

regir antes de que afecten a la posición competitiva de la banca de cada uno de los países.

Este nuevo enfoque de legislación flexible, que ya se está comenzando a ensayar para la legislación en materia de mercado de valores, ha de pasar todavía el nivel de acuerdo político (sobre todo, las reticencias que suscita este tipo de esquema en el Parlamento Europeo). Sin embargo, y a pesar de esos problemas de aceptación política, lo cierto es que o el nuevo acuerdo de capitales de Basilea utiliza este tipo de legislación flexible o, desde luego, si se sigue el esquema tradicional para aprobar las directivas, será muy difícil que el acuerdo entre en vigor antes del año 2004.

VII. CONCLUSIONES

No cabe sino calificar de gran avance el Nuevo Acuerdo de Capital que actualmente está en proceso de finalización. La gran revolución que supone la convergencia entre el capital económico y el capital regulatorio lleva consigo, inevitablemente, un aumento de la complejidad de las normas, lo que va a suponer un reto tanto para los supervisores como para las entidades financieras afectadas. Además, su finalización a tiempo requerirá precisiones en torno a temas tales como las posibles dudas existentes en cuanto a la calibración del acuerdo (si las cifras de los requerimientos de capital se corresponden efectivamente con los riesgos identificados) y a los posibles problemas de prociclicidad del nuevo acuerdo.

En relación con esta propuesta, España se encuentra en buena posición. La tradición de una supervisión intensa en España, que ahora se transforma en el estándar internacional, y la introducción de una provisión dinámica (que viene a cubrir las pérdidas esperadas en el riesgo de crédito) son elementos que permiten mirar los retos del nuevo acuerdo con tranquilidad y confianza. No obstante, es importante tener en cuenta que, a pesar de la complejidad del Acuerdo, de la importancia de éste, y de los incentivos que introduce para que exista una correcta gestión de los riesgos por parte de los bancos, la vieja máxima de que nada sustituye a una buena gestión del riesgo del negocio bancario, y de que cualquier nivel de recursos propios que se establezca será insuficiente para cubrir defectos y deficiencias permanentes en ese terreno, sigue estando vigente. El Nuevo Acuerdo de Capital, en la medida en que introduce incentivos para una correcta gestión de riesgo, va a permitir una mejora en la solvencia y estabilidad del sistema financiero en su conjunto.

NOTAS

(*) Este artículo se finalizó a principios del mes de junio, y no incorpora, por tanto, las importantes novedades que se anunciaron a finales de ese mes por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, entre las que destaca el retraso de la finalización del Acuerdo.

(1) La adecuación del capital consiste en que la estructura de las financiaciones permanentes utilizadas por las entidades financieras sea suficiente para preservar su propia seguridad y solidez, evitando así que contaminen las del sistema financiero en su conjunto. Este artículo se centra en este tipo de regulación prudencial, aunque se recuerda al lector que las entidades de crédito están sometidas a otro tipo de regulaciones, prudenciales y no prudenciales (protección del consumidor, etcétera).

(2) Si hubiera que sintetizar las características del negocio bancario (dejando a un lado la prestación de servicios financieros), la principal y más relevante es la de la transformación de activos ilíquidos (créditos) en activos líquidos (depósitos), lo que a su vez se relaciona con la exposición a contingencias con efectos patrimoniales (la búsqueda de rentabilidad asumiendo riesgos) y, por esa vía, la potencial aparición de externalidades (de riesgo sistémico) bajo ciertas circunstancias (insuficiencia de recursos propios, etcétera).

(3) O, de manera más precisa, la no devolución de la financiación otorgada en las condiciones pactadas.

(4) Existen otros elementos, como el seguro de depósito, utilizados por los poderes públicos para limitar el impacto de las crisis bancarias.

(5) En principio, podría pensarse que regulaciones más sencillas son más vulnerables, pero en ocasiones es precisamente en la complejidad de las normas donde surgen las oportunidades de arbitraje regulatorio.

(6) Existen, obviamente, otros motivos entrecruzados por los que al accionista le interesa disponer de recursos propios suficientes para tener acceso a la financiación ajena (para poder apalancarse) o para afianzar la confianza de sus depositantes (y evitar así los efectos perjudiciales de las retiradas masivas de depósitos).

(7) Este argumento, válido en los términos expresados, ha de ser matizado, ya que las entidades pueden desear, por otros motivos distintos (reputación, calificación crediticia, expansión futura del negocio, etc.), mantener un nivel de recursos propios superior al exigido por el supervisor.

(8) En la medida en que esa parte del capital regulatorio no tenga conexión ni con el capital económico ni con el riesgo efectivo asumido por la entidad, estaremos produciendo una regulación ineficiente (aunque su apariencia sea otra).

(9) Esta insistencia en los sistemas de control de riesgos nace de la caída de Barings, causada por un solo operador infiel.

(10) El término idealmente no es casual, sino que refleja la posibilidad de que el nuevo acuerdo se calibre teniendo en cuenta las pérdidas esperadas y no esperadas por la heterogeneidad en las prácticas de provisiones entre países.

(11) Aunque sí que hay aspectos (incorporados como parte del ámbito de consolidación), como el tratamiento (deducción) de los intereses minoritarios, que afectan a la definición del capital y que tienen un impacto potencial considerable.

El Control Global del Riesgo. El Proyecto Sectorial de las Cajas de Ahorros

Javier de la Cruz

INTRODUCCIÓN

Dentro de su política general de dar respuesta anticipada a las necesidades de las cajas, CECA está impulsando desde mayo de 2000, en calidad de coordinador, el desarrollo de un Proyecto de Control Global del Riesgo para el sector de cajas de ahorros.

El objetivo es dotar a las cajas, en un plazo de unos cuatro años y de una manera asumible para las entidades, de los más modernos sistemas en el ámbito internacional de control y gestión global del riesgo, basados a su vez en el control de todos y cada uno de los riesgos significativos de la actividad financiera, en colaboración con los consultores más expertos en cada tema y en contacto continuo con la autoridad supervisora.

