

La inadecuada administración como causante principal de la crisis financiera mundial

José Juvencio Ramírez Contreras
Banco de México
E-mail: juvencio1959@hotmail.com
María Luisa Saavedra García
Investigadora,
Miembro del SNI, Nivel 1
Email: maluisasaavedra@yahoo.com
Universidad Nacional Autónoma de México

[Recibido: Marzo 10, 2009, Aceptado: Mayo 3, 2011](#)

Resumen

La crisis financiera mundial acusa a la inadecuada administración como la causante, sin embargo, ¿qué es la inadecuada administración?, se cita a la mala formación en las escuelas, a la irracionalidad de los administradores en la toma excesiva de riesgos por la reducción en las utilidades, y al relajamiento en la regulación que permitió la inadecuada administración. Como resultado, se encontró que dos fenómenos: el redescubrimiento de la administración y la irracionalidad financiera (efecto hámster); y la inadecuada supervisión de las autoridades financieras, es lo que podemos llamar la inadecuada administración que ha producido la crisis financiera actual.

Palabras clave: inadecuada administración, irracionalidad financiera, crisis financiera.

[Inadequate management as the main cause of the global financial crisis](#)

Abstract

World financial crisis is said to be generated by inadequate management, however what is inadequate management?, in this paper, are cited bad school training, irrationality of managers in excessive risk taking and flexible financial supervision done by authorities. As a result was found that two phenomena, rediscovering of management and financial irrationality (hamster effect) plus inadequate financial supervision from authorities is what could be defined as inadequate management from which financial crisis was originated.

Keywords: inadequate management, financial irrationality, financial crisis.

Introducción

Las crisis financieras internacionales se han presentado comúnmente en los mercados de capitales, iniciadas por una fuerte caída en las bolsas de valores. Ahora, la crisis financiera que se está sufriendo a nivel internacional desde el 2007 en Europa, Australia y EUA, ha iniciado en el mercado de deuda¹.

¹ Mercado en el que se negocian bonos gubernamentales, bancarios y/o privados.

A diferencia del pasado, en donde los bancos centrales y los intermediarios financieros han aprendido a actuar y a controlar la inflación y sus riesgos sin mayores problemas, ahora tenemos autoridades financieras y consejos corporativos que no conocen su papel ante la nueva crisis, la cual, además de generar estrepitosas pérdidas en los intermediarios financieros, han generado también una fuerte caída en las bolsas de valores producto de las fuertes pérdidas por la valuación de la tenencia de unos bonos denominados CDO's. (collateralized debt obligations) cuya garantía son créditos hipotecarios otorgados por intermediarios financieros.

Esta crisis ya había sido anticipada desde hace diez años. En los sistemas financieros alrededor del mundo y, en particular en los bancos centrales, se tenía la preocupación por los posibles efectos del cambio en el valor de los activos de los intermediarios financieros, en particular, de los que se encuentran respaldados por las carteras de créditos hipotecarios que se habían colocado mediante bursatilizaciones².

Y, tenían razón, varios intermediarios han quebrado o se encuentran en pésima situación financiera, provocado por el cambio en el valor de sus activos respaldados con la cartera de créditos hipotecarios. Lo anterior, ha generado una crisis que ha obligado a los bancos centrales de Europa y Estados Unidos a intervenir en los mercados proveyendo liquidez para que continúen funcionando. Una afirmación parece estandarizarse en todos los comentarios de los principales expertos y reguladores financieros, esto ya pasó en México.

La principal causa de la actual crisis es atribuida a la inadecuada administración. Pero, ¿qué es la inadecuada administración?, se analizan tres argumentos principales, el primero se refiere a la mala instrucción en las escuelas, o sea tenemos malos administradores en las instituciones financieras porque fueron mal entrenados; el segundo es que existe un incentivo perverso producto de la baja en las utilidades que lleva a la toma de riesgos inadecuados lo que produce la mala administración; y, finalmente, una inadecuada regulación y supervisión de las autoridades financieras que lleva a que los administradores tomen riesgos innecesarios que llevan a la inadecuada administración. A continuación analizaremos cada uno de estos argumentos.

Objetivos

- Identificar que es la inadecuada administración la cual es señalada en diversos medios de información, por las autoridades financieras de otros países y por institutos como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Internacional de Pagos (BIS) como la causante de la crisis financiera mundial.
- Analizar las diferentes posturas que se conocen como definición de inadecuada administración e identificar si son sostenibles sus argumentos, utilizando para el análisis los eventos ocurridos en México en el periodo 1994-1996 y los ocurridos en el mundo desde el tercer trimestre de 2007 a la fecha.

