

EL CONTROL DEL RIESGO EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS: ¿UNA TAREA PENDIENTE?

Raimundo ORTEGA

I. INTRODUCCION

Se ha afirmado, y no sin razón, que la década de los años ochenta ha sido la década de la implantación generalizada de las «innovaciones financieras». Ese rasgo, unido a los de liberalización y cambio, ha modificado la estructura del sistema financiero internacional y ha motivado que los bancos y demás entidades financieras tuvieran que enfrentarse a nuevos retos tanto en su operativa como en la organización interna. Esta última ha debido adaptarse a la multiplicidad de nuevos instrumentos, a la globalización de los mercados y a la complicación de las técnicas operativas, procurando que la alta dirección de las entidades siga manteniendo un control eficaz de los riesgos en que incurren sus unidades operativas o de negocio.

Si esos cambios han supuesto la apertura de nuevas oportunidades de incrementar la rentabilidad de los recursos manejados por las entidades, no se puede olvidar que también llevan aneja la posibilidad de incurrir en pérdidas elevadas como consecuencia de la deficiente medición de los riesgos implícitos y de la ausencia de estrategias para protegerse contra ellos.

A los rasgos antes señalados de liberalización, globalización e innovación financieras se unieron, en la década recién terminada, la presión de las autoridades supervisoras para reforzar, sobre todo, el capital de las entidades bancarias, por un lado, y la reacción de los mercados, que, ante unas perspectivas más inciertas del negocio bancario, han endurecido las condiciones en las cuales están dispuestos a suministrar fondos que apuntalen el capital de riesgo de los bancos y de otras entidades financieras.

Era evidente que, en ese contexto, las gerencias de esas entidades debían prestar cada vez más atención al manejo de sus activos y pasivos, a la situación de liquidez de la entidad, al punto concreto de la curva de tipos de interés y a las expecta-

tivas vistas desde la política practicada por su institución.

Semejante situación planteaba cuestiones sumamente delicadas a la alta dirección de las entidades bancarias y financieras en general. Ante todo, le forzaba a comprender cabalmente los problemas implícitos en el manejo de los activos y pasivos del banco o de la entidad, normalmente confiados a especialistas de la organización; pero, además, hacía necesario que entendiese, previo análisis de la información especial disponible, cuáles eran en todo momento las posibilidades ofrecidas por el mercado —con la consiguiente evaluación de las distintas alternativas de riesgo y rentabilidad—, con lo cual tenía ante sí la siempre difícil tarea de decidir en situaciones de incertidumbre.

Además, creo que es preciso decir que tanto las autoridades reguladoras como sus instituciones instrumentales preferidas —los auditores externos— no han brindado demasiados apoyos a las entidades bancarias y financieras para situar en su exacta dimensión la compleja cuestión de las diversas clases de riesgo y la necesidad de montar sistemas adecuados de análisis, medición, contabilización y cobertura.

Quizá por ello los bancos, cajas y otras entidades financieras, que llevan años hablando de la importancia de los riesgos en su negocio —tanto «dentro» como «fuera» de balance—, han tardado más tiempo del debido en establecer las estructuras organizativas adecuadas y, con escasas excepciones, a ello se debe que todavía muy pocas manejen conscientemente el riesgo como un elemento más en su política de negocio.

Por todo lo dicho, esta colaboración tendrá tres partes diferentes: en primer lugar, y sobre la base de una sencilla clasificación de los riesgos, mantendré la tesis según la cual éstos son más complejos de lo que se suele pretender. Después comentaré cuál es, en mi opinión, la estructura mínima

necesaria para gestionar adecuadamente los riesgos, subrayando las presiones que ello impone a la organización de las entidades en cuestión y, de forma muy especial, a su alta dirección. Para terminar, enumeraré, en unas cuantas conclusiones, mis experiencias al respecto; experiencias teñidas, ya lo adelanto, de un cierto escepticismo.

II. BREVES CONSIDERACIONES A PROPOSITO DE LAS DISTINTAS CATEGORIAS DE RIESGOS

Con la creciente atención prestada a la identificación, medición y cobertura de los riesgos más frecuentes en la actividad bancaria y financiera en general, se observa un fenómeno de proliferación y barroquismo en la clasificación de las diversas categorías de riesgo.