En este sentido, es necesario resaltar que se trata de una iniciativa que parte de una situación adecuada para el presente, para adaptarla a las previsibles necesidades futuras, con lo que, al no haberse demorado en el tiempo su comienzo, los desarrollos se pueden hacer de manera pausada y reflexiva, progresivamente, sin necesidad de precipitarse o de limitarse a aparentar que se han hecho los avances necesarios.

OPORTUNIDAD DEL PROYECTO

Oportunidad del Proyecto desde el punto de vista de la gestión

Como es sabido, las tendencias de desarrollo más modernas en el ámbito internacional apuntan muy claramente en esta dirección, al situar el control

global del riesgo, de manera armónica junto a la solvencia y la rentabilidad, como centro fundamental de la gestión.

Así, mientras que la gestión tradicional tendía a centrarse en la consecución de una rentabilidad adecuada en relación con el capital invertido, o, lo que es lo mismo, en obtener una rentabilidad de los recursos propios (ROE) lo más elevada posible, ignorando o tratando de manera inadecuada el riesgo de la actividad financiera, las técnicas modernas de gestión hacen precisamente lo contrario, y parten de la base de que el riesgo es la materia prima de trabajo de las entidades financieras, y que su control y gestión son básicos.

De esta manera, frente a esquemas basados en la reducción, o incluso anulación, del riesgo como premisa de trabajo, en la actualidad se piensa en la administración del riesgo como una de las tareas que justifica la existencia de agentes económicos especializados como son las entidades de crédito, al requerirse para ello unas capacidades y unos sistemas de difícil o imposible disposición por parte de las empresas no financieras o del público en general.

La antigua relación entre rentabilidad y capital se ve transformada, pues, con la incorporación de un tercer elemento, el riesgo, de forma que modifica y condiciona a los otros dos, sin que pueda entenderse hoy en día lo que es una rentabilidad o una solvencia adecuada sin considerar el riesgo. Ciertamente, la evolución no ha sido lineal ni sencilla, pero no podía ser de otra manera teniendo en cuenta las implicaciones tan sustanciales que tiene este cambio en la forma de entender el negocio, hasta el punto de que puede hablarse perfectamente en este contexto de una revolución de conceptos similar a la que supone la irrupción de internet y los modernos medios de comunicación,

aunque no goce, como es obvio, de su popularidad y grado de difusión.

Ideas o conceptos como el capital económico o la rentabilidad ajustada al riesgo comienzan ya a ser afortunadamente términos utilizados habitualmente, aunque no siempre se haga con propiedad, algo que, evidentemente, requiere un cierto tiempo de asentamiento. En esta línea, hablar de solvencia hoy en día se hace cada vez más difícil sin mencionar la palabra riesgo, como se evidencia, por ejemplo, en la utilización cada vez más frecuente del término capital expuesto, reflejando, aunque sea de manera subyacente, la idea de riesgo, en cuanto a la posible pérdida que, aunque sea de forma extrema, se puede registrar. Algo similar ocurre con la rentabilidad, al pensarse en ella como un concepto absolutamente relativo no sólo en cuanto al capital, sino también en cuanto a su volatilidad en términos de posibles desviaciones o pérdidas no esperadas.

Todo ello ha llevado a cambiar el binomio rentabilidad-capital por un trinomio rentabilidad-capital-riesgo, o, si se prefiere en términos de siglas, a sustituir el ROE por un RORAC (o RAPM de manera más general), si bien hay que reconocer que no siempre se ha tenido la paciencia suficiente para no saltarse las etapas intermedias de desarrollo necesarias para llegar al final deseado.

Al igual que en otras muchas materias, pero quizá de forma más sangrante en este caso, las improvisaciones y precipitaciones se pagan muy caro. Pretender disponer de manera inmediata de los modernos sistemas de gestión que podemos englobar bajo la denominación general de RAPM significa no sólo no tener en cuenta la ingente labor previa que hay que realizar, en la que el cambio de mentalidad o, por decirlo de manera más precisa, los aspectos cualitativos no son precisamente la cuestión más sencilla o rápida de resolver, sino también ignorar la relevancia que supone el cambio. No se trata de disponer de unas cifras mágicas, sino de concebir el negocio de una manera muy diferente a como se venía haciendo hasta ese momento.

Antes de disponer de una gestión y un control global del riesgo, es imprescindible contar con un control y una gestión adecuados de todos y cada uno de los diferentes riesgos de la actividad, tanto en sus aspectos cuantitativos como cualitativos, si bien, eso sí, de manera proporcionada al tipo y dimensión del negocio que se realice. Y además ello debe hacerse por parte de toda la organización, no siendo admisible la idea de que basta con que un conjunto reducido de personas, a modo de laboratorio, sea capaz de hacerlo.

Por otra parte, vista la cuestión desde una perspectiva de mercado, es innegable que el control global del riesgo está empezando a ser ya una exigencia inexcusable para una entidad que quiera ser calificada como moderna, y que hay que ser conscientes de que, en muy pocos años, quien no disponga de los modelos y sistemas adecuados no podrá operar en este nuevo marco, y que, por tanto, quien no se esté ya preparando para ello, ya que la labor a realizar abarca varios ejercicios, está poniendo en peligro su viabilidad futura.

Por estos motivos, hace un año ya que CECA tomó la iniciativa de coordinar el desarrollo de un Proyecto Sectorial de Control Global del Riesgo, pensando que había tiempo suficiente para alcanzar los objetivos propuestos, pero que el reloj para hacerlo empezaba a correr ya.

Oportunidad del Proyecto desde el punto de vista de la supervisión

Todas las reflexiones anteriores, hechas desde un punto de vista estrictamente de gestión, son absolutamente compatibles con la perspectiva externa de la regulación y de la supervisión. Así, si examinamos la cuestión desde un punto de vista de cumplimiento de la normativa aplicable a las entidades de crédito, nos encontramos con que el momento y la dirección elegidos han sido los adecuados, como evidencia el hecho de que los proyectos de regulación futura recientemente publicados (documentos consultivos de Basilea y de la Unión Europea), que describen la situación exigible, o al menos deseable, para los próximos años, se enmarcan absolutamente en la misma línea.

