

PALABRAS DEL ING. GUILLERMO GÜEMEZ, SUBGOBERNADOR DEL BANCO DE MÉXICO, EN OCASIÓN DEL FORO ORGANIZADO POR LA AMFE, ASOCIACIÓN MEXICANA DE ENTIDADES FINANCIERAS ESPECIALIZADAS, A.C., INTITULADO “POR UN CRÉDITO RESPONSABLE”

Agradezco mucho a título personal y en mi calidad de subgobernador del Banco de México que la AMFE me haya invitado a pronunciar algunas palabras en la introducción de este importante evento. Considero a este foro que se inaugura hoy como muy importante, tanto por la relevancia de su prestigiada asociación como por la trascendencia de la materia a tratar. “Por un crédito responsable” es un tema siempre relevante pero además resulta muy oportuno en razón de la crisis financiera en que se encuentra sumida la economía mundial. En muy buena medida –me atrevo a adelantar una de las principales conclusiones de mi intervención— el mundo se encuentra entrampado en la actual crisis financiera en razón de que en muchos países no se ejerció el crédito de una manera plenamente responsable. Este juicio es aplicable en particular al sector especializado en créditos hipotecarios en Estados Unidos, pero también a todas las instituciones que directa o indirectamente adquirieron esas carteras permitiendo una expansión inusitada de dicho tipo de financiamiento.

No pudo haber sido más acertado el título que se ha elegido para el presente evento: el concepto de crédito responsable.

Existen algunos prerequisites de tipo técnico para que el crédito fluya de manera eficaz y eficiente. Uno de ellos, que la intermediación financiera se lleve a cabo en un ambiente de estabilidad de precios. En general, la ausencia de estabilidad es dañina para el funcionamiento de una economía y en particular para una buena asignación de los recursos prestables. Sin estabilidad de precios aumentan en forma exponencial los riesgos a que está expuesta la intermediación financiera. Si se presenta un ambiente de alta inflación los inversionistas resultan dañados cuando invierten a tasa fija y los deudores sufren altos costos cuando reciben créditos a tasas variables. Se trata de una de las justificaciones para que en nuestro país el Banco de México perseverare en sus esfuerzos en favor de la estabilidad. Satisfecho el prerequisite de la estabilidad, hay que procurar que la intermediación financiera se lleve a cabo de la manera más eficaz y eficiente posible.

Sin embargo, a pesar de la importancia de la estabilidad para la intermediación financiera es otro el enfoque que deseo darle hoy a mis palabras. Más que con cuestiones del orden técnico, el crédito responsable tiene que ver con asuntos de tipo humano. Esto es, con un enfoque personalizado respecto al desempeño profesional del ejecutivo de crédito y con valores que deben ser enfatizados siempre en el ejercicio de esa práctica. El crédito responsable debe estar fincado en la idea de que los ejecutivos de crédito y las instituciones financieras nunca prestan recursos propios. En la medida en que los fondos que se prestan son los ahorros del público, la obligación moral y profesional es darle a esos fondos un

destino útil y además cuidar de su integridad o sea que se recuperen plenamente. Como reza la antigua máxima del ejecutivo de crédito: “un crédito se realiza no cuando se concede, sino cuando se cobra”.

A continuación, quisiera destacar ese carácter que han tenido en México las instituciones financieras como semillero de ejecutivos de crédito profesionales. ¿Qué hay en esa enseñanza práctica? En su esencia, varias cosas fundamentales. La primera es la de identificarse con fidelidad con su institución. Como se decía entonces en un sentido figurado con el deporte “ponerse la camiseta”. En forma paralela, la formación ha tenido un contenido ético. Los ejecutivos de crédito no únicamente deben ser competentes y profesionales, sino honrados a carta cabal y leales a su institución. Desde luego, esta lealtad tiene que estar correspondida siempre con el apoyo de la institución a su personal. Este debe sentirse cómodo para evitar las constantes tentaciones que se le presenten. El otro elemento básico es humano y hasta sociológico: conocer a su clientela a fondo, tanto empresarialmente como en el orden personal. Un último aspecto, también fundamental es el de conocer con mucha profundidad el ámbito de los negocios y el empresarial en general. Es sobre estas dos últimas facetas sobre las cuales quisiera concentrar mi atención a continuación.

Los ejecutivos de crédito, lo repito, deben conocer con mucha profundidad a sus acreditados. Esta es una máxima básica de las instituciones financieras: “conoce a tu cliente”. Desde esta perspectiva, el desempeño de su profesión implica también

una tarea de recopilación de información. El ejecutivo de crédito debe conocer al cliente tanto en forma directa como mediante referencias e información complementaria. La finalidad es clara: construir una interconexión estrecha entre el ejecutivo de crédito y cliente. La interconexión debe ser recíproca: de ejecutivo de crédito a acreditado y de acreditado a ejecutivo de crédito. El elemento indispensable de cohesión en ese enlace es la confianza recíproca. El término crédito deriva del vocablo "creer". Sólo es posible creer en quien se tiene la confianza.

