

Implantación de la gestión de riesgos en las filiales de un banco internacional

Arturo de la Lama

Esta nota describe los principales rasgos de un proceso de implantación de herramientas de información y de control de riesgos en las filiales de un banco internacional radicadas en países emergentes. Los ámbitos de riesgo cubiertos por el proceso son:

- a) el ámbito de riesgos relacionado con las actividades de tesorería y,
- b) el ámbito de riesgos relacionado con la gestión de activos y pasivos del conjunto de balance.

El proceso de implantación responde a un diagnóstico de partida y a una definición de los objetivos a conseguir, que seguramente difieren respecto a otras experiencias. Por ello, no se pretende que el proceso pueda ser válido para otras circunstancias. Con todo, es probable que existan una serie de rasgos comunes a una buena parte de las situaciones en que se necesita implantar una cultura homogénea de gestión de riesgos en un colectivo de instituciones bancarias radicadas en distintos mercados y países, y con diversa naturaleza de negocio.

A lo largo de esta nota, se pretende: a) enunciar los objetivos de la implantación; b) describir sumariamente algunos rasgos del entorno de negocio de las filiales bancarias que condicionan el proceso de implantación; c) formular, tanto para la tesorería como para la gestión de activos y pasivos, el modelo a implantar, enunciando los distintos ejes del modelo y explicando la contribución de cada uno a la consecución de los objetivos previstos.

OBJETIVOS DE LA IMPLANTACIÓN

El objetivo de la implantación es formular e imple-

mentar un modelo de gestión, tanto de las tesorerías como de las estructuras de balance de los bancos filiales de un banco internacional, que permita una gestión adecuada de negocio, reduzca el nivel de riesgo asociado y posibilite el aprovechamiento de las oportunidades que surjan en los mercados.

La formulación de este modelo de gestión, además de condición necesaria para una gestión adecuada del negocio, viene impuesta por una serie de realidades inquestionables:

a) El carácter de pertenencia a un grupo bancario hace necesario que los elementos básicos que definen y enmarcan la gestión de la tesorería y de las estructuras de balance en los diversos bancos filiales sean comunes. No cabría hablar de identidad corporativa si las estructuras organizativas, los esquemas de información, las herramientas de gestión de riesgos o los manuales de normativas y procedimientos fueran sustancialmente diferentes de banco a banco.

b) La importancia de los recursos comprometidos en los bancos filiales y la extremada volatilidad de las condiciones de su entorno refuerza la necesidad de estructuras organizativas y herramientas de gestión e información comunes que hagan más rápida, fácil y eficiente la toma de decisiones tanto por los órganos de dirección de la filial como, en su caso, de la matriz.

c) Por último, las demandas de supervisores, analistas financieros y agencias de *rating* son también coincidentes en esa exigencia de un modelo organizativo coincidente, de una utilización de herramientas de gestión y de información homogéneas, y de la existencia de manuales escritos que recojan las principales directrices, políticas y procedimientos que enmarcan la

actuación tesorera y la gestión de los riesgos financieros del conjunto del balance.

PRINCIPALES CONDICIONANTES DEL ENTORNO DEL NEGOCIO

Algunos rasgos del entorno de negocio de las filiales juegan un papel relevante en la formulación de ese modelo de gestión de las tesorerías y de las estructuras del balance. Se enunciarán sucintamente los más relevantes.

a) Modesto pero heterogéneo grado de madurez de los mercados. En general, el nivel de bancarización es bajo. Es reducido también el grado de desarrollo de los mercados monetarios y de capitales, aunque las situaciones individuales son notablemente diferenciadas. Ello tiene algunas consecuencias relevantes. A señalar, por ejemplo, la importancia de los incipientes mercados de deuda como destino del excedente de recursos derivado de un crecimiento de los recursos superior al de la financiación al sector privado, que acentúa la importancia de las herramientas de central de riesgo liquidez y de las funciones relacionadas con el seguimiento del ciclo económico y la previsión de los tipos de interés. Otro ejemplo es la conveniencia de aceptar como criterios para elaborar la información de gestión los utilizados a efecto de contabilidad local, dado el escaso desarrollo de los criterios de contabilización a precios de mercado y las dificultades, en muchas ocasiones, para realizar esa valoración.