Ello no debe sorprender, por cuanto que todos los supervisores, incluido el Banco de España, como no podía ser de otra forma, llevan ya tiempo anunciando por diferentes vías que exigirán en un futuro cercano una mejora sustancial de los modelos de control y gestión del riesgo. Entre ellas, destaca claramente, como ya se ha señalado, el proyecto de regulación futura, con sus tres pilares de actuación: la reforma de los requerimientos cuantitativos, el desarrollo de la supervisión cualitativa y el aumento obligado de la transparencia, pero no debe pensarse que éste es el único cauce o que todas las medidas contempladas son novedosas.

La realidad subyacente es mucho más rica de lo que a primera vista pudiera parecer, y supone un cambio radical en la forma de enfocar la supervisión de las entidades y del sistema financiero. Por un lado,

hay que destacar la homogeneización progresiva que se viene produciendo, tanto entre países y ámbitos geográficos diferentes como dentro de los propios países, en lo que se refiere a los diferentes tipos de entidades financieras existentes.

La regla de oro, consecuencia evidente de los procesos de globalización, es intentar conseguir un marco de actuación en el que exista una igualdad competitiva lo mayor posible entre todas las entidades de todos los países, en el que las diferencias provengan de una mayor capacidad de gestión y no de tratamientos discriminatorios, algo que, en términos quizá más conocidos, puede expresarse como la igualación del campo de juego para todos. Este fenómeno, que se viene registrando a escala mundial, aunque sea con distintas velocidades, es especialmente relevante para nosotros, como consecuencia de la pertenencia de España a la Unión Europea y de los procesos de armonización e integración para la consolidación del Mercado Único.

No menos importante, aunque quizá menos llamativa, es la progresiva aceptación de los modelos internos de gestión de las entidades para la determinación de las necesidades de capital regulatorio. En un primer momento, hace ya unos años, se abrió esta vía de actuación con los modelos de riesgo de mercado, popularmente conocidos como modelos tipo VaR. En la reforma propuesta, se amplía el espectro a dos riesgos más, el de crédito, sin duda el más importante para la mayoría de las entidades, y el operacional, novedoso en su explicitación, pero que siempre ha estado ahí como uno de los principales riesgos.

Sin entrar en el detalle de la reforma propuesta, algo que no procede en este artículo, es necesario resaltar, sin embargo, una cuestión de fondo que a veces pasa desapercibida, pese a su importancia crucial, y que es la intención de los supervisores de que sean las propias entidades las que determinen sus necesidades de capital como alternativa claramente preferible a la imposición de un modelo estándar, que, al tener que ser común para todos los países y entidades, no puede, por naturaleza, ser preciso, ni tener en cuenta todas las complejidades de diferentes realidades, ni, mucho menos, acomodarse con facilidad a los cambios, cada vez más rápidos, de las mismas.

Esta vía de actuación, marcada por un pragmatismo digno de agradecimiento, se ve reforzada además por la cada vez más profunda convicción de los supervisores de que el mejor remedio para las crisis financieras no es la generación de grandes volúmenes de capital, que a la hora de la verdad raramente están disponibles, sino la existencia de una gestión adecuada y

profesional de las entidades. En este sentido, la incentiación de la mejora de la gestión encuentra fácilmente encaje en el marco de la progresiva aceptación de los modelos internos, hasta el punto de que, muy posiblemente, se pase a hablar de exigencias en este terreno, y no de elecciones.

Todo indica, y de hecho ya está ocurriendo, que los supervisores no contemplarán en un futuro cercano los modelos internos como una posibilidad de cumplimiento de la regulación a la que las entidades pueden optar si lo desean o lo encuentran favorable a sus intereses, sino como una demostración de que la gestión es adecuada, exigiendo en consecuencia modelos internos más o menos sofisticados a las entidades en función de las características de su negocio y del riesgo asumido y reservando los modelos genéricos o estándar solamente para las entidades más pequeñas y simples.

En esta misma línea, ya desde hace algún tiempo, los supervisores vienen desarrollando esfuerzos en lo que se ha venido en llamar supervisión cualitativa, o, lo que es lo mismo, en el examen y revisión de la idoneidad de los sistemas y procedimientos utilizados en la gestión, como complemento necesario y muy importante al análisis de los aspectos cuantitativos del capital existente y de la rentabilidad obtenida.

Por todo ello, es fundamental tener en cuenta en un proyecto como el que nos ocupa la perspectiva de la supervisión, y considerar la necesidad de que se produzca una homologación o aceptación de los modelos por parte de los supervisores, a efectos tanto de determinación de las necesidades de capital en particular como también, de manera más general, en cuanto a una evaluación positiva de la gestión en los términos descritos.

No obstante, ello no puede ni debe interpretarse en ningún caso como una restricción o una limitación. Tanto desde una perspectiva de gestión como desde una de supervisión, el objetivo que se persigue es la modernización y mejora de la gestión, difiriendo solamente, como es lógico por otra parte, en el grado de detalle que se establece. El error, grave error además en todos los sentidos, sería diseñar los modelos en función de la regulación y no de la gestión. Se deben diseñar modelos que sirvan clara y directamente para la gestión, que es lo que pretende el supervisor, aunque, como es lógico, se vea obligado a establecer unas ciertas cautelas y generalizaciones necesarias desde sus responsabilidades específicas. La homologación por parte del supervisor debe ser una consecuencia, y no una causa, de los desarrollos que se

empresarial, y para ello, dado que la filosofía y los objetivos son comunes, la única consideración específica a realizar es la de mantener un contacto fluido y continuo sobre estas cuestiones con los supervisores para evitar sorpresas, por un lado, y desconfianzas, por otro, dentro del clima de transparencia y colaboración mutua que debe existir entre las entidades y los supervisores en un marco moderno de relación.

Oportunidad del Proyecto desde el punto de vista de las cajas

El desarrollo de modelos de control y gestión de riesgos requiere realizar esfuerzos muy importantes no solamente desde el punto de vista económico, sino también en cuanto a la utilización de recursos humanos muy especializados que no siempre están disponibles. Además, son procesos a largo plazo, en los que los errores y las vacilaciones se pagan muy caros, especialmente en todo aquello que afecta a la organización y a la gestión cotidiana, que no puede variarse ni fácilmente ni a menudo, por la diversidad y cantidad de procedimientos y personas que se ven implicadas.