El ejecutivo o el promotor de un proyecto siempre debe estar presente en el comité de crédito en el que se aprueban las solicitudes de la clientela. Debe intervenir como el defensor de la solicitud de su cliente y sólo debe llevarse ante el comité en caso de estar plenamente convencido de su pertinencia y viabilidad. Esto último solo es plenamente posible si el ejecutivo de crédito tiene esa interconexión cercana, cimentada en la confianza recíproca, con su clientela. Es la única manera en que el proceso de crédito puede ser responsable. Y digo responsable, tanto desde el punto de vista personal, como institucional y social.

No es crédito responsable cuando se presta a quien no se conoce con profundidad. Inclusive los llamados créditos paramétricos deberían incluir un mínimo de conocimiento sobre el cliente. De hecho, la regla debe ser que los requerimientos de conocimiento aumenten en la medida en que se incrementa el monto otorgado. Aquí procede una aclaración para que no se me entienda de manera incorrecta. El

conocimiento del cliente es un requisito esencial y no un pretexto para que se reduzcan las garantías propias de cada crédito o los requisitos de contratación. Contratación, otorgamiento de garantías y conocimiento de la clientela son partes de un todo indisoluble del cual se deriva lo que llamo aquí crédito responsable.

Los modelos para otorgamiento de crédito basados en experiencias pasadas a fin de determinar posibles pérdidas futuras y de ahí calcular las reservas necesarias, son herramientas útiles para el manejo global de las instituciones pero en ningún caso deben sustituir el conocimiento que el ejecutivo de crédito está obligado a tener de sus clientes. Esta máxima parece haberse olvidado. En tiempo recientes gran cantidad de créditos “empacados” en fondos específicos fueron adquiridos por la banca internacional con resultados desastrosos basados solamente en calificaciones externas que resultaron si no equivocadas en el mejor de los casos extemporáneas. En el proceso se perdió la responsabilidad fiduciaria del ejecutivo de crédito.

El conocimiento del ejecutivo de crédito sobre su clientela responde a muchas finalidades. Una de ellas, que los acreditados se encuentran perfectamente informados sobre las implicaciones que conlleva haber recibido un financiamiento. Sobre todo, las implicaciones cuando se empieza a dificultar el cumplimiento con el contrato. Desde luego, este compromiso incluye que se lean los contratos con todo detenimiento y que no quede ninguna duda sin su debida explicación. Con mucha frecuencia, los acreditados no conocen en toda extensión las implicaciones

del crédito que han solicitado y recibido. A guisa de ejemplo, los usuarios de las tarjetas de crédito no suelen entender que con la liquidación del pago mínimo tardarán muchísimo tiempo en pagar el saldo de su tarjeta. De la misma forma, los deudores de los créditos hipotecarios no parecen haber percibido los riesgos que estaban enfrentando.

El imperativo que enfrenta el verdadero ejecutivo de crédito en materia de crédito empresarial de conocer a su cliente no es un concepto estrecho, sino amplio. Incluye la obligación de tener un conocimiento profundo tanto del accionista principal de la empresa como del resto de los socios y también de los principales funcionarios. Cuando los socios actuales no son los fundadores, también es conveniente haber recabado información precisa sobre los accionistas anteriores y lo mismo vale para los funcionarios. El ejecutivo de crédito debe conocer con pormenores los antecedentes humanos de la empresa que es su cliente. Y como ya se comentó, agregar a ello sus conocimientos sobre la empresa en general y sobre el proyecto de inversión que se pretende financiar.

Como ya lo señalé, sin ser empresario el auténtico ejecutivo de crédito está obligado a ser también un experto en materia empresarial. En última instancia, de la viabilidad de la empresa acreditada depende que pueda subsistir como cliente del banco.

El ejecutivo de crédito debe analizar con todo detenimiento los proyectos de inversión para los cuales la empresa cliente busca financiamiento. Esta investigación es complementaria a la institucional que necesariamente realiza dentro de la institución financiera el área de crédito.

El trámite no puede ser rutinario. De ese estudio deriva el conocimiento personal del propio ejecutivo de crédito sobre las bondades del proyecto. El ejecutivo de crédito debe estar perfectamente convencido del proyecto que está detrás de la solicitud de crédito que él va a impulsar dentro de la institución financiera. El reto es tanto profesional como moral. Sin ese convencimiento, la solicitud de crédito no debe otorgarse.

