

**Madrid, 11 y 12 de diciembre de 2001**

---

**Etapas en la evolución del Control de  
Riesgos en las Entidades  
Financieras:**

**Del simple dato a la mejora de las  
decisiones tácticas y estratégicas.**

**El papel del Supervisor en este  
proceso.**

## **ETAPAS GESTION DEL RIESGO**

---

Hemos definido cuatro etapas en la evolución del Control de Riesgos en las Entidades Financieras:

**Etapas de Aprovechamiento.** Dotación a las Entidades de medios técnicos y humanos para cuantificar el riesgo de mercado y de crédito de activos y pasivos financieros.

**Etapas de Descubrimiento.** Las Entidades descubren si el riesgo que asumen (total o de algunos de sus productos) es igual, mayor o menor al que pensaban.

**Etapas de Burocratización.** Generación periódica (interna y/o externa) del dato que cuantifica el riesgo de mercado y crédito asumido.

**Etapas de Aprovechamiento.** Incorporación de este dato al conjunto de información relevante que disponen los responsables, cada uno a su nivel, para la toma de decisiones.

## ETAPAS GESTION DEL RIESGO

---

A nuestro entender la inmensa mayoría de las Entidades del sector financiero español son conscientes de las tres primeras etapas y muchas de ellas han concluido las dos primeras y actualmente se encuentran en la tercera. Las Entidades que se encuentran en esta situación tienen ante sí tres posibilidades:

1. Concluir su Proyecto de Control de Riesgos
2. Volver a empezar y mejorar su etapa de Aprovisionamiento, generando, por tanto, resultados de mayor calidad.
3. Avanzar y abordar la Etapa de Aprovechamiento.

Para abordar esta última etapa ya no es necesario dotar nuevos presupuestos, el 99% de los gastos ya han sido realizados en las etapas anteriores, tan solo se necesita ser más ambicioso en los planteamientos y **aprovechar de verdad los recursos humanos y técnicos que se dispone para mejorar la toma de decisiones tácticas y estratégicas.**

## ETAPAS GESTION DEL RIESGO

---

**1. El papel de los Supervisores (Banco de España, CNMV y DGS)**

**2. ¿Por qué abordan las organizaciones un Proyecto de Control del Riesgo de Mercado y Riesgo de Crédito?**

Pero ¿qué está ocurriendo? ¿Qué motiva a estas organizaciones a tomar estas decisiones de “continuo aprovisionamiento” de herramientas, de personal, de servicios? ¿Qué problema quieren resolver sus responsables?

Una respuesta trivial sería el Mantenimiento del ritmo de generación de información cuantitativa del riesgo de mercado y de crédito. Pero ¿es que antes no existía este riesgo?, ¿O es que antes no era necesario cuantificarlo o no se exigía?, ¿O acaso antes era menor?, ¿O antes era más fácil cuantificarlo?, ¿O es que está de moda?

### **3. Etapas en la evolución del Control de Riesgos**

- **Etapa de Aprovisionamiento: “el cuello de botella”.**

Incremento sustancial de la información necesaria.

Ubicar de forma “precisa” la realidad de la Entidad.

- **Etapa de Descubrimiento: “ya sé dónde estoy”.**

- **Etapa de Burocratización : “cuando el medio se convierte en fin”.**

A nuestro entender es en este momento cuando la Entidad puede **caer en el grave peligro de considerar el cálculo del riesgo en un fin y no en un medio** para mejorar sus decisiones estratégicas y tácticas.

## **ETAPAS GESTION DEL RIESGO**

---

En este momento algunas Entidades cierran el bucle y vuelven a la primera etapa de aprovisionamiento y entran en un proceso de mejora del mismo.

### Posibles razones:

- Mejora de imagen.
- Notables deficiencias en la primera etapa.

La definición del problema consiste en que el proyecto de medición y control de riesgos no ha supuesto realmente un tema estratégico para la organización. No es un tema de Consejo de Administración. No genera información válida para tomar decisiones.

### **Bueno y ahora qué. Por donde avanzar. ¿Cuál es la siguiente etapa?**

- Racionalizar la situación actual. No se trata de controlar más, sino de controlar mejor. Definición de un cuadro de mando integrado.
- Aprovechar los medios y recursos de que disponen las Entidades para mejorar la toma de decisiones tácticas y estratégicas.

A partir de los procesos creados e información generada;

- Aumentar la transparencia que percibe el partícipe, asegurado, accionista.....
- Mejorar la información disponible para terceros (portfolio report), estándares de presentación de información.
- Performance measurement y performance attribution.

### En el caso concreto del Supervisor:

- Diseño de un “reporting estratégico” que evite la sensación de exigencia de “más papeles” y que tenga como uno de sus principales objetivos el que interese tanto o más realizarlo a los supervisados que al Supervisor.
- Verificación industrial del mismo.
- Imagen fiel del sector agregado e instalación de un semáforo para identificar de forma inmediata quien pone en peligro la industria, quien pone en peligro a mis defendidos (partícipes, asegurados....) o como mejorar la industria (con supervisión prudencial no con intervencionismo) y solicitar las oportunas aclaraciones.