Por otra parte, examinando la cuestión desde el punto de vista de cumplimiento de la regulación, existe también el riesgo de que los desarrollos realizados no se correspondan con los requerimientos del supervisor, especialmente en lo que se refiere a los detalles concretos de aplicación, lo cual puede redundar en que un buen modelo de gestión no sea, sin embargo, válido para la supervisión, algo que debería evitarse sin tener que incurrir por ello en una supeditación excesiva a la regulación, olvidando las necesidades de la gestión, que deben ser las prioritarias en cualquier caso.

Estas cuestiones son, evidentemente, comunes para todas las entidades, pero especialmente importantes para aquellas cuya dimensión es relativamente reducida, esto es, entidades de mediano y pequeño tamaño, como son la mayoría de las cajas españolas. Por este motivo, una iniciativa de carácter sectorial, como es el Proyecto Sectorial de Control Global del Riesgo, presenta indudables ventajas en comparación con lo que sería una actuación a escala individual.

Así, desde el punto de vista de los costes, es obvio que se producen unos ahorros considerables en un contexto sectorial, ya que, con costes mucho menores, no solamente se pueden conseguir unos resultados similares, sino que también se puede aspirar a los mayores niveles de calidad, a la altura de las entidades más desarrolladas, no sólo las del propio país,

sino también en el ámbito internacional, algo que sería impensable desde una óptica individual.

Por lo que se refiere a los recursos, es evidente que no todas las entidades cuentan ni pueden contar con recursos humanos especializados como los que un proyecto de este tipo requiere, lo cual obligaría a tener que recurrir en gran medida a terceros, como pueden ser los consultores y proveedores especializados, con los consiguientes inconvenientes de tener que acudir en muchos casos a soluciones basadas en productos concretos y no a la transferencia de conocimiento y a la formación de capital humano, amén del riesgo, nada desdeñable, de entrar en círculos viciosos de dependencia exagerada con respecto a esos terceros.

La realización de estas tareas a escala sectorial sí permite, por el contrario, solventar estas dificultades, al poderse crear con carácter centralizado una estructura de recursos humanos especializados que dé servicio a todas las entidades, no sólo en cuanto a productos concretos, sino también en cuanto a la prestación de servicios, incluyendo dentro de éstos la posibilidad de formación graduada en el tiempo y a medida de las necesidades reales de cada entidad.

En este sentido, contra lo que pudiera pensarse en una primera aproximación, la utilización de metodologías y herramientas comunes no supone que necesariamente las soluciones y los modelos tengan que ser únicos o iguales para todos. Aunque, evidentemente, los esfuerzos de coordinación son mucho mayores, es factible, y así se está haciendo, conseguir desarrollos a medida de las necesidades específicas de cada caja, huyendo de las rigideces de las soluciones estándar propias del tipo "café para todos" con planteamientos cerrados y únicos aparentemente válidos para todos.

Asimismo, conviene destacar que el Proyecto Sectorial de Control Global del Riesgo no está planteado como una solución menor para las entidades pequeñas, del tipo de las patrocinadas por los supervisores, en cuanto a la generación de un modelo central único e idéntico para todos o en cuanto a la centralización por necesidad de la información, sino que, como se ha señalado, va mucho más allá.

Por ello, el Proyecto resulta también de interés para las Cajas más grandes, al permitirles disponer de las ventajas comentadas de la realización sectorial, sin tener que renunciar a su independencia funcional o a poder contar con las soluciones más avanzadas. De hecho, el Proyecto está pensado como un sistema de evolución continua a través del tiempo, de manera

que una entidad pueda tener resueltas sus necesidades inmediatas y, al mismo tiempo, disponer, en el más amplio sentido de la palabra, de unas posibilidades de desarrollo futuro ya conocidas y establecidas, de manera que pueda elegir los momentos para ir haciendo más complejas tanto su operativa como los sistemas de gestión y control del riesgo.

Además, tampoco conviene olvidar que el hecho de que se compartan en cierta medida herramientas o metodologías no supone, ni mucho menos, que las decisiones de gestión no tengan que seguir siendo propias, aunque a algunos, de manera egoísta, les pese. Incluso en los casos más extremos en los que el modelo fuera el mismo, los gestores, al nivel que se desee, seguirán teniendo que tomar decisiones en cuanto al valor a imputar a las variables seleccionadas o en cuanto al modo de interpretar y utilizar los resultados.

Por último, en lo que se refiere a la oportunidad del Proyecto desde el punto de vista de las cajas, conviene señalar las ventajas que tiene en cuanto a la relación con el supervisor y a las posibilidades de homoiogación. La realización de las iniciativas a escala sectorial permite mantener un contacto más estrecho y más fluido con el supervisor, pudiéndose transmitir de manera más adecuada cuáles son las necesidades y opiniones, así como conocer al mismo tiempo las intenciones de éste, ya que, si examinamos la cuestión desde el punto de vista del supervisor, es evidente que contar con un solo interlocutor facilita enormemente la tarea.

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Definición y alcance

El Proyecto tiene como objetivo general el desarrollo de un modelo de control global del riesgo. Para ello, se plantea como objetivos intermedios contar con modelos de control para todos y cada uno de los principales riesgos de la actividad financiera, detallados por líneas de negocio. A su vez, para cada modelo de control se establecen lo que podríamos denominar objetivos parciales o instrumentales, módulos en nuestra terminología, es decir, desarrollos parciales aplicables en sí mismos.

Este diseño está, además, inspirado por el pragmatismo, en cuanto que se desea que su desarrollo sea modular y progresivo a lo largo del tiempo, de manera que no haya que esperar hasta el final del

Proyecto para tener resultados tangibles, sino que éstos se vayan produciendo de manera paulatina y sean útiles en sí mismos. En definitiva, se trata de alcanzar los objetivos a largo plazo a través de objetivos a corto y medio plazo.

De esta forma, aun situándonos en escenarios negativos o críticos en los que no se alcanzaran todos los objetivos deseados, siempre quedaría, en mayor o menor medida, lógicamente, una serie de desarrollos que tendrían su utilidad propia, habiéndose avanzado, por definición, con respecto a la situación inicial.