¿Es la formación en las escuelas la causante de la inadecuada administración?

La primera explicación proviene de la formación escolar, en las escuelas de administración solo se les enseña a ser agresivos y a obtener el máximo de utilidades. [1] De ser cierta esta afirmación, los intermediarios financieros (bancos, casas de bolsa) integrantes del sistema financiero debieran tener administradores profesionales en sus niveles directivos más altos, para considerar que en efecto la causa de la inadecuada administración proviene del mal entrenamiento de las universidades (Ver cuadro de los administradores de las instituciones financieras, México). Sin embargo, al revisar el caso

² Procedimiento mediante el cual se empaquetan los créditos y se colocan en un instrumento denominado fideicomiso, para su posterior colocación entre el público inversionista mediante el depósito en un instituto para el depósito de valores y su venta electrónica.

de México, mediante una encuesta realizada a los líderes de los intermediarios financieros³ se encontró a profesionales de otras áreas, que se convirtieron en administradores y que ahora quieren ser administradores profesionales.

Es decir, de manera preponderante en el Sistema Financiero Mexicano no se encontraron administradores profesionales dentro de las altas jerarquías de las instituciones, solo el 25% de los encuestados señaló ser administrador profesional (ver tabla 1), el resto de los líderes de las instituciones financieras, son profesionales de distintas disciplinas que las condiciones normales de actuación en su desarrollo laboral, los han llevado a ocupar puestos cuya actividad consiste en administrar los negocios y quienes ahora preocupados por realizar una buena labor están procurando convertirse en administradores profesionales, cabe destacar, que algunos lo están logrando. Sin embargo, en el proceso de cambio la propia formación académica los ha llevado a cuestionar puntos que parecen obvios como lo son los objetivos, e incluso la planeación (El cisne negro, "...porque rayos planeamos..." [2]). Los altos directivos comentan y cuestionan lo innecesario de los objetivos o de la falta de credibilidad en las ventajas competitivas, pese a que en el último caso el directivo (en este caso el de más alto nivel) es quien está promoviendo el establecimiento de la planeación estratégica en su organización. Otro elemento que muestra esta problemática es el creciente número de intermediarios financieros que está buscando certificarse en prácticas ISO 9000.

Si consideramos al caso México como una manera de explicar a los administradores del sistema financiero mundial, encontraremos que no son precisamente administradores los que dirigen a los intermediarios financieros, sino profesionales que se convirtieron en administradores y que ahora desean convertirse en administradores profesionales. Lo que nos induce a pensar que si se ha realizado una inadecuada administración, no es precisamente la formación en las escuelas de administración la causante.

Administradores	
Administradores	17
Ing. Industriales	11
Economistas	11
Señor*	10
Contadores Públicos	6
Actuarios	3
Contaduría	2
Finanzas	2
Químicos	2
Ing. Civil	1
Ing. Electrónico	1
Dr. Ciencias Sociales y Políticas	1
Lic. Sistemas Computacionales y Máster en Finanzas	1

Tabla 1. Administradores de las Instituciones Financieras⁴
(febrero 2009).

Sistema Financiero Mexicano

Solo considera bancos múltiples privados y casas de bolsa.

*No aceptaron proporcionar el título de su grado académico, se presume que no lo tienen.

³ En febrero de 2009, el autor ejecutó una encuesta telefónica a los directores generales de los bancos y casas de bolsa del Sistema Financiero Mexicano, los resultados se presentan en el cuadro administradores de las instituciones financieras.

⁴ Encuesta realizada a los directores generales de cada intermediario financiero privado consistente en que mencionaran el título profesional de su educación universitaria. Se omitieron algunos bancos o casas de bolsa que por su baja operación se consideraron irrelevantes para el estudio. Sin embargo, se cubrió el 99% del total de activos del Sistema Financiero Mexicano.

Está problemática no ha pasado desapercibida por las autoridades financieras internacionales, por ello se ha generado una serie de propuestas regulatorias encaminadas a resolver esta situación en lo que se denomina el “fenómeno del redescubrimiento de la administración”⁵.

El fenómeno del redescubrimiento de la administración se puede encontrar en los documentos de los últimos quince años del BIS, en donde se promueve nueva regulación a los intermediarios financieros, se destaca el papel de la administración como la solución a muchos de los problemas, algunos ejemplos los tenemos en los documentos: principios para la administración del riesgo de tasa de interés, principios para la administración del riesgo de crédito, promoviendo el gobierno corporativo, prácticas sanas para la administración del riesgo de liquidez, principios para una efectiva supervisión bancaria, principio para una supervisión metodológica, principios para un sistema de pagos, características de un banco central efectivo, estructura para el control interno en la banca, administración y supervisión de la banca electrónica transfronteriza, administración de riesgos para la banca electrónica y las actividades de dinero electrónico, procedimientos de liquidación y administración del riesgo de contraparte, prácticas sanas para la administración y supervisión del riesgo operacional, guía de supervisión para la administración del riesgo de liquidación en la operaciones cambiarias, etc.

