

LA GESTIÓN DEL RIESGO EN BBVA. Nuevos enfoques y estructura**RESUMEN EJECUTIVO**

El riesgo está en el corazón del negocio bancario y forma parte integrante e inevitable de la actividad bancaria. Por otro lado, los intensos cambios en el entorno, protagonistas fundamentales de los últimos tiempos, plantean a las entidades financieras, en creciente medida, desafíos a los que ha de hacerse frente mediante nuevos principios de gestión del riesgo.

La intensificación de la competencia, las posibilidades de distribución que ofrecen las nuevas tecnologías, la reducción drástica de las barreras de entrada, obligan a enfatizar en los conceptos de rentabilidad sobre capital y creación de valor para el accionista, tal y como contemplan los nuevos enfoques de medidas de rentabilidad ajustada al riesgo. Sin olvidar el objetivo prioritario de preservar la solvencia de la entidad, se trata de contribuir desde la función de riesgos a una mejor asignación de capital y a que las decisiones se orienten a la creación de valor.

Por su parte, las distintas autoridades reguladoras subrayan esta nueva concepción, dando prioridad a la capacidad para gestionar el riesgo de las entidades financieras, sobre el tradicional enfoque de inspección de cumplimiento de la norma.

Se han establecido tres grandes objetivos, complementarios entre sí, para la función de riesgos de BBVA:

- Preservar la solvencia de la entidad, asegurando que la exposición al riesgo esté dentro de los límites preestablecidos y con un perfil equilibrado.
- Desarrollar y ejecutar una política de riesgos alineada con los objetivos estratégicos del Grupo.
- Contribuir a que las decisiones a cualquier nivel estén orientadas a la creación de valor para el accionista, a partir del concepto de rentabilidad ajustada al riesgo.

Para el cumplimiento de estos objetivos, se ha diseñado una estructura organizativa y se ha elaborado un decálogo de principios básicos en los que se apoya la visión del Grupo en materia de riesgos

Respecto a la **estructura organizativa**, en un primer nivel el Consejo de Administración, Consejero Delegado y C. D. P., en términos muy genéricos, aprueban la política de gestión de riesgos, y todo el marco en el que ésta se desarrolla: organización, identificación, medición, control, esquemas de información y pilotaje de los riesgos asumidos.

Dada la complejidad de las tareas, y al objeto de asegurar una adecuada gestión del riesgo, se ha articulado una estructura en dos niveles: uno enfocado en la estrategia global de gestión de riesgos y el desarrollo y control de todo el marco de medición, responsabilidades y funciones (Gestión Global), y otro enfocado en la implantación

de la política de riesgos, gestionando el día a día en coordinación directa con las unidades de negocio (Unidad Central de Riesgos)

En cuanto a los **principios básicos de gestión del riesgo**, éstos tratan de recoger los aspectos considerados prioritarios en el desarrollo de la función de Riesgos. Así, el primero de ellos, y en línea con las recomendaciones de los organismos supervisores y reguladores, resalta la necesaria **independencia y globalidad** que debe caracterizar a la función, que asegure una adecuada información para la toma de decisiones a todos los niveles.

Es necesaria una unidad independiente, y al nivel global, especializada por tipo de riesgo, que controle e informe acerca de las consecuencias agregadas en términos de riesgo de las decisiones individuales tomadas en las diferentes unidades de negocio, y proponga políticas para la mejora del perfil de rentabilidad / riesgo global.

La gestión global se estructura horizontalmente a través de todas las unidades de negocio, requiriéndose para su efectividad el reporte funcional de los responsables de riesgos a esta Unidad de Gestión Global.

El entendimiento del riesgo global, su control eficaz y su gestión hacia un óptimo de rentabilidad / riesgo, sólo se puede alcanzar a partir de una **gestión integrada** del mismo. El capital económico es la medida que sirve de base para dicha gestión, sobre una base homogénea, de los riesgos. Supone un salto cualitativo, al introducir

en la gestión diaria de los negocios la rentabilidad sobre capital como palanca esencial para la creación de valor.