Dicho de otra manera, se intenta evitar o minimizar el riesgo de proyecto, esto es, la posibilidad de que no se puedan culminar de la manera prevista todas las tareas y se llegue por ello a una situación de fracaso en cuanto a la posibilidad de aplicación real de los desarrollos deseados, al haberse jugado, aunque fuera de manera inconsciente, a una opción de todo o nada, algo que, desgraciadamente, suele ocurrir, con las consecuencias tan negativas que ello supone. La diversidad y cantidad de tareas a acometer y de personas y entidades involucradas hacía que el riesgo de proyecto fuera muy alto y que, por ello, acometerlo desde una perspectiva de planificación total y detallada desde el principio y sin fases intermedias fuera una temeridad.

Además, como ya se ha señalado, aun dentro de un marco general de relativa homogeneidad, se desea también que las soluciones que se propongan tengan en cuenta las características específicas de cada caja, lo cual supone aumentar las dificultades y, lo que es mucho más importante, el riesgo de acometer el proyecto como algo cerrado desde un inicio.

Estructura de los desarrollos del Proyecto: medición, control y gestión del riesgo

Como se ha comentado, el Proyecto descansa en unos objetivos intermedios que son los modelos de control para cada riesgo y, dentro de cada uno de ellos, para cada línea de negocio.

Entrando en mayor detalle, para cada riesgo y línea de negocio se plantea, a su vez, trabajar en un esquema matricial de tres dimensiones, idéntico en todos los casos en cuanto a su formulación, pero diferente, como es lógico, en cuanto a su concreción. Este conjunto de elementos, que podríamos englobar bajo la denominación de "medición, control y gestión del riesgo", se agrupa en torno a tres direcciones o líneas de trabajo: la gestión de la información, la orga-

nización y procedimientos, y las herramientas cuantitativas.

Empezando por este último elemento, se recogen aquí todos los desarrollos conducentes a la creación de herramientas que permitan la medición y, a partir de ahí, la gestión y el control del riesgo desde un punto de vista cuantitativo. Ejemplos de ello ampliamente conocidos son los *ratings* internos en el caso del riesgo de crédito o los modelos tipo VaR para el riesgo de mercado.

Pero, pese a ser sin duda el elemento más llamativo, no el único, ni siquiera se puede afirmar que sea el más importante. Todo modelo o herramienta necesita una información de entrada o *input* para poder funcionar, que hay que definir en primer lugar y obtener regularmente después. De la misma manera, su resultado final, la información de salida u *output*, puede ser múltiple y variada, y hay que determinar qué se desea obtener y cómo, dentro de lo que suele denominarse información de gestión. Finalmente, si se trata de modelos con una fuerte base estadística, como es el caso de los que nos ocupan, es necesario disponer de una información histórica para generarlos y alimentarlos periódicamente, de manera que no se queden obsoletos.

Todo este conjunto constituye lo que podríamos denominar gestión de la información, elemento fundamental para la gestión y control del riesgo, que, sin embargo, tiende a despreciarse o a minusvalorarse, hasta el punto de que se diseñan herramientas muy potentes y complejas sin considerar previamente si se dispone de la información necesaria para nutrir las suficientemente, o sin cerciorarse de que la información que proporcionan como resultado es la adecuada para la gestión y el control.

Utilizando una comparación sencilla, las herramientas podrían asimilarse a un vehículo y la información de entrada al combustible necesario para su funcionamiento, pero, siguiendo este ejemplo, quedarían por determinar otros aspectos, como son las carreteras o vías de comunicación a utilizar o los pilotos que deben conducir cada uno de los vehículos. Éstos son precisamente los aspectos cualitativos o, si se prefiere así, las cuestiones relativas a la organización y procedimientos.

Este conjunto de cuestiones es el que nos dará respuesta a una pregunta clave, como es quién utilizará y cómo las herramientas desarrolladas, amén de las que se refieren a la gestión de la información ya comentada. Puede comprenderse por tanto su importancia, especialmente si se piensa que es en este

punto donde con mayor intensidad se manifiestan las diferencias entre unas entidades y otras y, en consecuencia, donde mayor esfuerzo, en cantidad y en calidad, hay que hacer para conseguir una implantación efectiva de los sistemas que se desarrollen.

Por todo ello, el Proyecto se articula en todas sus partes en torno a estas tres líneas de trabajo: gestión de la información, desarrollo de herramientas cuantitativas, y organización y procedimientos. Lógicamente, en cada riesgo y, en menor medida, en cada línea de negocio, las terminologías y los esfuerzos son diferentes, pero el fondo de la cuestión es siempre el mismo.

A partir de aquí, el desarrollo del Proyecto, recordando su carácter modular y progresivo a lo largo del tiempo, puede concebirse como la creación de un gran cubo, el control global del riesgo, cuyas dimensiones son el tipo de riesgo, la línea de negocio y los elementos de control, empleando para ello pequeños cubos definidos precisamente por ser la concreción de cada una de esas tres dimensiones, es decir, un tipo de riesgo, una línea de negocio y un elemento de control en concreto.

Este planteamiento, además de cumplir con las características deseadas de modularidad y progresividad, tiene una ventaja especial, como es la posibilidad de respetar y mantener aquellos elementos, llámémosles cubos, que se desee, bien porque sean válidos, bien porque no sea el momento de proceder a su sustitución, algo que siempre está presente en toda entidad, y mucho más si se piensa en todo un sector como el de las cajas españolas. Además, visto de otra forma, este planteamiento de trabajo permite desarrollar aspectos parciales sin temor a perder de vista la perspectiva general y final deseada.

CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO

Canalización y coordinación de esfuerzos

Tal y como está concebido, el Proyecto pretende canalizar y coordinar los esfuerzos de todo tipo, evitando, en la medida de lo posible, las actuaciones que puedan resultar superfluas, inadecuadas o incompatibles. Así, como una primera cuestión, se plantea no sólo coordinar los esfuerzos a realizar en el futuro, algo propio por naturaleza de este tipo de iniciativas, sino también aprovechar los esfuerzos ya realizados con carácter individual, bien de personas o bien de entidades, lo cual es factible dentro de la concepción que se comentaba en el apartado anterior de un gran

cubo formado por pequeños cubos de los cuales algunos ya existen.