También en las distintas disciplinas ha pasado algo similar, algunos ejemplos son: administración de la tecnología de información, administración de la política monetaria, etc.

Lo importante es que el fenómeno del redescubrimiento de la administración en todos los casos promueve la estructura básica de la administración y su proceso administrativo como la solución a muchos de los conflictos que se generan en las organizaciones.

[¿Es un incentivo perverso producto de la baja en las utilidades que lleva a la toma de riesgos excesivos lo que produce la mala administración?](#)

En este segundo caso, se observa otro fenómeno relativo a las crisis financieras –el cual ha sido detectado desde hace 20 años en las crisis de Japón, Noruega, México, y ahora en los Estados Unidos– que inicia con una actividad de estabilización del banco central en la búsqueda de un objetivo de tasa de inflación, y en donde las acciones irracionales de los responsables de los intermediarios financieros permiten encontrar una posible explicación razonable a la inadecuada administración en los intermediarios financieros.

Este fenómeno se refiere a una serie de etapas que se dan previo a la crisis financiera. [3]

Etapas de las crisis financieras:

1. Estabilización financiera por acciones de la política monetaria.
2. Expansión del crédito por el abaratamiento de la tasa de interés.
3. Expansión de precios (inmuebles por ejemplo) por la demanda.
4. Acciones de política monetaria para atender objetivos de inflación
5. Crisis financiera

⁵ El autor ha decidido bautizar de esta forma a la serie de publicaciones con motivos regulatorios emitidas con el propósito de mejorar la administración en los intermediarios financieros.

En la segunda y tercer etapas se genera la irracionalidad financiera denominada: “el efecto hámster”⁶, mejor conocida como inadecuada administración, motivada por la reducción de ganancias por la caída del spread de utilidades y la búsqueda de mantener el mismo nivel de estés del año anterior, a menos que se desee poner en riesgo el empleo actual, y con ello se incrementa el riesgo del intermediario financiero.

Ya habían sido destacadas la expansión del crédito, de precios y la subsecuente crisis financiera. [3]

En las tablas 2 y 3 se explica de forma más específica como se conforman cada una de estas etapas y los elementos que la conforman:

Acción de política monetaria.	En este caso se observa un periodo de estabilidad en donde gracias a las acciones de política monetaria las tasas de descuento de los cetes, se colocan en 9% anual, lo que genera que la mayoría de las personas busquen un crédito hipotecario.
Expansión del crédito.	Como resultado de la baja en las tasas de interés el crédito se abarata y se dan dos fenómenos, uno las personas quieren obtener créditos sin importar que sean pactados a tasa de interés variable.
Expansión de precios.	El aumento de créditos permite a las personas buscar nuevos hogares en los mejores casos o simplemente comprar inmuebles, en algunos casos sin siquiera tener ingresos.
Acciones irracionales de Gobierno Corporativo (efecto hámster).	La demanda inusual de inmuebles produce un incremento constante de los precios –con lo cual los genios financieros descubren que se puede pagar los créditos hipotecarios con el aumento de precios del inmueble– el efecto de la tasa de interés variable otorgado a profesores de primaria o personas que carecen de cultura financiera se considera reducido por el aumento de valor de la garantía del crédito.
Efecto de ceguera banco central.	Se produce un incremento severo en las tasas de interés pasa de 7% a 150%. El incremento hace impagable el crédito hipotecario, se detiene la demanda de inmuebles, con lo cual cae su valor y se detiene el pago de la hipotecas produciendo una fuerte caída en su precio y por lo tanto en el capital de los intermediarios. El Banco de México se ve obligado a intervenir de nuevo.

Tabla 2. Crisis mexicana⁷: período finales de 1994 a finales de 1996.

⁶ El autor denomina el “efecto Hámster” a la irracionalidad financiera, porque al igual que el roedor inglés (cuando existe una sobrepoblación) se produce un contagio en la administración de los demás intermediarios, al bajar las utilidades y tratar de encontrar un producto o actividad que re-establezca o supere las utilidades, sin importar los riesgos que estos impliquen, ver caso Merrill Lynch.