Por ello, y aun cuando no es el objeto de este artículo discutir una clasificación ni excesivamente rigurosa ni exhaustiva de las distintas clases de riesgos —no hablaré del riesgo de sistema, por ejemplo—, sí creo oportuno, para situar más claramente lo que después diré, presentar el esquema básico de riesgos en el cual estoy pensando (esquema 1) y ofrecerles unas sucintas definiciones.

Riesgo operativo

Entiendo por tal el derivado de un error u olvido producido en alguna de las distintas fases que cualquier operación que entrañe riesgo atraviesa dentro de la organización de la entidad que lo asume. Y ya se produzca aquél por negligencia del operador, por indebida contabilización o por equivocación en su tratamiento por los procesos informatizados del banco o institución financiera en cuestión.

Riesgo de liquidez

Resulta frecuente considerar esta modalidad de riesgo como una subcategoría del riesgo de crédito. En todo caso, no sería inexacto definirla como el riesgo de que un activo financiero no pueda liquidarse rápidamente a un valor cercano al de mercado.

Un riesgo que presenta características parecidas al de liquidez es el riesgo de pagos, aun cuando también podría catalogarse parcialmente como un riesgo de crédito. Se trata del riesgo inherente a los modernos sistemas de pagos, sometidos cada vez más a posibles riesgos de fraude, errores con-

tables, interrupciones operativas y fallos de liquidación en los fondos transmitidos a lo largo del día. Como fácilmente puede imaginarse, el caso paradigmático es el de los mercados interbancarios, y su manifestación extrema el ya citado riesgo de sistema.

Paso ahora a comentar las dos grandes modalidades de riesgo de transacciones.

Riesgo de crédito

Es el producido por el incumplimiento por una de las partes en la operación de las condiciones asumidas en el contrato, lo cual obliga a la contraparte —normalmente, el tenedor del activo o del derecho— a sufrir una pérdida de carácter financiero. Ni qué decir tiene que estamos hablando del tipo de riesgo propio del negocio bancario, el más conocido y el más regulado, y quien tenga dudas respecto a esta afirmación que consulte atentamente la Circular 4/1991 del Banco de España.

Riesgo de mercado o de precio

Deriva de que el valor de mercado de un activo financiero descienda como resultado de variaciones en el tipo de cambio o en el tipo de interés, por mencionar los dos tipos de riesgo de mercado que he recogido en el esquema 1. Por supuesto, existen otras modalidades, tales como el riesgo de renta variable o el de *commodities*, mencionando así sólo dos entre los más importantes.

Esta modalidad de riesgo es la que más dificultades de medición y tratamiento ha ofrecido y, por ende, una de las menos regulada hasta ahora.

Dos últimas consideraciones para concluir esta parte: primera, que aun cuando clasificaciones de las diversas categorías de riesgos tan sencillas como la que acabo de presentarles son más que suficientes para subrayar la creciente complejidad y la variedad de instrumentos financieros utilizados en circunstancias extremadamente volátiles, no está claro, al menos en mi opinión, que las entidades hayan asimilado la necesidad de medir y controlar el riesgo financiero. Y prueba de ello es que me atrevería a decir que en muy pocas se ha pasado del estadio de manejar el riesgo producto por producto para manejarlo como el riesgo de una cartera de productos.

En segundo lugar, y muy ligada a la observación anterior, está la cuestión de que tampoco abundan las entidades que tengan conciencia clara de que la decisión de cubrirse ante un determinado riesgo utilizando un cierto instrumento puede originar un riesgo diferente debido al principio de transformación de riesgos. A quien esté interesado en la cues-

**ESQUEMA 1
CLASIFICACION DE RIESGOS**



tión, le recomiendo la lectura del capítulo 10 —y especialmente del cuadro de las páginas 192 y 193— de una vieja publicación del Banco de Pagos Internacionales, titulada *Recent innovations in international banking* (Basilea, 1986).

III. LA GESTION DEL RIESGO

Que la gestión del riesgo en una entidad bancaria o financiera es un cometido especialmente complejo creo que nadie lo dudará. Pero es que, además, resulta ser una necesidad ineludible en entidades que actúan en varios mercados, con numerosos instrumentos y sometidas a horizontes temporales variables para sus inversiones, y obligadas a cumplir regulaciones prudenciales a menudo diferentes. En semejantes condiciones, el objetivo de conseguir una aportación neta positiva a la cuenta de resultados de la institución en cuestión supone un gran reto para los responsables de su gestión.

