

LOS SECTORES SE ENFRENTAN AL CAMBIO DE CICLO (I)

EXPANSIÓN inicia hoy la publicación de una serie de diez artículos en los que se analiza cómo los sectores afrontan el cambio de ciclo económico. La serie se publicará todos los días de lunes a viernes, desde hoy hasta el viernes 25 de abril.

Sector financiero: mejorar la gestión del riesgo

Escribe Javier Muñoz Neira, socio director responsable del sector financiero de KPMG

La situación actual de los mercados financieros está obligando a las entidades a llevar a cabo un profundo análisis del posible impacto que el nuevo marco económico tendrá sobre sus estructuras y cuáles pueden ser las nuevas oportunidades que se abren para el sector. A día de hoy, es imposible predecir cómo se desarrollará el futuro, tanto en términos de acceso al crédito como de liquidez, aunque parece que está surgiendo un prudente consenso en torno a algunas consecuencias de la situación actual de los mercados. La posición de las entidades frente a los riesgos de un sector global y en vertiginoso cambio debe ser replanteada.

En ese contexto, el reto está en saber cómo continuar incrementando los ingresos, al tiempo que se reducen los costes. En lo referente a cómo mantener el nivel de ingresos, las entidades están replanteándose sus estrategias, e implantando otras nuevas orientadas, por ejemplo, a dar entrada de forma selectiva a inversores procedentes de países emergentes, o bien orientadas a la rentabilización de sus redes de oficinas a través de una mayor oferta de productos, ampliación de horarios u oficinas virtuales. Otras van encaminadas a la rentabilización de sus inversiones en CRM y a la captación de clientes con mayor potencial y menor riesgo; potenciar canales alternativos de venta de productos como la banca a través del móvil; crear o customizar productos específicos para nichos de clientes anteriormente no abordados como la tercera edad, los jóvenes, inmigrantes o estudiantes; así como productos personalizados en función de una combinación



Las entidades están siguiendo una estrategia integrada de control interno y de cumplimiento normativo.

de producto/cliente en función del riesgo.

En cuanto a la reducción de costes, las entidades financieras están siguiendo estrategias tales como la integración rápida y eficiente de las nuevas adquisiciones, la simplificación de sus modelos de negocio a través de la homogeneización de procesos y plataformas a nivel global, creando estándares y centros de excelencia globales. También están apostando por la externalización de algunos de sus servicios a través del *outsourcing* o *co-sourcing* y el rediseño de su estructura tecnológica. En cuanto a liquidez, las entidades están mejorando la estructura del balance y el equilibrio de las fuentes de financiación, con más depó-

La posición de las entidades frente a los riesgos de un sector global debe ser replanteada

Las entidades están preocupadas por definir planificaciones estratégicas y de presupuesto

sitos, menos movimientos interbancarios, apostando por operaciones de largo plazo, con mejora de ratings y reduciendo los costes de capital.

Y todo ello, sin olvidar un entorno normativo en el que están inmersas y que es cada vez más exigente con la puesta en marcha de la normativa MiFID, la Sarbanes-Oxley, la LOPD, diversas medidas sobre Responsabilidad Social Corporativa o normas para la gestión y control del fraude. En este sentido, las entidades están siguiendo una estrategia integrada de control interno y de cumplimiento normativo que no se limita al mero cumplimiento de la norma sino que pretende, al mismo tiempo, conseguir ventajas competitivas a

través de la puesta en marcha de mejoras en sus prácticas de negocio.

Muy ligado al incremento del ingreso y a la reducción del coste, las entidades también están adoptando estrategias para la gestión del riesgo. Su reevaluación, el cese de inversión en determinados mercados o la desaceleración del crédito a empresas vinculadas a sectores de riesgo, son algunos ejemplos. Hay que tener en cuenta que la valoración de riesgos no es un ejercicio mecánico; no se trata de adoptar un mero proceso rutinario de cálculo ni de creer incondicionalmente en sus resultados. La valoración de riesgos ha de ser un ejercicio cualitativo, crítico y continuado para las entidades.

'Default' de las carteras

En este sentido, las entidades financieras están reevaluando al alza las probabilidades de *default* de las carteras, principalmente en pequeñas y medianas empresas, compañías del sector de la construcción e inmobiliario y *retail*, mejorando la calibración de sus modelos. Otras medidas implican la sustitución de financiación proveniente de mercados mayoristas por colocación de depósitos a particulares; la gestión, a través de la información que generan sus modelos, de la venta de carteras de créditos; la gestión más eficiente de los procesos asociados con la morosidad o la gestión de la concentración sectorial y geográfica y el establecimiento de criterios que permitan identificar exposiciones relacionadas a "riesgos vinculados". Del mismo modo, se están haciendo revisiones del circuito de crédito, de la admisión, seguimiento, recuperaciones y renegocia-

ción de la deuda; revisiones de los criterios de valoración de ABS, así como afrontando el desarrollo de proyectos del riesgo operacional.

Es importante destacar que uno de los aspectos que se han puesto de relevancia en este nuevo marco económico, han sido las dificultades que han demostrado tener un buen número de entidades financieras para encajar un cambio de coyuntura brusco. En los últimos meses hemos detectado algunos ejemplos de entidades que no han asumido una planificación adecuada por la carencia de escenarios de simulación y planes de contingencia asociados a los mismos que les ha llevado a afrontar soluciones desde una posición desventajada y más costosa. En estos momentos, las entidades están muy preocupadas por definir planificaciones estratégicas y de presupuesto -tanto de capital como globales- que les aseguren su posición cuando llegue el caso.

Mejorar la gestión global del riesgo -tanto de crédito, de mercado, operacional como reputacional-, incrementar los márgenes, protegerse del fraude, cumplir con una regulación cada vez más exigente y convertirla a su vez en ventaja competitiva; planificar adecuadamente y preparar planes de contingencia, así como enfocar el negocio a la satisfacción del cliente, son algunos de las estrategias que actualmente los gestores de las entidades financieras han de adoptar; desarrollar y poner en marcha en su búsqueda continua de nuevas oportunidades en un negocio que se reinventa cada día.

Mañana:
Automoción