Pero esta coordinación y canalización de esfuerzos no se limita a esta cuestión, sino que también es aplicable a la determinación del orden de las tareas, esto es, a la selección y ordenación temporal de las necesidades e intereses que se consideren más relevantes y urgentes, sean cuales sean los motivos y razones que llevan a dichas consideraciones. Nuevamente, el planteamiento expuesto facilita la consecución de este objetivo, al permitir trabajar sin tener que seguir un orden predeterminado por disponer de una visión global del conjunto final suficientemente estructurada como para poder ir colocando de manera adecuada todas las piezas según se vayan desarrollando.

Finalmente, al hablar de coordinación de esfuerzos, es necesario mencionar también la conciliación que se persigue entre las conveniencias de la gestión y las necesidades de control, sea éste interno de la entidad o externo a ella, como es el caso de la supervisión. La clave para conseguirlo es simple y sencilla: partir de un diseño en el que desde el principio se contemplen todas esas perspectivas y se le intente dar satisfacción a todas ellas a través de los necesarios equilibrios y adaptaciones.

Aprovechamiento de economías

Es evidente que la realización de un Proyecto como es el que nos ocupa tiene unas economías en términos de costes muy importantes, y así se ha comentado ya, por lo que no procede insistir en esta cuestión. Sí merece la pena, por el contrario, señalar otras características propias relacionadas y que quizá resulten menos aparentes.

Entre ellas, destaca la posibilidad de contar con el asesoramiento y la colaboración de los expertos independientes más cualificados a escala internacional para cada una de las materias. Descartando el elemento obvio de los costes económicos, hay que resaltar dos cuestiones dentro de esta situación.

En primer lugar, la idea de buscar para cada caso el experto más adecuado, renunciando a la solución cómoda de seleccionar un solo asesor para todo el Proyecto, pero obteniendo a cambio un conjunto basado en las mejores calidades posibles para cada materia, y no un lote de calidad media adecuada, pero nunca óptima. A nadie se le oculta que es imposible ser el mejor en todas las materias, por lo que recurrir al mejor en términos generales implica no hacerlo en

una parte, mayor o menor, de los distintos aspectos. Evidentemente, este planteamiento supone un esfuerzo de coordinación mucho mayor, pero ésta es precisamente una de las ventajas de acometer esta iniciativa en un ámbito sectorial y no individual.

Por otro lado, al contar con varios expertos de primera línea, se evitan posibles dependencias exageradas de un tercero, al ser relativamente sencillo sustituir a alguno o algunos de los expertos involucrados si surge la necesidad, al afectar solamente a aspectos concretos y no a la totalidad. En esta misma línea, también se tiene la ventaja de poder comparar metodologías y maneras diferentes de abordar problemáticas similares, brindando la oportunidad de escoger la más adecuada, e incluso de elaborar las propias a partir de procesos de síntesis y creación autónomas.

Una segunda característica que merece la pena resaltar dentro del aprovechamiento de economías de escala es la posibilidad de disponer de equipos centralizados propios para el diseño y desarrollo, con especialistas altamente cualificados, algo prácticamente imposible para las pequeñas y medianas entidades, e incluso difícil para las más grandes.

Poder contar con estos equipos, unido al aspecto ya señalado del apoyo de los colaboradores externos, permite, obviamente, ser muy ambicioso en los planteamientos y, concretamente, poder pensar en esquemas en los que lo que se solicite a los expertos externos no sea la realización o entrega de productos, sino la transferencia del conocimiento (*know how*), que es su activo más valioso, de manera que se creen laboratorios y fábricas propios con capacidad de producción para todo el sector en los tiempos y formas que se desee. La idea es que este equipo sirva como elemento de coordinación y punto de referencia permanente para todas estas cuestiones a las cajas, e incluso, en algunos aspectos concretos, pueda dar lugar a la constitución de unidades especializadas en la prestación de determinados servicios a las entidades por economías de escala y de alcance.

Por otra parte, en lo que se refiere al aprovechamiento de economías, es necesario mencionar también la posibilidad que se abre de utilizar medios operativos y tecnológicos conjuntos, algo que, en el caso de las cajas españolas, no es privativo del Proyecto y que, por ello y por tratarse de un tema que no requiere mayor explicación, no merece la pena detallar más.

No ocurre, sin embargo, lo mismo con otro elemento que se puede compartir también, como es la información. Esta cuestión requiere de una considera-

ción y de una reflexión meditada, por cuanto no se pueden adoptar posturas maximalistas tendentes a rechazar cualquier tipo o grado de puesta en común o a aceptar sin más la idea de compartir. Hay elementos de información que se pueden considerar neutrales y otros, sin embargo, que tienen una fuerte carga en términos de riqueza competitiva. En el primer caso, la conclusión es clara, en cuanto a que, si hay ventajas objetivas en poner en común y disponer de manera colectiva de la información, ello debe hacerse, mientras que en el segundo caso hay que evaluar cuidadosamente, entidad a entidad y tema a tema, qué se gana y qué se pierde, ya que, si no existe un equilibrio razonable entre ambas facetas, antes o después la situación será insostenible.

Metodologías y productos propios

Otro de los aspectos que merece la pena destacar como característico del Proyecto es la posibilidad de disponer de metodologías y productos propios. Partiendo de la base de contar con equipos centralizados, con especialistas altamente cualificados, y de la transferencia de conocimiento de los mejores expertos en cada una de las materias, es posible contar con unas metodologías y productos propios de alta tecnología, al nivel de las entidades internacionales más avanzadas y con una visión global del riesgo, tanto en sus aspectos cuantitativos como cualitativos, con todas las ventajas que ello supone.

De esta forma, se evita caer en las rigideces propias de los modelos únicos o en la falta de adecuación de las soluciones buscadas a las realidades concretas de cada entidad, al poder disponer de diferentes modelos de primera categoría elaborados a partir de las aportaciones externas e internas.