⁷ Elaborada con la información publicada en diversos medios periodísticos y revistas de circulación nacional emitidos de 1994 a 1998. [4-6]

Acción de política monetaria.	En este caso se observa un periodo de estabilidad en donde gracias a las acciones de política monetaria la tasa de descuento del Federal Reserve Bank (2001 al 2003), pasa de 6% y se coloca en 1% anual.
Expansión del crédito.	Como resultado de la baja en las tasas de interés el crédito se abarata y se dan dos fenómenos, uno las personas quieren obtener créditos y dos también renegociar los anteriores
Expansión de precios.	El aumento de créditos permite a las personas buscar nuevos hogares en los mejores casos o simplemente comprar inmuebles, en algunos casos sin siquiera tener ingresos
Acciones irracionales de Gobierno Corporativo (efecto hámster).	La demanda inusual de inmuebles produce un incremento constante de los precios –con lo cual los genios financieros descubren que se puede pagar los créditos hipotecarios con el aumento de precios del inmueble- al abrirse las puertas a nuevos ingresos, es factible para las personas sin ingresos obtener un crédito, actividad que incluso es apoyada por el gobierno, generando a los sin hogar incluso ingresos, esta demanda adicional produce mayores incrementos en los precios. Para generar los recursos necesarios se utiliza la bursatilización de cartera hipotecaria en el mercado secundario.
Efecto de ceguera banco central.	Se produce un incremento severo en las tasas de interés pasa de 1% a 5%. El incremento hace impagable el crédito hipotecario, se detiene la demanda de inmuebles, con lo cual cae su valor y se detiene el pago de la hipotecas, con la carga de cartera vencida el pago de los certificados bursátiles se suspende, deteniendo la liquidez de los productos y produciendo una fuerte caída en su precio y por lo tanto en el capital de los intermediarios. El Federal Reserve Bank se ve obligado a intervenir de nuevo.

Tabla 3. Crisis actual⁸: período Marzo de 2007 a la fecha.

Uno de los ejemplos que se pueden mostrar de la reciente crisis y que manifiestan la etapa de “acciones irracionales de gobierno corporativo” (efecto hámster) citada en el cuadro 3, corresponde a lo acontecido en Merrill Lynch.

Caso Merrill Lynch

Un aspecto interesante que sobresalió de la crisis reciente fue que hubo una “inadecuada administración de la institución”, la primera pregunta es ¿en qué consiste la inadecuada administración? por ejemplo en el caso de Merrill Lynch, se señala la asociación del operador de valores y del responsable de la unidad de medición de riesgos como los responsables del colapso de la institución. Pero también se aclara que ante la reducción de utilidades producto de la disminución de las tasas de 6% a 1%, se les exigió mantener las utilidades de años anteriores de volatilidad muy superior, el resultado fue que el operador propuso y se aprobó el establecimiento de un nuevo producto sintético con elevado grado de apalancamiento, relacionado precisamente con las hipotecas de alto riesgo en los Estados Unidos, por un tiempo Merrill retomó las utilidades e incluso las superó con estos productos, ahora se acusa que ellos tomaron riesgos excesivos no contemplados o que no se quisieron entender.

⁸ Elaborado con la información publicada en diversos medios periodísticos y de revistas de circulación internacional. [7]

El nuevo producto pronto se volvió “el producto” siendo imitados rápidamente por otros como fue el caso de Lehman.⁹

Las apuestas en los intermediarios provienen de sus operaciones diarias, compra de bonos, otorgamiento de créditos, por ejemplo. En los últimos veinte años el número de intermediarios que han quebrado derivado de sus posiciones de riesgo y las veces que han puesto en un dilema al sistema financiero se han incrementado de manera sustancial, (Barings¹⁰, Citibank¹¹, el Sistema Financiero Mexicano¹²). Las razones que se han expuesto, principalmente, son la inadecuada administración que se siguió en dichos intermediarios.

Al revisar con más cuidado “la inadecuada administración”, uno encuentra que se refieren a la forma en que el consejo de administración (y/o las autoridades) monitoreó y estableció límites a la exposición de riesgo, este tema no es nuevo, de hecho (Gorton y Rosen 1994) se han establecido modelos basados en teoría de juegos, que tratan de interpretar los incentivos que tienen los administradores de un intermediario al decidir a quién prestarle, en este caso, basado en la teoría denominada *Agency Theory*.

También se puede acusar a las autoridades de lo mismo, de hecho en Estados Unidos al representante del FED se le pidió que explicara porque se generó la crisis y porque no se hizo nada. En este último caso se puede decir que sabían perfectamente del problema, de los riesgos que se avecinaban, de los productos nuevos que se estaban desarrollando¹³ incluso organizaron conferencias para discutir de los riesgos, los problemas y cómo resolverlos pero no hicieron nada y la crisis estalló. Por lo tanto, fue una inadecuada administración en los intermediarios y en las autoridades.