b) Enorme volatilidad del entorno económico. La elevada volatilidad del ciclo de negocio de cada uno de los países es consecuencia de las débiles estructuras económicas e institucionales (dependencia de precios de materias primas, fragilidad de las instituciones financieras, inestabilidad de las políticas económicas,...). A lo anterior se le suma la volatilidad aportada por su característica de país emergente, esto es, sujeto solidariamente a las dudas periódicas que los mercados suscitan sobre cualquier componente del grupo, aunque los mercados se vienen caracterizando recientemente por una mayor capacidad de discriminación. Esta extrema volatilidad hace particularmente relevante la función de adecuar la política de precios de los recursos y de las inversiones a los continuos cambios de precios experimentados en el mercado, además de reafirmar la importante función de identificación y seguimiento de la fase del ciclo económico y de prever las tendencias de los tipos de interés y de cambio. Por otra parte, y si se tiene en cuenta el brutal reflejo que en la liquidez del mercado tienen los cambios de expectativas respecto a los países emergentes, se subraya nuevamente también

la importancia de una herramienta para la gestión del riesgo liquidez.

c) Entorno regulador muy diverso y dinámico. Muchos de los países atraviesan una fase de reforma de sus sistemas financieros y de los procesos de supervisión. Las exigencias en relación con la gestión de los riesgos no se diferencian en mucho, y a veces exceden respecto a las que se producen en los sistemas financieros más desarrollados. Ello a veces produce un llamativo desfase entre lo regulado y la aplicación real. En todo caso, esa exuberancia reguladora condiciona una aplicación muy flexible del modelo tanto en lo que refiere a estructura organizativa de la tesorería o del Comité de Activos y Pasivos, como en lo que respecta al contenido de los manuales de normativa interna o a algunas características de las herramientas de gestión de riesgos.

DEFINICIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE TESORERÍA

El modelo de gestión de tesorería está básicamente articulado por cuatro elementos: 1) una estructura organizativa adecuada; 2) un esquema de información de gestión suficiente; 3) unas herramientas de gestión de riesgos robustas, y 4) unos esquemas y manuales de funcionamiento y procedimientos eficientes.

La definición y desarrollo del modelo de gestión de tesorería, por tanto, requiere fijar e implementar:

1) La estructura organizativa del negocio y la de su administración y control. Esto es, qué actividades comerciales se llevan a cabo, con qué estructura de dependencia y con base en qué recursos. Cuáles son, asimismo, las funciones necesarias para la administración y control de esas actividades, cómo se estructuran y coordinan esas funciones y qué recursos se asignan para su desarrollo.

Esta estructura organizativa debe separar de forma clara las funciones de negocio por un lado, y las funciones de administración y control, por otro, para lo cual será preciso que obedezcan a líneas de autoridad distintas.

Las diferentes líneas de actividad de la tesorería vendrán, en cada caso, determinadas por el grado de desarrollo alcanzado por los mercados y por la complejidad de las demandas de los clientes. En cambio, las funciones de administración deberán ser comunes en todas las entidades y comprenderán la confirmación, contabilización, compensación, liquidación y re-

valuación de las posiciones. Deberán definirse en cada entidad los principales procesos en que cada una de estas funciones se despliega.

Todas las unidades tesoreras deberán contar, además, con una unidad a medio camino entre el negocio y la administración que desarrolle el control de gestión, el control de riesgos, y facilite la información de mercado utilizada por los modelos de valoración de posiciones y por los sistemas de medición de riesgos.

