



**DOCUMENTOS PLANNING**

Publicación periódica coleccionable

## **LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS**

Por Carlos Alberto Mejía C.  
Consultor /Gerente

La administración financiera de instituciones financieras cada día es más compleja. La inestabilidad de algunas de las variables macroeconómicas básicas hace que sea realmente difícil anticipar una estructura apropiada de balance que permita defender una rentabilidad razonable en el negocio financiero. En términos prácticos, lo que puede ser bueno en un momento determinado, es inconveniente en otro momento.

**Independientemente de la feroz competencia que se presenta actualmente en los mercados financieros y del riesgo de crédito de los deudores, tres variables inciden directamente en la formación de un resultado financiero deseable. La conducta de la tasa de interés, la volatilidad de los recursos disponibles y la inflación.**

**En particular, cuando las tasas de interés son muy inestables y varían bruscamente en forma marcada, se introducen riesgos adicionales a los de contraparte o crédito que administran corrientemente las instituciones financieras.**

A más de los problemas que suscita la falta de estabilidad de las variables aludidas, en la medida en que se realizan operaciones activas y pasivas con plazo y tasa de interés fijas o variables, se introducen riesgos adicionales de liquidez y tasa de interés que pueden afectar sensiblemente la posición financiera de una institución financiera, haciendo más difícil la administración de los resultados de la entidad.

**La capacidad de pago de sus obligaciones corrientes en una institución financiera, exige que existan fondos con disponibilidad compatible, y, a su vez, la madurez de vencimientos o de las reprecitaciones de los diferentes instrumentos del balance, imponen la condición de tener una estructura de fuentes y usos con características de conformidad razonable o de lo contrario se podrían presentar pérdidas originadas en los mismos riesgos.**

Existen “herramientas” que permiten medir o intentar programar los flujos financieros, coberturas para protegerse ante fluctuaciones inesperadas de las variables económicas mencionadas (y otras adicionales como los originados en los riesgos cambiarios), modelos de proyecciones financieras, sistemas de análisis de sensibilidad, etc. Pero, la experiencia demuestra que estas son sólo una ayuda para apoyar el criterio experto del administrador financiero bancario. Como afirma Alden Togs, de Morgan Stanley, “Ninguna herramienta particular de administración de activos y pasivos es perfecta”. Es necesario complementar las herramientas con un criterio conocedor y ponderado.

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)

Calle 33A No.76-141 TEL: (574) 4120600 Fax 4131095 Medellín - Colombia



LA ESTRATEGIA  
DEL CONOCIMIENTO

La delicada función financiera de una institución bancaria no debe ser confiada a una persona particular. Es tan compleja, riesgosa y diversa la interpretación de los fenómenos económicos y su impacto en el balance de la institución, que debería existir siempre un comité compuesto por personas con gran conocimiento para diseñar la política financiera que debe seguir una empresa financiera. En esta materia los errores se pagan muy caros, como lo demuestran experiencias dolorosas en todo el mundo. De allí surge la creación de comités especializados para tal efecto.

Los comités de activos y pasivos son exigencias comunes en las legislaciones financieras y genéricamente tienen como función:

- ◆ Establecer los procedimientos, mecanismos, herramientas y la capacitación necesarios para la adecuada gestión y administración de los riesgos de la institución.
- ◆ Asesorar a la junta directiva en la definición de los límites de exposición por tipo de riesgo, plazos, montos, monedas e instrumentos y velar por su cumplimiento.
- ◆ Proveer a los órganos decisorios de la entidad de estudios y pronósticos sobre el comportamiento de las principales variables económicas y monetarias y recomendar estrategias sobre la estructura del balance en lo referente a plazos, montos, monedas, tipos de instrumento y mecanismos de cobertura.

Una interpretación de esas responsabilidades en las instituciones financieras, permite enunciar que los comités de activos y pasivos deberían cumplir con las siguientes tareas para ser responsables integrales de la política financiera:

- ◆ Maximización de la riqueza de los accionistas, mediante el establecimiento de políticas y estrategias para administrar la posición de riesgo de la institución y su potencial de rentabilidad.
- ◆ Estabilización o crecimiento del ingreso neto por intereses.
- ◆ Estabilización o incremento del valor de mercado de la compañía.
- ◆ Administración de las necesidades de liquidez (excesos o defectos).
- ◆ Diseño de los planes de crecimiento del capital propio.
- ◆ Determinación de cuál es la posición financiera actual de institución (riesgo de liquidez, tasa de intereses y tasa de cambio, margen de interés, valor de mercado de la compañía, fuentes y uso de fondos, solvencia, etc.) y la posición ideal recomendada.
- ◆ Revisión del entorno y sus posibles cambios en diferentes tópicos que puedan afectar la disponibilidad de dinero o la tasa de interés.
- ◆ Establecimiento de escenarios posibles en las conductas de las tasas de interés y la liquidez. Análisis de sensibilidad y medición de los resultados esperados. Modelo de proyecciones financieras.

◆ Selección de las alternativas y su comparación con los objetivos de la institución. Impacto en los resultados. Acciones correctivas.

Dos pensamientos esenciales al considerar la importante función de los comités de activos y pasivos son:

◆ **Cambios inesperados en las tasas de interés afectarán la rentabilidad de la institución y el valor de mercado de su patrimonio, independientemente del nivel de riesgo de crédito de su cartera.**

◆ **Las decisiones de las áreas funcionales de la organización que afecten la estructura del balance deben estar integradas a través del comité de activos y pasivos en un conjunto dinámico de transacciones y cuentas interrelacionadas.**

Como se observa, el papel de miembro de los comités de activos y pasivos es una responsabilidad delicada y compleja, por lo tanto, es necesario que las personas que lo conforman posean gran conocimiento y experiencia en estas materias.

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

## Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

### Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#) ▪ [Otras publicaciones](#)

### Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)