo, dependiendo de las condiciones en que se encuentre la compañía, la gravedad de sus finanzas. "Aunque obviamente hay compañías que no se pueden salvar".

El haber desarrollado un modelo exitoso al respecto me lleva a transmitir mis experiencias. He elaborado tres programas de especialización en materia de riesgo de crédito, que son de entrenamiento dirigidos al máximo nivel de ejecutivos de la banca. Estoy en México invitado por The Euromoney Institute of Finance para dar esta confer-

encia, la cual se enfoca especialmente al manejo de créditos riesgosos, para poder prevenir al momento de otorgar un crédito que la situación se transforme en problemática.

El programa comprende elementos y técnicas de análisis de mayor profundidad que las utilizadas tradicionalmente. Presento un modelo de diagnóstico llamado "scanner empresarial" que permite diagnosticar con bastante precisión la posición económica-financiera-estratégica-competitiva de la empresa e incluso medir su calidad de administración desde el punto de vista de los gestores del negocio. Adicionalmente dentro del programa existe una fase de discusión sobre temas de investigación que se entregan a los participantes con el objeto que ellos hagan presentaciones.

Finalmente, se trabaja sobre casos reales, con el objeto de poder entregar elementos de juicio distintos.

En el caso de la banca es muy importante que tenga una actitud honesta en materia de riesgo, ya que es la única forma de librarse de las actitudes de conflicto en que se encuentra y mirar la perspectiva de desarrollo hacia adelante. Es la única forma en que va a poder desplegar y ocupar el

verdadero papel que debe jugar dentro de la economía.

Cuando los países viven crisis bancarias tan graves como la de México no existe un responsable. Tanto los bancos como los empresarios son corresponsables. Desde el punto de vista de la banca, es obvio que no hubo un análisis completo de los riesgos que significaba otorgar ciertos créditos. En tanto desde el punto de vista del empresario hubo una falta de profundidad de los análisis que se realizaron y en la capacidad de diagnóstico de su propia situación financiera. Ambos tienen deficiencia de análisis.

No obstante, hay que sentarse a pensar cuál es el contexto en el que se desarrollan los negocios en México y a partir de este análisis sentarse a pensar cuáles son las fortalezas de las empresas y ser profundamente objetivos. Como segundo punto, había que considerar un grado de especialización que nos dé ventajas competitivas en relación con el resto del sector industrial de competencia.

Cuando se toma la decisión de asumir el rescate de una empresa deben tenerse muchas habilidades y capacidades simultáneas. Es importante contar con un plan maestro o estraté-

gico concordante con el diagnóstico. Muchas veces la mente empresarial suele formarse expectativas que van más allá de las posibilidades reales de la compañía. Hay que darle a los planes de rescate una dosis de seguridad. Igualmente, debe tenerse capacidad de liderazgo para producir cambios importantes al interior de la empresa. Evidentemente, estos planes deben estar insertos en el contexto general de la economía del país, ya que, finaliza Yunis, en la medida que el país vaya ordenando sus cuentas macroeconómicas, el hecho se verá reflejado directamente a la empresa.