Deberá evitarse que personas de la estructura de negocio realicen funciones propias de la administración o del control. En este sentido, la información del mercado para realizar la valoración de posiciones o realizar el cálculo de los riesgos deberá ser suministrada por la unidad de control de gestión o, en su caso, por la administración, pero nunca por el área de negocio.

2) La información necesaria para el seguimiento de la actividad y resultados del negocio, tanto por los propios gestores de las tesorerías como por la dirección de la filial y la matriz.

Esta información debe suministrar detalle suficiente respecto a los aspectos como distribución por productos de la operatoria, tipo de cartera en que se aloja, moneda en que se realiza, plazo de su vencimiento, estructura de su financiación y resultados acumulados. La necesidad de ese detalle obedece a que los cambios en las variables del mercado originan distintas consecuencias en los resultados tesoreros según la distinta realidad adoptada por esos aspectos.

Por lo que respecta a la naturaleza del tipo de cartera a la que se adscriben las posiciones, además de la operatoria sujeta a criterio de periodificación, existen en todos los países varios regímenes de cartera de títulos (cartera de negociación, cartera de inversión, cartera a vencimientos). Cada una de esas carteras tiene distintas consecuencias contables en resultados o en fondos propios a la hora de reflejar las variaciones de cotización de las posiciones. Es necesario, por eso, que la información de gestión recoja la distribución de posiciones entre carteras y que se optimice la utilización de estas distintas posibilidades de acuerdo con el horizonte temporal de la apuesta y la naturaleza de su financiación.

En ocasiones, la financiación de algunas posiciones tesoreras se hará con recursos de la red, planteándose entonces el tema de la imputación de un precio de transferencia a esos recursos. Es éste un aspecto que no tiene una solución general. No puede darse la misma

solución en los sistemas donde existen mercados monetarios desarrollados y profundos, en los que la curva de tipos puede identificarse día a día con facilidad, que en aquellos sistemas donde esos mercados son inexistentes. Ni admite la misma solución el caso en que la tesorería recibe el excedente marginal de recursos sobre inversiones de la red, que el caso en que la tesorería se ve obligada a gestionar una parte sustancial del balance de la entidad ante la inexistencia de suficiente demanda solvente de crédito. Pero la inexistencia de una solución o regla general no significa que no se deba y se pueda encontrar soluciones razonables caso por caso.

3) Las políticas y procedimientos de gestión y control de los riesgos de las tesorerías. Esto es, los sistemas de medición, de límites, de control y de información de los riesgos en que se incurre en las tesorerías, y en concreto de los riesgos de crédito, mercado, liquidez y operacional.

Por lo que respecta a las herramientas de medición, habrá que diseñar e implementar soluciones eficaces antes incluso de que se instalen las plataformas corporativas que permitirán en su día soluciones más definitivas.

Así, por ejemplo, respecto al riesgo de liquidez es ineludible, antes incluso de la instalación de las plataformas corporativas, contar con previsiones de la apelación bruta y neta al mercado monetario en el horizonte más inmediato (al menos hasta dos semanas). Ello requiere ordenar tres elementos distintos: a) la estructura de vencimientos de las posiciones tesoreras, que no debería ofrecer grandes dificultades; b) la estructura de vencimientos del resto de balance, de conocimiento más problemático, y que debería complementarse con una normativa rigurosa de preaviso en los pagos de mayor volumen; c) la racionalización y simplificación de los circuitos de compensación y liquidación, en cada una de las monedas, que contribuirá a mejorar la información del punto anterior.

Por lo que respecta al riesgo de contrapartida, es necesario desarrollar una herramienta de medición, seguimiento y control de los riesgos de crédito con entidades financieras y con los mayores clientes corporativos. Para ello, se comenzará fijando una estructura muy simple de consumo para cada tipo de operación con dichas contrapartidas basada en porcentajes del nominal de la operación. Ello permitirá que en el registro por la administración de la boleta de la operación se cumplimente un campo específico asignado al riesgo de crédito, que un sencillo programa permitirá acumular y comparar con los límites que habrían sido

asignados por la unidad central de riesgos, previa propuesta razonada por la unidad de negocio local. La utilización de estructuras de consumo basadas en la suma del valor de mercado de la operación y de su valor potencial futuro debe diferirse hasta la incorporación de las plataformas informáticas corporativas.