En esta misma línea, no hay que dejar de mencionar la posibilidad que se ofrece de poder aplicar estas metodologías propias avanzadas al desarrollo y comercialización de nuevos productos, basados en un conocimiento y en una gestión y control eficaces del riesgo.

Desarrollos adaptados a las necesidades de cada caja

Con el fin de conseguir dar satisfacción adecuada a las necesidades e intereses de cada caja, se contempla que la participación de las entidades sea muy activa desde el inicio, como luego se comentará en los apartados dedicados a la organización del Proyecto.

Asimismo, con este mismo fin, en todos los desarrollos se contemplan en un primer plano las características propias de cada caja, lo que podríamos denominar su cultura de empresa. Clara muestra de ello es la existencia, ya comentada, de módulos dedicados específicamente a los aspectos cualitativos de cada riesgo bajo la idea de mejorar la situación actual, pero partiendo siempre de la realidad actual y de las posibilidades de cambio considerando la idiosincrasia de cada entidad.

De la misma forma, se prevé en todos los casos la existencia de distintos niveles de complejidad para las diferentes necesidades y realidades existentes, lo cual, unido al planteamiento de desarrollo modular y progresivo a través del tiempo, hace que la adaptación a cada caja se pueda producir no sólo de manera estática en el tiempo, sino también dinámica, en cuanto a que quede marcada de antemano y se pueda seguir con facilidad la evolución futura que se desee en términos de hacer más compleja, o simplemente diferente, la operativa de negocio.

Otro aspecto importante es que el Proyecto contempla como uno de sus pilares fundamentales la mejora del capital humano y establece, en ese sentido, diversos canales de formación de los empleados, desde la formación general para todos a la específica para las personas que vayan a utilizar cada uno de los desarrollos concretos, pasando por la creación de verdaderos especialistas en determinadas materias cuando así se estime oportuno. Dicho de otra manera, una vez más se intenta huir de la concepción de producto, especialmente de las "cajas negras", y se atiende nuevamente a los aspectos de creación de valor en las organizaciones.

DESARROLLO DEL PROYECTO SECTORIAL

El Proyecto inició su andadura hace prácticamente un año. Desde entonces, como es fácilmente comprensible, se ha avanzado mucho, especialmente en lo que se refiere a la consolidación de la idea inicial y de una estructura organizativa eficaz, pero también, como no podía ser de otra forma, a los trabajos de desarrollo en sí mismos.

En este sentido, como primera cuestión, hay que resaltar que el Proyecto ha suscitado un gran interés entre las cajas, hasta el punto de que prácticamente todas ellas están participando en la gran mayoría de sus partes. Teniendo en cuenta que la adhesión es absolutamente voluntaria y que no existe ningún tipo de obligación al respecto, ello indica que las cajas per-

ciben claramente la utilidad del Proyecto y que se sienten vinculadas funcionalmente a la marcha de éste.

Estructura organizativa del Proyecto

Sin duda alguna, la consecución de una estructura organizativa eficaz ha sido uno de los mayores retos del Proyecto. Encontrar un modo de conseguir establecer medios de comunicación fluidos entre los diferentes responsables de las distintas cajas para poder desarrollar en común una serie de tareas, partiendo de realidades muy diversas, no ha sido en absoluto una tarea sencilla.

Del mismo modo, llegar a acuerdos sobre la forma de desarrollar los trabajos y de repartir los costes generados en el proceso ha requerido también esfuerzos considerables por parte de todos. Sin embargo, pese a las dificultades, puede decirse actualmente que todo ello pertenece al pasado y que, hoy en día, se trata de una cuestión resuelta.

Entrando ya en el detalle, puede decirse que la estructura existente descansa en tres tipos de órganos:

- La Comisión de Control Global.
- Una comisión para todos y cada uno de los riesgos.
- Un grupo de trabajo para cada uno de los módulos en desarrollo.

La Comisión de Control Global es, sin duda alguna, el corazón del Proyecto, en cuanto que es el órgano coordinador donde se deciden las líneas generales y las políticas a desarrollar, y se realiza el seguimiento y control general de todas las tareas. En términos políticos, sería el equivalente a un parlamento o asamblea general, al tener la máxima capacidad de decisión y regirse por un régimen de mayorías, aunque es necesario matizar que las decisiones se toman siempre dentro de un espíritu de consenso, como forma de mantener a medio plazo un clima de cooperación y satisfacción general, evitando posibles agravios comparativos y sensaciones de incomodidad dentro del Proyecto.

Dada su importancia y significación, todas las cajas tienen designados representantes, que son los interlocutores de su entidad para todos los temas de importancia y alcance general, con independencia de que sean o no las personas que tengan la responsabilidad concreta en cada caso que se plantee, ya que lo

que se busca es, sobre todo, la existencia de un cauce de comunicación explícito y efectivo, tanto hacia como desde el interior de las entidades.

En definitiva, se trata de personas que pueden cumplir las labores de coordinación de alto nivel, al tener un buen conocimiento de la entidad en general y una visión global del control de riesgos en particular, así como una capacidad de decisión para impulsar internamente los desarrollos, especialmente en el caso de que se aprecien problemas o retrasos imputables a la propia caja.

En este sentido, dadas estas características, es evidente que, por su propia naturaleza y por las funciones que realizan, estas personas y sus unidades se irán convirtiendo, si no lo son ya, en el núcleo del Control Global de Riesgos de la caja, a medida que se vayan desarrollando los trabajos y alcanzándose los objetivos.

Por otra parte, dependiendo de la Comisión de Control Global, y con un carácter más específico, existen comisiones para todos y cada uno de los diferentes riesgos (Comisión de Control del Riesgo de Crédito, Comisión de Control del Riesgo de Mercado...). Estas comisiones abordan en detalle y con carácter exhaustivo todas las cuestiones referentes al riesgo de que se trate, siendo sus componentes, de manera análoga a la de los miembros de la Comisión de Control Global, las personas responsables de la coordinación interna y externa de todas las iniciativas que se desarrollen en el ámbito del riesgo correspondiente.