En los últimos tiempos, parece haberse despertado un auténtico interés entre bancos, cajas de ahorros y otros intermediarios por el control de los riesgos financieros. La primera consecuencia de ese interés ha sido, generalmente, el establecimiento en cada institución de un órgano, titulado casi siempre «comité de riesgos» o «comité de activos y pasivos», encargado nominalmente de gestionar los activos y pasivos de la entidad con el fin de maximizar, como antes dije, la aportación neta a la cuenta de resultados derivada de dichas actividades.

Pero aquí, como en casi todas las cuestiones del negocio bancario, es más fácil definir el objetivo que llevarlo a la práctica. A continuación comenta-

ré, también muy resumidamente, los cuatro requisitos que considero fundamentales:

A) *Que los responsables de la gestión entiendan todos los problemas inherentes al manejo de los activos y los pasivos de la entidad.*

- Conocer la situación actual.
- Entender las consecuencias de los desequilibrios entre activos y pasivos, especialmente los *trade-offs* entre maximización del beneficio neto, liquidez y riesgo.
 - Analizar y valorar las alternativas posibles.
 - Enjuiciar los nuevos riesgos que la entidad asume.

B) *Que la entidad cuente con, y los responsables de la gestión tengan y comprendan, los datos necesarios.*

- Escenario previsible de tipos de interés y de tipos de cambio.
 - Balance y cuenta de resultados actualizados.
 - Análisis de los *gap* del balance, descomponiendo el activo y el pasivo por plazos de vencimiento y renovación de tipos de interés.
 - *Mix* de cantidades y tipos.
 - Análisis de liquidez y de sensibilidad a la variación de tipos de interés, de cambios y de otras variables pertinentes.
 - Sistemas adecuados de medición de riesgos (así, en el riesgo de tipo de interés, el sistema *gap*, sistema «matriz», sistema «duración», sistemas «simulación», «unidades de medición del riesgo» o cualesquiera otros).

C) *Que exista una voluntad corporativa de actuar.*

- Esta exigencia, que no es tan obvia como parece, supone, entre otras cosas:

- Contar con la decisión de centrar los problemas.
- Frecuentemente, vencer resistencias muy arraigadas a la innovación y al cambio.
- Superar posibles enfrentamientos entre posiciones diferentes sobre la gestión adecuada del negocio y controlar recelos entre personas.
- Ceder competencias.
- Adoptar públicamente decisiones comprometidas.

D) *Contar con la estructura organizativa adecuada para llegar a las decisiones necesarias.*

Dicho lo anterior, quiero insistir en un punto que me parece clave, a saber: que la gestión de los riesgos en los cuales incurre una entidad financiera es un proceso más complicado de lo que habitualmente se suele creer. Para ilustrar esta afirmación permítaseme mostrar, en forma gráfica, cómo pueden representarse tanto la organización mínimamente adecuada como las exigencias que implica una política de gestión y cobertura del riesgo.

Como podemos apreciar en el esquema 2, una operación financiera, ya sea por cuenta propia o de un cliente, origina la decisión de vender o comprar realizada por alguno de los departamentos operativos de la entidad.

Esa decisión normalmente dará lugar a una operación de cobertura realizada en alguno de los mercados existentes. Los pasos subsiguientes, recogidos en el esquema, de contabilización, repreciaación, reposición o no al vencimiento y reflejo final en el balance no creo merezcan comentarios especiales.

En el esquema 3 he detallado los que parecen ser los pasos básicos en una política de gestión y cobertura del riesgo. Pero, en todo caso, lo que busco subrayar en ambos esquemas es que la política de medición y cobertura de los riesgos de una entidad, que tanto fervor despierta ahora entre las instituciones, exige como mínimo los siguientes requisitos:

a) Una información completa y actualizada de los riesgos, así como una medida adecuada de éstos y un entendimiento cabal de sus alternativas por parte de la alta dirección de la entidad.