En el riesgo de mercado también debe procederse a una introducción gradual de herramientas. Inicialmente, tanto los límites como los consumos deberán expresarse en nominales ponderadas por la duración de la operación o en término de la cuantía de su delta. Más adelante, se procederá a utilizar la metodología de valor en riesgo calculada con volatilidades precio y con unas normas muy sencillas de correlaciones entre plazos y monedas. La incorporación de las plataformas informáticas de la matriz permitirá finalmente calcular el valor en riesgo basándose en la descomposición en flujos de cada una de las operaciones, su traducción a valor presente, y la aplicación de la matriz de covarianzas correspondiente a los plazos y monedas de los flujos. A partir de ahí, la prioridad pasaría a ser la utilización efectiva de la herramienta en tiempo real por los gestores, lo que llevaría al desarrollo de herramientas del tipo delta VAR. También será necesario la generalización de las pruebas de validación de la herramienta de medición y el desarrollo de pruebas de tensión con base en escenarios adaptados a la realidad histórica de cada uno de los mercados locales.

Por último, y respecto a los riesgos operacionales, la revisión de la estructura organizativa y funcional de la tesorería puede revelar eventuales riesgos operativos, seguramente ligados a una insuficiente separación de funciones o a una excesiva carga de manualidad, que tenderán a resolverse con la implementación de un modelo común y la mayor mecanización.

4) El contenido de los manuales de normativa interna donde se refleje explícitamente y con cierto detalle los aspectos a los que se refieren los puntos anteriores. En concreto, los manuales de normativa interna deberán desarrollar los siguientes aspectos:

— Las actividades del área de tesorería: tareas encomendadas a la unidad; la relación con otras áreas del banco; los mercados, divisas e instrumentos en que opera; los procedimientos a seguir antes de operar en nuevos productos y servicios.

— La estructura organizativa del área: la estructura del área por subunidades; niveles de autoridad, responsabilidad y delegación; comités constituidos; dotación de recursos.

— Unidad de negocio. Sistema de autorización de operaciones; relaciones con *brokers*, contrapartes y clientes; contratación de operaciones; registro y seguridad; control de operaciones; sistemas de remuneración; horarios de contratación.

— Unidad de administración. Confirmación, compensación, liquidación, revaluaciones; consideraciones fiscales.

— Unidades de control. Información de gestión generada; aplicaciones y fuentes de información utilizadas; control de gestión; control de riesgos; circuitos de información (a la Dirección, a otras áreas de la unidad o de la entidad, a entidades externas).

— Riesgos de la actividad tesorera. Descripción de los diversos tipos de riesgos: riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo de liquidez, riesgo operacional, riesgo legal.

— Gestión y control de los riesgos. Organización de la función de riesgos; herramientas de medición, sistemas de límites; circuitos de información de riesgos, políticas de control.

— Planes de contingencia para situaciones de crisis.

FUNCIONES PARA LA GESTIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE BALANCE

A su vez, y por lo que se refiere al Comité de Activos y Pasivos, los elementos que se consideran fundamentales para su correcto funcionamiento son:

a) Una identificación de la situación y tendencias del entorno económico y regulador, y en especial de los tipos de interés y de cambio.

b) Un conocimiento de los riesgos del conjunto de balance, y en concreto de la situación del riesgo de liquidez, interés y cambio.

c) Un seguimiento de las magnitudes que determinan la actividad y los resultados, y en particular de los volúmenes y precios de entrada.

d) Una estructura de funcionamiento de los comités (naturaleza de los temas tratados, objetivos perseguidos, periodicidad, composición e información suministrada) que facilite la toma de decisiones respecto a volúmenes, precios y plazos necesaria para la gestión adecuada de los equilibrios de balance y maximización de resultados.