Además, existe una comisión especial, la Comisión de Sistemas de Información, que agrupa a los expertos tecnológicos de cada caja, con la idea de que puedan recibir de manera directa y complementaria a la vía interna toda la información que les sea necesaria o útil para la realización de los trabajos informáticos que se les demanden en sus entidades como consecuencia de la evolución del Proyecto.

Finalmente, por debajo de las comisiones están los grupos de trabajo, que son los equipos encargados del desarrollo concreto de cada uno de los módulos de los distintos riesgos. Estos grupos están formados básicamente por personal de CECA y por asesores y colaboradores externos, existiendo la posibilidad, dentro del objetivo de fomentar la mejora del capital humano, de que las cajas puedan participar en los mismos enviando aquellos empleados que desean que se especialicen en las correspondientes materias.

De esta manera, con esta estructura organizativa,

se concilia la necesidad de que las cajas sean y se sientan partícipes activas del Proyecto a través de las diferentes comisiones, con la conveniencia de contar con unidades de desarrollo especializadas que puedan ser operativas al tener una dimensión reducida y una dedicación intensiva.

Evolución del Proyecto Sectorial

El Proyecto Sectorial de Control Global del Riesgo se estableció como un objetivo estratégico de CECA en las asambleas de diciembre de 1999 y de abril de 2000. Consecuentemente, en mayo de 2000 se hizo una primera presentación general del Proyecto a las personas responsables en cada caja de la gestión y control de riesgos.

A partir de ese momento, se abrió el período de declaración de intenciones de adhesión al Proyecto ("preadhesiones"), que terminó en julio de 2000 con la incorporación de todas las cajas, además de Ahorro Corporación y de LICO. En ese mismo mes, una vez cerrado el proceso y establecidos los procedimientos de organización interna, se aprobaron los primeros módulos o líneas de trabajo, referentes a los riesgos de crédito y de mercado.

Como primer paso para el desarrollo de estos módulos, durante los meses de agosto y septiembre se elaboraron y presentaron los documentos de términos de referencia para la formulación de ofertas de los proveedores y consultores, con los que previamente ya se habían mantenido contactos importantes. Las ofertas formales se recibieron un mes después, evaluándose y seleccionándose las más idóneas entre ellas.

A lo largo de noviembre, se presentaron las propuestas seleccionadas a las cajas para su consideración en las distintas comisiones del Proyecto. Asimismo, en ese mismo mes, se celebró la primera reunión de las comisiones de Tipo de Interés Global, Tipo de Cambio Global y Liquidez, con el fin de ampliar el espectro de actuaciones de manera continua y ordenada en el tiempo.

Una vez consideradas las propuestas, se abrió un período de adhesiones en firme, con una fecha límite fijada en el 20 de diciembre de 2000, bajo la idea de que no habría más oportunidades en el futuro para participar en estos desarrollos comunes concretos. El resultado de este proceso de adhesión es que prácticamente todas las cajas participan en la gran mayoría de los módulos.

A partir de este momento, se comenzaron las tareas de formalización de los compromisos de las cajas y de contratación con los proveedores y los consultores, creando un marco formal adecuado a las especiales características de una contratación sectorial con decenas de entidades adheridas.

Por otra parte, durante todo este tiempo, y de manera gradual, se fue conformando, mediante contrataciones externas en su mayoría, la estructura del personal de CECA dedicado específicamente al Proyecto, que ya está prácticamente ultimada.

Módulos en desarrollo

Los módulos actualmente en desarrollo, cuya terminación está prevista para finales de este año, y los objetivos que se persiguen con los mismos son los siguientes:

RIESGO DE CRÉDITO

Aspectos cualitativos

En este módulo se pretende desarrollar una herramienta microinformática que permita el análisis y el diagnóstico dinámico de los aspectos cualitativos (procedimientos y sistemas) del control y gestión del riesgo de crédito en cada caja, de manera que se puedan corregir las debilidades y asegurar que los desarrollos cuantitativos se integren en una situación adecuada, sirviendo en este sentido de herramienta de seguimiento de las mejoras alcanzadas en el desarrollo del Proyecto.

Además, se contempla también el *benchmarking*, es decir, la posibilidad de compararse tanto con otras entidades similares como con una referencia ideal (que, en definitiva, supondría la homologación con el supervisor). El consultor en este caso es Getronics Grupo CP.

Gestión de la información externa (estados financieros, incidencias judiciales...)

Se trata de contratar con los mejores proveedores de primera línea en cada caso, bajo los criterios de selección de calidad y coste de los servicios. Conviene resaltar que el propósito principal es centralizar y coordinar esfuerzos, dado que las cajas tienen ya contratados gran parte de estos servicios por su cuenta.

Herramientas cuantitativas (scoring y rating)

En este módulo se desea crear una fábrica-laboratorio propia, con la transferencia de conocimiento del líder mundial en esta materia, Oliver&Wyman, de Arthur Andersen, y de dos de las mejores compañías especializadas españolas, AIS y AIA. De esta manera, se consigue una autonomía importante, con sus características asociadas de transparencia y flexibilidad, frente a la alternativa de dependencia que supondría la compra de paquetes cerrados, así como un importante ahorro de costes.

RIESGO DE MERCADO

Servicio de datos de mercado

Se pretende centralizar el esfuerzo de obtención de la información externa relevante (tipos de interés, tipos de cambio....) para el desarrollo de los modelos de medición del riesgo, y para ello se ha creado una

unidad especializada dentro de CECA. Esta unidad no se limitará a facilitar sin más la información en estado bruto, sino que también la depurará y elaborará previamente, hasta el punto de que el producto resultante será comparable, incluso con ventaja, a servicios externos ampliamente conocidos.

Metodología, procedimientos y herramientas de medición y control del riesgo (desarrollos tipo VaR)

En este módulo, se analizó previamente si se debía optar por la compra de una herramienta, por un desarrollo propio o por opciones intermedias, llegándose finalmente a la conclusión, tras un proceso exhaustivo de selección en el que se analizaron ocho alternativas diferentes, de que la mejor opción era la compra de una herramienta, en concreto la que proporciona Sungard bajo el nombre de Panorama. La consultoría para la implantación y para los aspectos cualitativos es de Arthur Andersen.