Señoras y señores:

El tema es necesariamente de gran actualidad por sus vínculos con la severa crisis bancaria que se originó en los Estados Unidos. La aplicación de nuevos y sofisticados mecanismos para bursatilizar las carteras y para transferir los riesgos crediticios a otros agentes distintos a los promotores de los financiamientos no exenta al ejecutivo de crédito de realizar su trabajo profesional. La conclusión es muy poderosa: esos procedimientos técnicos no hacen que desaparezcan los riesgos implícitos en los créditos que se otorgan. Los ejecutivos de crédito están obligados con la sociedad, y en lo específico con

los ahorradores, a seleccionar a los sujetos de crédito de aquellos que no lo son.

Los sistemas modernos de incentivos para los ejecutivos de las instituciones financieras han por desgracia operado para intensificar los riesgos crediticios. Las comisiones y los premios se otorgan cuando se promueven las operaciones, no cuando se concluyen. Como resulta obvio, estos procedimientos deben someterse a una revisión muy cuidadosa. Obstruyen la visión realista de que todo crédito conlleva un peligro de no cobro. Desde esta perspectiva, el trabajo del ejecutivo de crédito debe verse como el de lograr que ese peligro sea el mínimo posible. Los sistemas de incentivos deben premiar esto último y no conductas que elevan los riesgos de forma disfrazada.

En general, en años recientes la banca internacional no realizó su trabajo con acierto. No lo hicieron en lo concreto en lo relativo al crédito hipotecario. Se incurrió en verdaderos excesos. Esos excesos dieron lugar a dos problemas muy graves. En primer lugar, al llevar una oferta excesiva de crédito provocaron la elevación de los precios de la propiedad a niveles que, ahora lo vemos con claridad, eran insostenibles. En segundo, al otorgar estos créditos hipotecarios sobre bases muy endebladas o de plano inexistentes. En muy buena medida, la debilidad de esas bases se debió a que los promotores de los

créditos y por derivación necesaria las instituciones acreditantes, no tenían conocimiento sobre sus acreditados ni estos sobre los riesgos que contraían.

Los periodos de crisis son también momentos de oportunidad. La circunstancia llama a la reflexión, pero orientada a la acción. Desde luego, tienen que analizarse y actualizarse en todos los países los marcos de regulación y los procedimientos de supervisión de los sistemas financieros. Toda vez que en la modernidad se han venido diluyendo las fronteras que existían entre la banca tradicional y otros intermediarios, la cobertura debe ampliarse a la totalidad del sistema. En razón de los acontecimientos recientes, ese llamado corresponde en lo particular al sistema financiero de Estados Unidos. Pero por derivación lógica, aplica también a la intermediación financiera en todo el mundo.

La razón para lo anterior es lógica. Los sistemas financieros nacionales y los mercados financieros internacionales se encuentran cada vez más interconectados. Las posibilidades de arbitraje regulatorio entre los países se han intensificado con el paso del tiempo. De no darse una mayor sincronización de la regulación y supervisión nacionales, el proceso se ahondará de manera peligrosa. Los fondos fluirán a los mercados donde se sientan menos constreñidos y reglamentados. La necesidad es entonces clara en cuanto a que debe existir una mayor coordinación internacional.

A pesar de la importancia de los temas anteriores, son otros los aspectos en los cuales quisiera yo poner énfasis en este cierre de mi plática. Esos temas se relacionan con los aspectos éticos y humanos de la profesión del ejecutivo de crédito profesional. Lo ético se encuentra necesariamente vinculado con la responsabilidad social. Es imperativo minimizar la posibilidad de que se repita con frecuencia el dañino esquema de que las ganancias son privadas y las pérdidas sociales o públicas. Por otro lado, el mensaje final. El ejercicio de la profesión de ejecutivo de crédito, de especialista en la intermediación financiera, no es tan sólo un asunto técnico. Como lo he expresado, se trata en una medida muy importante de una cuestión humana.

Hay implícita en este tema una tradición que es necesario fortalecer. Esto se logrará mediante una práctica profesional correcta, una formación cuidadosa y la reiteración de prácticas adecuadas. El reto a futuro es grande. Esto es así no únicamente porque estamos hablando de un reto permanente sino porque será necesario trabajar en varios frentes: educación, práctica profesional, tradición. Hay también el aspecto de la psicología económica. El ejecutivo de crédito profesional que estoy prefigurando aquí tiene que actuar con una mentalidad contracíclica. Cuando mayor sea el optimismo colectivo y la exuberancia, es cuando más debe fortalecerse su prudencia y su prevención. Es en los periodos de optimismo desbordado cuando se incuban las grandes

crisis financieras. Hay que tener siempre en mente esta sabia máxima: "Los malos créditos se hacen en los buenos tiempos".