[¿Es una inadecuada regulación de las autoridades financieras la causante de la toma de riesgos innecesarios conduciendo a la inadecuada administración?](#)

Existe en los últimos días, una discusión sobre lo que realmente originó la crisis, si la excesiva liquidez producida por los enormes superávits de la cuenta corriente de los chinos y árabes o la mala regulación, la cual es sostenida por un grupo de economistas liderados por Paul Krugman y Hank Paulson y, la otra propuesta por el Fondo Monetario Internacional, que señala a la inadecuada regulación y la supervisión ejercida por las autoridades y los órganos corporativos de los intermediarios. [10]

Gobierno Corporativo

Es ampliamente conocido en el medio de la supervisión el principio “El regulador nunca debe caer en la tentación de pensar que puede administrar mejor al intermediario que sus

⁹ Ver cita periodística del New York Times del 9 de noviembre 2008:

“fue un momento de alegría para E. Stanley O’Neal, Merrill’s líder autocrático, y para su grupo de confianza quienes habían ayudado a orquestar las ganancias de la firma en un tardío empuje a las hipotecas. Dos integrantes indispensables del equipo del Sr. O’Neal fueron Osman Semerci, quien entre otras cosas, era responsable de la unidad de bonos de Merrill, y Ahmass L. Fakahany, vicepresidente y jefe de administración.

Un nativo turco quien empezó su carrera de operador de acciones en Estambul, Sr. Semerci, 41, vigilaba la operación de hipotecas en Merrill. Él frecuentemente jugaba el rol de un tipo duro, decían anteriores ejecutivos, silenciando con dicha actitud a los críticos que advertían acerca de los riesgos que la firma estaba tomando.

Al mismo tiempo, el Sr. Fakahany, 50, nacido en Egipto y anterior ejecutivo de Exxon era quien supervisaba la administración de riesgos en Merrill, cuidando que la maquinaria funcionara mediante el relajamiento de los controles internos, decían anteriores ejecutivos.”

¹⁰ Un operador que se dedicó a tomar posiciones muy importantes en derivados logró la quiebra de la institución en 1995.

¹¹ Derivado de los problemas del mercado hipotecario perdió aproximadamente la tercera parte de su capital.

¹² Derivado de la crisis que siguió a la devaluación y aumento de las tasas, prácticamente todo el sistema financiero perdió su capital y tuvo que ser vendido a nuevos dueños.

¹³ Es ampliamente conocido el sin número de conferencias que fueron realizadas por las autoridades, [8-9] en donde principalmente se invitaba a participar a todo el investigador que lo deseara en los problemas detectados –básicamente– en la deuda hipotecaria mala y la forma en que fue bursatilizada y los efectos de intentar detener el problema.

propios administradores”, una de las principales razones por la cual son estos últimos los que rigen al intermediario es que precisamente son ellos los que están arriesgando su dinero. Pese a este principio el BIS [11] al desarrollar los principios para fortalecer el gobierno corporativo, precisamente incumple con este principio. Por ejemplo en el principio:

“Principle 1

Board members should be qualified for their positions, have a clear understanding of their role in corporate governance and be able to exercise sound judgment about the affairs of the bank”.

(Principio 1:

Los integrantes del consejo de administración, deben estar calificados para sus posiciones, tener un claro entendimiento de su rol en gobierno corporativo, y ser capaces de ejercitar un sano juicio acerca de los asuntos del intermediario financiero).

Al analizar a Porter [12] y sus propuestas de estrategias competitivas, no se debe olvidar el estudio que él mismo propuso [13] y realizó, donde se desprende de sus conclusiones que es más importante la propia persona que la planeación estratégica, una persona que no tiene nada que ver con el ramo industrial puede aportar mucho más que una que ha estado todo el tiempo en el mismo campo y con ello mostrar una ceguera total a nuevas ideas. Por esta razón resulta incomprensible esta regulación de Gobierno corporativo. Ahora resulta que las autoridades financieras son más eficientes al administrar al propio intermediario que los administradores del intermediario. Esta aparente contradicción se acentúa cuando se analiza la forma en que las autoridades supervisaban a los intermediarios financieros, por ejemplo promovían la autoregulación, o sea no regulación.

Adicionalmente, no se observaba claramente la manera en que se ejercía la supervisión, los operadores no entraban en contacto con los reguladores y solo mediante información trimestral las autoridades se enteraban de lo que acontecía en los intermediarios.