## ETAPAS GESTION DEL RIESGO

---

### Etapa de Aprovechamiento: “definición de objetivos en términos claros y asignación óptima de recursos”. (1)

**Aprovechar de verdad los recursos humanos y técnicos que se dispone para mejorar la toma de decisiones tácticas y estratégicas.**

¿Para qué? Para mejorar el Balance de la Entidad. Dicho de esta forma queda muy vago, por tanto el primer paso a dar es plantear el objetivo de una forma clara, concreta y correcta y una vez planteado, si es posible, y **ATACARLO DE FRENTE.**

¿Cuál es el verdadero objetivo tanto para todo tipo de Entidades - financieras o no financieras? A nuestro entender **Maximizar la rentabilidad de los activos - coste de los pasivos.**

## ETAPAS GESTION DEL RIESGO

---

### Etapa de Aprovechamiento: “definición de objetivos en términos claros y asignación óptima de recursos”. (2)

¿Cuantificar el riesgo de mercado y de crédito es útil para conseguir este objetivo? Es absolutamente imprescindible.

Hasta el momento parece que sólo es posible ligar cuantificación del riesgo y mejora de Balance en situaciones tan puntuales en el tiempo como el primer día que se calcula e interpreta o etapa de Descubrimiento por tanto aún queda mucho camino por recorrer.

El camino es **incorporar las medidas que cuantifican el riesgo que asume la Entidad (o producto en cuestión) al conjunto de información relevante que disponen los responsables, cada uno a su nivel, para la toma de decisiones.**

## **ETAPAS GESTION DEL RIESGO**

---

### **Etapa de Aprovechamiento: “definición de objetivos en términos claros y asignación óptima de recursos”. (3)**

Los pasos, a grandes rasgos, serían los siguientes:

- a) El Consejo de Administración (Dirección general) formula los objetivos de la Entidad y un nivel de riesgo a asumir en términos claros (no en medidas estadísticas).
- b) Los órganos de dirección asignan óptimamente los recursos y establecen los límites de riesgo y controles oportunos para que la Entidad evolucione según los objetivos formulados.
- c) Los órganos de control comprueban que efectivamente los controles son respetados.

## **ETAPAS GESTION DEL RIESGO**

---

### **Etapa de Aprovechamiento: “definición de objetivos en términos claros y asignación óptima de recursos”. (4)**

- d) Los departamentos de contabilidad, inversiones y riesgos generan periódicamente la información y la incorporan a determinados formularios.
- e) A partir de éstos, el proceso realimenta los órganos decisores y se reasignan límites de riesgo.

Obviamente estos pasos se pueden realizar bien o menos bien y de este tema nos ocupamos en el artículo: **METODOLOGÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES TÁCTICAS Y ESTRATÉGICAS EN LA GESTIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS.**

## ETAPAS GESTION DEL RIESGO

---

### 4. Conclusión (1)

La mayoría de Entidades financieras, en su aproximación para cuantificar el riesgo de mercado y crédito al cual se enfrentan, han concluido la etapa de aprovisionamiento de los medios necesarios, técnicos y humanos, han obtenido los primeros resultados y han creado los procedimientos para disponer periódicamente de estos datos. Pero, a nuestro entender, exceptuando el cumplimiento con los Supervisores, objetivo claro e imprescindible, aún no han explotado los medios de que disponen.

Explotarlos ¿para qué? para mejorar su balance, mejorando la toma de decisiones tanto tácticas como estratégicas.

¿En qué situación están las Entidades para realizar esta última etapa ? Inmejorable. El 99% de los gastos ya han sido realizados, tan solo se necesita ser más ambiciosos en los planteamientos y **aprovechar de verdad los recursos humanos y técnicos que se dispone para mejorar la toma de decisiones tácticas y estratégicas.**

## ETAPAS GESTION DEL RIESGO

---

### 4. Conclusión (2)

Para tomar decisiones correctamente en los mercados financieros hay que considerar las dos caras de la moneda: rentabilidad y riesgo.

Aquellas Entidades que se conformen con cumplir con sus Supervisores o tranquilizar las conciencias de sus responsables estarán desaprovechando una gran oportunidad.

En este proceso es de destacar el buen criterio y la buena visión de futuro de los supervisores. Banco de España a partir de sus consejos y CNMV (circulares) y DGS(orden ministerial) a partir de sus requerimientos. Todos ellos, de forma directa o indirecta, han impulsado el hecho de que las Entidades se doten de medios humanos y técnicos para finalizar con éxito las tres primeras etapas y ahora les han dejado a tan solo un palmo de distancia de esta última etapa, la más importante e interesante para todas ellas.

### 4. Conclusión (3)

Parece ser que el verdadero objetivo de los Supervisores sale ya a la luz. No es aumentar la carga de trabajo de las Entidades, si no satisfacer la necesidad de que los decisores dispongan de información oportuna y relevante para mejorar su proceso de toma de decisiones. **¿Cómo ? incorporando las medidas que cuantifican el riesgo que asume la Entidad (o producto en cuestión) al conjunto de información relevante que disponen los responsables, cada uno a su nivel, para la toma de decisiones.**

Hay que evitar **el grave peligro de considerar el cálculo del riesgo en un fin y no en un medio** que permita a las Entidades mejorar sus decisiones tanto tácticas como estratégicas.

Y finalmente que existan departamentos de control para que lo que efectivamente se decide se lleve a la práctica correctamente.