La formulación e implementación de ese modelo de gestión de las estructuras de balance requiere por tanto:

1) Una identificación, seguimiento y análisis de los aspectos del entorno económico y regulador que sean de carácter más crítico en la cuenta de resultados de cada banco.

Para esta finalidad, debe obtenerse el máximo aprovechamiento de los servicios de estudios económicos que puedan existir en las entidades, que deberán estar coordinados con el servicio de estudios de la matriz. En el análisis del entorno, se deberán considerar no sólo los escenarios probables, sino los escenarios críticos caracterizados por una menor probabilidad. Además, el análisis del entorno debe tratar de explicitar y cuantificar, cuando sea posible, la relación causal entre la variable del entorno y la magnitud del balance o cuenta de resultados afectada.

Obviamente, en cada país deberá prestarse particular atención a aquellos aspectos más críticos en la determinación del rumbo del entorno (en unos casos, la situación de las finanzas, en otros la evolución y estructura de la deuda externa, en un tercero la evolución de la cotización de alguna *commoditie*), lo mismo que a aquellos aspectos del entorno más relevantes en la determinación de la estructura del balance y la cuenta de resultados (nivel de actividad y de la demanda de financiación, evolución de los costes y márgenes empresariales, tendencia de los tipos de interés).

El entorno regulador debe también ser considerado cuidadosamente y en las mismas condiciones que se ha descrito para el entorno económico. Temas con trascendencia tal como los cambios previsibles en la regulación de las carteras, los niveles de coeficientes, los controles a los movimientos de capital, la normativa fiscal, la operatoria autorizada a las entidades, el régimen de dotaciones para riesgos..., pueden recomendar la toma de decisiones adelantadas respecto a la estructura de balance, y es por tanto trascendental su seguimiento y, de ser posible, su anticipación.

2) Un conocimiento y seguimiento de los riesgos del conjunto de balance, y en concreto de los riesgos de interés y cambio. Al igual que en el caso de los riesgos tesoreros, ello requerirá formular herramientas y sistemas de medición, límites, control e información para cada uno de esos riesgos.

Una pieza fundamental y primera de la herramienta de riesgo de interés es la disposición de la información sobre la cuantía de los activos y pasivos que vencen o reprecian en las distintas bandas tempo-

rales, así como del tipo medio a que vence o reprecia esa cuantía. En el caso del riesgo de liquidez, sólo se precisa de la cuantía que vence (no de la que reprecia) en cada banda temporal.

En muchos casos, las entidades vienen produciendo por métodos artesanales una información sobre vencimientos y reprecitaciones que es enviada a las respectivas superintendencias para el cumplimiento de las exigencias locales al respecto. La citada información no suele reunir, la mayoría de las veces, calidad suficiente para ser utilizada en la gestión. Por este motivo, no suele ser analizada en el COAP local. Por ello, las entidades deberán someter dicha información a un proceso de depuración y mejora que les permitirá, a corto plazo, utilizarla con un grado de confianza razonable.

La dirección financiera local se responsabilizará de depurar dicha información de las deficiencias observables. La información se referirá al conjunto de operaciones de balance y, si las hubiera, de operaciones fuera de balance. La distribución por plazos de vencimiento/reprecitación relevante para el riesgo de interés se realizará únicamente para los activos y pasivos que devengan un tipo de interés, incluidas las cuentas a la vista y de ahorro, aunque no lo devenguen. Se obtendrá una información de vencimientos/reprecitaciones, así como la desagregación por tipos-productos de activo y pasivo será la misma que venga empleando la matriz. Esta información deberá producirse por los bancos locales con una periodicidad mensual.