El caso México

En México parece que la crisis financiera internacional no afectó al Sistema Financiero Mexicano, si sostenemos los argumentos del Fondo Monetario Internacional relativos a que la inadecuada regulación y supervisión como los causantes de la crisis, también explicarían porqué en México los bancos casi no han sido dañados. Por ejemplo Banamex, filial de Citigroup está siendo considerado para la venta por su excelente situación financiera, de hecho el resto del sistema financiero (bancos y casas de bolsa) si bien han sufrido por el aumento de las tasas de largo plazo, no se han visto afectados por la crisis mundial¹⁴. Para esto habría que explicar la regulación y la supervisión que en México impidieron el contagio.

Un poco de historia de la Administración de Riesgos en México.

Con el propósito de establecer un mecanismo de administración de riesgos, banco de México estableció lo que se denominan los 31 requerimientos para la operación de los productos derivados (forwards, swaps y opciones), los cuales en esencia buscan que la entidad financiera establezca un proceso y una estructura que le permitan definir los riesgos, poner un límite a ellos, establecer quien los revisa y procesa, antes de realizar una operación. [14] También Banco de México se encarga de su supervisión *in situ* y *extra situ* para garantizar que la regulación se está cumpliendo.

Implementación de los 31 requerimientos:

¹⁴ Si bien se observa una excepción en el caso de Banorte, se le asocia más con el problema de la empresa Grupo Controladora Comercial Mexicana (cuya situación de suspensión de pagos está relacionada a las apuestas con derivados del peso), que por su situación financiera la cual se considera excelente.

- | | |
|---|-------------|
| 1. Primeros 3 requerimientos | 1986 |
| 2. Primeros 16 requerimientos | 1994 |
| 3. Primera publicación de los 31 requerimientos | marzo 1995 |
| 4. Publicación en circular de los 31 requerimientos | agosto 1995 |

Publicación de la administración de riesgos de tasa de interés BIS 1996 - 1997

Implementación de la circular de administración de riesgos de la CNBV 1998.

Componentes de los 31 requerimientos:

- Control corporativo
 - ✓ Objetivos, metas y procedimientos.
 - ✓ Estructura de límites de riesgos relevantes.
 - ✓ Procedimiento de nuevos productos.
 - ✓ Unidad de riesgos.
 - ✓ Comité de riesgos.
 - ✓ Plan contingente.

- Recursos
 - ✓ Dos operadores.
 - ✓ Un responsable de operación.
 - ✓ Sistemas para control de posición y de procesamiento.
 - ✓ Modelos de valuación y medición de riesgos.

- Control interno
 - ✓ Procedimientos que aseguren la operación.
 - ✓ Respaldo de la dirección general.
 - ✓ Procedimientos que verifiquen la operación.
 - ✓ Procedimientos de respaldo de sistemas.
 - ✓ Procedimientos de validación de modelos.
 - ✓ Procedimientos de validación de garantías.
 - ✓ Procedimientos que verifiquen la documentación previa a su firma.

Una ventaja que se observó en México (se considera que fue gracias a la regulación denominada 31 requerimientos y a la de régimen de inversión) es que el Sistema Financiero Mexicano no se vio afectado por la crisis financiera mundial, [15:9] a manera de ejemplo, en el caso de los operadores de Nueva York¹⁵, éstos no eran revisados directamente por los supervisores del FED o algún otro supervisor, situación totalmente diferente en nuestro país en donde cualquier operador puede comentar de las revisiones que ha tenido con los supervisores de Banco de México.

Regulación de régimen de inversión

La regulación de régimen de inversión en moneda extranjera se estableció en 1997 y consiste en: [16]

- a) Aplicación de un "Haircut" a los activos.
Los activos considerados en el cálculo y considerados riesgosos se les reducen para su valor computable una cantidad similar a valor de las variaciones de precio promedio (haircut).
- b) Igualdad de activos y pasivos
Los activos y pasivos de plazo no mayor a 60 días son obligados a mantener el mismo monto

¹⁵ El autor tuvo la oportunidad en varias ocasiones de entrevistar a operadores de los bancos con domicilio en Nueva York, quienes contestaban que los supervisores se reunían con los auditores o el personal de control normativo.

- c) Definición de los activos líquidos
Las instituciones bancarias son obligadas a mantener un nivel de activos líquidos igual al faltante de activos para lograr la igualdad más el coeficiente de pasivos de acuerdo a su plazo.

Esta regulación impide que un Banco Mexicano requiera de liquidez del sistema financiero internacional, por el contrario dicho banco es proveedor de liquidez al sistema financiero internacional, razón por la cual una crisis como la que aconteció entre 2007 y 2008 en el sistema financiero mundial simplemente no contagió al Sistema Financiero Mexicano.