El marco de capital económico permite conocer el consumo de capital de cualquier actividad, en función del potencial de pérdidas inesperadas, y por agregación el mapa global de riesgos de la institución, que refleja quién está utilizando el capital y cómo se está rentabilizando, así como el perfil de riesgos global.

La **gestión activa de la totalidad de la vida del riesgo** implica el seguimiento del ciclo completo de las operaciones, desde el análisis previo a la aprobación hasta la extinción del riesgo (gestión del continuum de riesgo). Esta continuidad, con asignación de responsabilidades claras en cada fase, y unos mecanismos ágiles de transferencia de información, es la base para la identificación rápida y la gestión eficaz de situaciones de deterioro, minimizando las pérdidas para la institución.

El desarrollo de los mercados de crédito hará que cobre una importancia vital la función de gestión central del riesgo de crédito, clave para cualquier entidad financiera que aspire a tener un carácter global. El objetivo es, desde la visión conjunta de la cartera, llevar a cabo una gestión activa que permita extraer las máximas ventajas de la diversificación y mejorar el perfil rentabilidad – riesgo global.

Los circuitos de riesgo deben apoyarse en **procesos y procedimientos claros**, revisados periódicamente en función de las nuevas necesidades y con líneas de

responsabilidad bien definidas. Un marco claro de actuación debe ser compatible con la necesaria flexibilidad para encajar las condiciones cambiantes del mercado o de la dirección estratégica de la institución.

Una de las prioridades básicas es el **desarrollo e implantación de herramientas y sistemas de apoyo a la gestión** del riesgo, que exploten al máximo los avances metodológicos y tecnológicos. El objetivo es sintetizar y sistematizar la experiencia acumulada, potenciando elementos clave como un profundo entendimiento de los mercados y el buen juicio de las personas que finalmente toman las decisiones.

La implantación de las herramientas para la gestión del riesgo sirve de apoyo para que las decisiones de riesgo sean más objetivas, más eficientes y más ágiles. Así, en la toma de decisiones de riesgo debe presidir la **objetividad**, incorporando adecuadamente todos los factores de riesgo relevantes en cada caso, sean cuantitativos o cualitativos.

Asimismo, es fundamental en términos de eficiencia la **diferenciación del tratamiento del riesgo**, circuitos y procedimientos, alineando el esfuerzo de análisis con el riesgo incurrido, no sólo en función del volumen, sino en términos de pérdida anticipada. Todo ello sin menoscabo de la eficacia, y siempre teniendo en cuenta el objetivo primario de preservar la solvencia.

La rapidez de respuesta al cliente, aspecto básico hoy día, está muy relacionada con el grado de **descentralización de las decisiones**. El desarrollo de herramientas de

apoyo a la gestión del riesgo (rating, scoring, modelos de precios), junto a procesos efectivos de comunicación, implantación y formación, favorecen el acercamiento de las decisiones al cliente, e impulsan la creación de valor.

Como la esencia del negocio bancario es la asunción de riesgos o el asesoramiento sobre los mismos, **la variable riesgo debe incluirse en las decisiones de negocio en todos los ámbitos**, ya sea estratégico (perfil de riesgos, inversiones / desinversiones estratégicas...), táctico (diseño de producto, segmentación de clientes...) u operativo (aprobación / denegación acelerada, pricing...).

Finalmente, el desarrollo y la puesta en práctica de los principios anteriores en todas sus consecuencias debe implicar que **los objetivos de la función de riesgos y de los individuos que la componen estén alineados con los del Grupo, con el fin de maximizar la creación de valor.**

Las personas son el elemento clave para el desarrollo del área. Por ello, mantener el esfuerzo de los individuos involucrados en el proceso en la línea de actuación necesaria para alcanzar los objetivos trazados, actúa como factor multiplicador.