La citada información mensual incluye algunos activos y pasivos que no tienen un vencimiento explícito (cuentas corrientes y de ahorro) o cuyo plazo de vencimiento real difiere del contractual (hipotecas a tipo fijo, que pueden ser prepagadas anticipadamente en caso de una caída de tipos de interés).

Las direcciones financieras locales deben aportar una breve explicación de los criterios con base en los cuales se han distribuido eventuales modificaciones introducidas en los plazos de vencimiento previsto respecto a los contractuales de algunos productos (hipotecas principalmente). Se deberá revisar la idoneidad de esos criterios y deberán establecerse las convenciones que, en razón de los respectivos comportamientos históricos, resulten indicadas.

Con la información depurada y con las convenciones establecidas, todas las entidades deberán comenzar a incluir una vez al mes en los COAP locales el examen de la situación de riesgo de interés y liquidez. El COAP examinará tanto la cuantía de los *gaps* como las cuantías de los impactos en margen y en valor de-

rivados de un movimiento de un punto porcentual en el nivel de los tipos de interés.

El significado y relevancia de esas cuantías de cara a la gestión es difícil de establecer hasta que no se tenga una historia suficientemente larga de los impactos calculados, y de la comparación entre los impactos previamente calculados y los efectivamente realizados. Téngase en cuenta que la cuantía de los impactos calculados está muy afectada por convenciones (ubicación de los pasivos sin vencimiento explícito; supuesto de igual sensibilidad de todos los productos clasificados en la misma banda temporal –esto es, ausencia de riesgo de base–, balance estático, ausencia de medidas de gestión, etc.) que hacen necesario que su interpretación requiera prudencia y experiencia.

Con la experiencia aportada por una serie suficientemente dilatada de observaciones, tanto de impactos calculados como de impactos efectivamente realizados, se procederá al estudio y propuesta de los límites que cada uno de los COAP locales debe imponer a los riesgos de liquidez o de interés del conjunto del balance.

3) La comparación entre los precios de entrada y los tipos de mercado es la principal vía para la adecuación de la política de precios a la situación y perspectivas del mercado, que es un objetivo prioritario de la gestión de activos y pasivos en las economías emergentes. Esa comparación debe satisfacer las siguientes condiciones:

— El tipo de entrada de los recursos más el coste de coeficiente debe ser menor que el tipo de mercado.

— El tipo de entrada de la inversión debe ser mayor que el tipo de mercado.

— Las diferencias positivas entre el tipo de merca-

do y los tipos de entrada de los recursos incrementados en los respectivos costes de coeficientes no deben ser decrecientes a lo largo del tiempo.

— Las diferencias positivas entre los tipos de entrada de la inversión y los tipos de mercado tampoco deben ser decrecientes a través del tiempo.

4) Por último, y en relación a la estructura de funcionamiento del COAP, es preciso asegurar que el contenido básico del Comité sea la gestión de los precios, volúmenes y plazos de los recursos y de las inversiones, de acuerdo con la situación y tendencia de los precios de mercado.

El COAP gestionará también las restricciones que en esas políticas se derivan de la situación y tendencias de la liquidez, del riesgo de interés y de las cuotas de mercado de la Institución. Por último, el COAP toma las decisiones de posicionamiento que, por sus características de volumen o plazo, requieren de una decisión colegiada.

La periodicidad mínima del COAP es un mes. Es conveniente, sin embargo, que semanalmente, o al menos quincenalmente, se realicen sesiones ágiles y cortas de seguimiento y, en su caso, modificación de las políticas de precio.

Los miembros naturales del comité son los responsables de las áreas de negocio, el director financiero, el responsable del seguimiento del entorno y el consejero delegado. Cada uno de ellos debe prever un sustituto en caso de ausencia.

Es necesario que se levante acta del COAP, y se adjunte a esa acta la información aportada por los ponentes. Como mínimo éstos serán el responsable del seguimiento del entorno, el responsable de mercado y el director financiero.