Conclusiones

Se encontró que dos fenómenos el del “redescubrimiento de la administración (promoción de la aplicación de la estructura básica de la administración y del proceso administrativo) y el de las etapas de las crisis financieras, en particular la etapa de irracionalidad financiera mejor denominada como “efecto hámster, así como la inadecuada supervisión de las autoridades financieras internacionales es lo que podemos llamar la inadecuada administración que ha producido la crisis financiera internacional actual.

Del análisis de los argumentos de las tres posturas conocidas que definen la inadecuada administración se encontró que el fenómeno del redescubrimiento de la administración, esto es por una parte, la ausencia de administradores profesionales en los intermediarios financieros y el deseo de convertirse en administradores profesionales de los administradores de los intermediarios ha generado que muchas veces la estructura básica de la administración y el proceso administrativo no se apliquen adecuadamente en las organizaciones.

Por la otra, el principal componente de la crisis en 1995 y en el 2008 fue el deseo de mantener o aumentar las ganancias del intermediario y que ya no se podían producir por la reducción de los diferenciales en los precios, lo que en esencia muestra el fenómeno de las etapas de las crisis, principalmente la irracionalidad financiera conocida como “efecto hámster”. Lo anterior, provocó que los operadores tomaran riesgos excesivos y los responsables de la unidad de seguimiento de riesgos “aligeraran” la información de dichos riesgos a fin de lograr las metas del intermediario financiero.

Adicionalmente, la famosa auto-regulación produjo excesos en la toma de riesgos en los intermediarios que no fueron observados por las autoridades y tampoco tomaron medidas que contra-restaran los efectos de la ausencia de regulación, originando con ello la crisis financiera.

Si bien ahora se tiene una crisis económica en México, está parece que ha sido más desarrollada por otros factores que por los daños, producto del contagio de la crisis financiera del sistema financiero internacional, al Sistema Financiero Mexicano. Lo anterior, se considera que se produjo por un grupo de regulaciones emitidas por el Banco de México que inmunizaron al Sistema Financiero Mexicano de las crisis del exterior por falta de liquidez y por los manejos inadecuados de los riesgos provenientes de los productos derivados.

Referencias

- [1] Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories are destroying Good Management Practices. *Academy of management learning & education*. vol. 4, no. 1, march, pp. 75-91. [En línea] en: <<http://www.aom.pace.edu/ample/AMLEVolume4Issue1pp75-91.pdf>>, consultada: febrero de 2009.
- [2] Taleb Nassim, N. (2007). *The black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Nueva York: Random House, 365pp.

- [3] Borio, C. (2003). Towards a Macroprudential Framework for Financial Supervision and Regulation? *BIS Working papers*. Bank for International Settlements, no 128, february, 22pp. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/work128.pdf>>, consultada: enero de 2009.
- [4] Banco de México. (1995). *Informe anual del Banco de México de 1994*. México. [En línea] Disponible en: <<http://www.banxico.org.mx/dyn/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/anual/%7BF1A00075-21D4-5DCF-D124-09CB6EF16235%7D.pdf>>, consultada: enero de 2009.
- [5] Banco de México. (1996). *Informe del Banco de México 1995*. México. [En línea] Disponible en: <<http://www.economia.unam.mx/profesores/eliezer/banxico.pdf>>, consultada: diciembre de 2008.
- [6] S/a. (1995). *The Economist*. Artículos extraídos.
- [7] S/a. (2007-2008). *The Economist y Financial Times*. Artículos. agosto 2007 y diciembre 2008.
- [8] Banco de México. (2005). *¿Cuál es el papel del banco central ante el cambio en el precio de los activos?*
- [9] (2006). *Federal Reserve System of Chicago*. Conference on structure.
- [10] The Economist. (2009). *What went wrong. The IMF blames inadequate regulation, rather than global imbalances, for the financial crisis*. Marzo 6. [En línea] Disponible en: <<http://www.economist.com/node/13251429>>, consultada: enero de 2009.
- [11] Basel Committee on Banking Supervision. (2006). *Enhancing corporate governance for banking organizations*. Switzerland: Bank for International Settlements, february. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf>>, consultada: diciembre de 2008.
- [12] Porter, M. (1997). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA, 550pp.
- [13] Porter, M. (2000). *Can Japan Compete?* London, Ed. Oxford University Press, 208pp.
- [14] Banco de México. (2006). *Circular 4/2006*. México. [En línea] Disponible en: <[http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/OA/BM/Circulares/2006/26122006\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/OA/BM/Circulares/2006/26122006(1).pdf)>, consultada: diciembre de 2008.
- [15] Banco de México. (2009). *Reporte sobre el Sistema Financiero*. México. [En línea] Disponible en: <<http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/reporte-sf/%7B5286741D-A39E-9745-B393-AF3DF0A5AE85%7D.pdf>>, consultada: diciembre de 2008.
- [16] Banco de México. (1997). Circular 2019/95, numeral M.13. México. [En línea] <<http://www.abm.org.mx/juridico/banxico/circulares/Circular%202019%20%2095.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Bibliografía