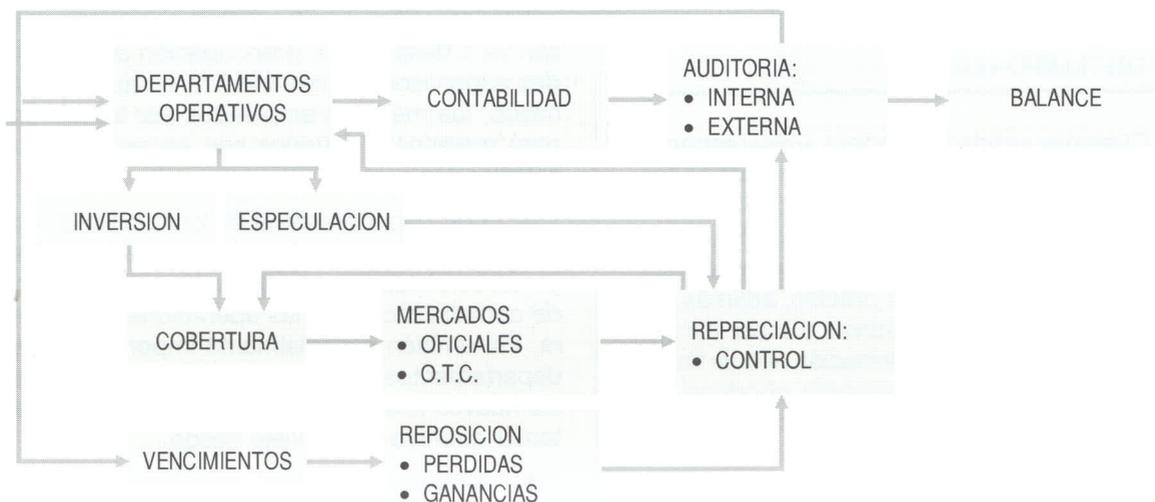
b) Un conocimiento profundo y experto de instrumentos y mercados por parte de los directores y principales operadores de los departamentos encargados de llevar a cabo las actividades de cobertura.

c) Una distinción clara de responsabilidades, acompañada de una comunicación constante, entre quienes toman las decisiones finales y quienes las ejecutan.

d) Una infraestructura flexible que permita llevar a cabo, pronta y eficazmente, las decisiones tomadas. Esa infraestructura, con el fin de mantener los niveles de riesgo y de rentabilidad adecuados, debería obedecer a una política y contar con unos mecanismos que:

- Detecten variaciones en los riesgos.
- Permitan disponer de fondos a corto plazo sin desequilibrar las posiciones cubiertas.
- Mantengan los niveles de liquidez necesarios.
- Señalen las oportunidades que aseguren be-

**ESQUEMA 2
GESTION DE LOS RIESGOS: ACTIVIDADES Y FLUJOS**



ESQUEMA 3
EXIGENCIAS MINIMAS DE UNA POLITICA DE GESTION Y COBERTURA DEL RIESGO



neficios sin abandonar la posición de riesgo decidida.

- Mantengan las pérdidas en límites tolerables.
- Sean capaces de poner en marcha una estrategia apropiada en caso de surgir condiciones inesperadas.
- Estructuren coberturas, siquiera sean incompletas, para hacer frente a condiciones excepcionales.
- Establezcan relaciones apropiadas entre los precios de los activos habitualmente utilizados, así como entre los instrumentos de cobertura, de tal forma que no acrecienten el riesgo de una manera lineal.

IV. CONCLUSIONES

1. Cualquier entidad financiera, y muy especialmente un banco o una caja de ahorros, está obligada a mantener sistemas eficaces de identificación, medición y cobertura de los riesgos derivados de sus actividades. Ahora bien, contar con esos sistemas no es suficiente: resulta preciso, además, establecer estructuras organizativas y crear canales adecuados para que esa información circule fluidamente y se tomen, en el momento oportuno, las decisiones pertinentes. A este respecto, conviene señalar que los bancos, las cajas y las restantes entidades no pueden esperar de forma inmediata ayuda ni de las autoridades supervisoras ni de los auditores externos.

2. Dejando a un lado el riesgo de crédito, el más tradicional en el negocio bancario y el más regulado por las autoridades supervisoras, el riesgo de cambio y el de interés suelen ser los más conocidos por las entidades financieras y aquellos para los que se cuenta con sistemas de medición y de cobertura hasta cierto punto más precisos.

3. De los diversos sistemas de medición utilizados conviene conocer sus ventajas y sus inconvenientes. Y aun cuando por razones de facilidad, o de hábito, se prefiera uno de ellos, sería lo más prudente utilizar alguno o algunos de los otros como complemento.

4. Los riesgos de liquidez y de pagos han ido cobrando cada vez mayor importancia y comienzan ya a despertar la preocupación de las entidades supervisoras. En la medida en que yo los conozco, los métodos empleados por las entidades para medirlos y cubrirlos son escasos y no muy sofisticados.