Banco de México. (1995). *Informe sobre la Política Monetaria: "En el lapso 1 de enero de 1995 - 30 de junio de 1995"*. México.

Banco de México. (1997). *Informe del Banco de México 1996*. México. [En línea] Disponible en: <<http://www.banxico.org.mx/dyn/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/anual/%7BF0421BA8-A938-402D-1236-2253458709A6%7D.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (2001). *Conducting a Supervisory Self Assessment, Practical Application*. Switzerland: Bank for International Settlements, april. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbs81.htm>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (1997). *Core Principles for effective banking supervision*. Switzerland: Bank for International Settlements, september. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbsc102.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (2001). *Core principles for payment systems*. Switzerland: Bank for International Settlements, january. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/cpss43.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (2006). *Core principles methodology supervision*. Switzerland: Bank for International Settlements, april. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbs130.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (1999). *Enhancing corporate governance for banking organizations*. Switzerland: Bank for International Settlements, september. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (2005). *Enhancing corporate governance for banking organizations*. Switzerland: Bank for International Settlements, july. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbs117.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (2005). *Features of an effective central bank*. Switzerland: Bank for International Settlements, march. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/speeches/sp050330.htm>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (1998). *Framework for internal controls in banking*. Switzerland: Bank for International Settlements, september. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (1998). *Framework to evaluate internal controls*. Switzerland: Bank for International Settlements, january. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbs33.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (2001). *Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors*. Switzerland: Bank for International Settlements, august. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbs92.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (2006). *Issued for comment. Core Principles for effective banking supervision*. Switzerland: Bank for International Settlements, april. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbs123.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (2005). *Lessons from international corporate governance standards*. Switzerland: Bank for International Settlements, september. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/speeches/sp050524.htm>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (2003). *Management and supervision of cross border electronic banking activities*. Switzerland: Bank for International Settlements, july. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbs99.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (1998). *OTC Derivatives: settlement procedures and counterparty risk management*. Switzerland: Bank for International Settlements, september. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/cpss27.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (1997). *Principles for the management of interest rate risk*. Switzerland: Bank for International Settlements, january. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbsca09.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (2000). *Principles for the management of credit risk*. Switzerland: Bank for International Settlements, september. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbs75.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (2004). *Principles for the management and supervision of interest rate risk*. Switzerland: Bank for International Settlements, july. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbs108.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (1998). *Risk management for electronic banking and electronic money activities*. Switzerland: Bank for International Settlements, march. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbssc215.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (2001). *Risk management principles for electronic banking*. Switzerland: Bank for International Settlements, may. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbs82.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (2001). *Sound practices for the management and supervision of operational risk*. Switzerland: Bank for International Settlements, december. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbs86.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (2002). *Sound practices for the management and supervision of operational risk*. Switzerland: Bank for International Settlements, july. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbs91.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (2003). *Sound practices for the management and supervision of operational risk*. Switzerland: Bank for International Settlements, february. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbs96.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (2000). *Sound practices for managing liquidity in banking organizations*. Switzerland: Bank for International Settlements, february. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbs69.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (1999). *Supervision of financial conglomerates*. Switzerland: Bank for International Settlements, february. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbs47.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Basel Committee on Banking Supervision. (2000). *Supervisory guidance for managing settlement risk in foreign exchange transactions*. Switzerland: Bank for International Settlements, september. [En línea] Disponible en: <<http://www.bis.org/publ/bcbssc1310.pdf>>, consultada: octubre de 2008.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Gorton, G. y Rosen, R. (1992). *Corporate Control, Portfolio Choice and the decline of banking*. NBER Working Paper. USA: National Bureau of Economic Research, No. 4247, December, 52pp. [En línea] Disponible en: <<http://www.nber.org/papers/w4247.pdf>>, consultada: noviembre de 2008.

Ley del Banco de México. (1994). México: Porrúa.

Ramírez, J. (1994). *How Central Banks Has to Deal With Risks Coming from Derivative Products?* Glasgow: University of Glasgow.