5. Los departamentos de contabilidad —o intervención y auditoría interna— deberían esforzarse en suministrar manuales con normas precisas de contabilización de las operaciones de cobertura. Es también especialmente importante que los departamentos operativos tengan muy presentes los nuevos riesgos en que la entidad incurre al intentar cubrirse de un viejo riesgo.

6. Tengo la impresión —que deseo sea equivocada— de que la mayoría de las entidades no conocen exactamente cuáles son *todos* los riesgos

por ellas asumidos. Es debido, como dije antes en algún momento, a que el riesgo se cuida —y, por supuesto, se gestiona— instrumento a instrumento y no como una cartera de instrumentos. Por ende, se desconoce el riesgo que cada instrumento presenta respecto a los restantes y en relación a toda la cartera en general.

7. Esa situación explicaría el que, también en la mayoría de los casos, las entidades bancarias y financieras, en general, carezcan de una política de riesgos, entendiendo como tal la que utiliza el riesgo como vía de negocio y de optimización de los beneficios.

8. Una política de riesgos, como a la que he aludido en mis dos anteriores conclusiones, supone fuertes exigencias organizativas del corte, como mínimo, de las que ya he bosquejado.

9. En este terreno, la máxima responsabilidad corresponde a la alta dirección de la entidad. En muchos casos, la ausencia de una política de riesgo mínimamente eficaz —o la existencia de una claramente insuficiente— es resultado de su falta de voluntad para centrar y superar los problemas que la implantación y funcionamiento regular de esa política implican.

10. Aun cuando no me atrevo a generalizar, he de decir, a fuer de sincero, que si bien en casi todas las entidades preocupadas por la medición de los riesgos financieros y su cobertura existen órganos como el «comité de riesgos» o el de «activos y pasivos», en la mayoría de los casos que indirectamente conozco ese órgano no llega a cumplir su verdadero objetivo, que es, ni más ni menos, formular la política de riesgos de la entidad —con la responsabilidad que ello comporta— y cursar instrucciones relativas a los límites de riesgo asignados a cada unidad operativa, así como respecto a los medios de cobertura, total o parcial, de dichos límites. Por tanto, mi consejo es que si tal comité no sirve para cumplir esa finalidad, lo más eficaz es no engañarse y suprimirlo.

11. La razón básica de este último consejo es que el control de los riesgos va a desempeñar un papel cada vez más importante en las prioridades

de las instituciones supervisoras, tal y como demuestra el proyecto de directiva comunitaria sobre adecuación del capital de las empresas de inversión y las entidades de crédito. Y es que, por primera vez, vamos a contar con un texto legal que recoge una amplia gama de riesgos —los de posición, contrapartida y liquidación, tipo de cambio y otros riesgos— y los define con gran precisión. No sé, todavía, en el caso de los bancos y de las cajas de ahorros, pero para las sociedades de valores y Bolsa el proyecto comunitario será más restrictivo que la actual normativa española.

12. Esta futura directiva comunitaria es un claro ejemplo de lo que las entidades financieras podemos esperar de las instancias supervisoras comunitarias. Para empezar, un buen esquema lógico: el texto persigue, primero, asegurar la solidez del sistema financiero en un mercado europeo cada vez más integrado; segundo, definir el método de cálculo del capital que bancos e instituciones de inversión necesitan; tercero, precisar qué se entiende por capital. Además, el texto que yo conozco admite los principios rectores importantes para quienes participamos en mercados con riesgo y que muchas autoridades supervisoras suelen ignorar, a saber: que es muy improbable que una entidad deba hacer frente *simultáneamente* a pérdidas provocadas, por ejemplo, por los tres tipos de riesgo más frecuentes: riesgo de tipo de interés, riesgo de cambio y riesgo de crédito; a lo cual se une el que, para asegurar la estabilidad del sistema, no deben imponerse exigencias justificadas tan sólo en el «peor de los casos», pues ello acabaría redundando en pérdida de eficiencia del propio sistema.

Pero, frente a esos dos aciertos, la propuesta de directiva acaba teniendo un gran borrrón, que es, en mi opinión, el siguiente: en lugar de sentar unas reglas generales que definan un terreno igual para todos, pero sin imponer un tratamiento idéntico para bancos y sociedades de inversión, se inclina por el principio según el cual idénticas posiciones implican los mismos riesgos y justifican la misma actitud supervisora. El tiempo y los acontecimientos dirán si tan estricta actitud estaba o no justificada.