

El riesgo de negocio: un factor clave para hacer frente a las crisis económicas

⇐⇐⇐→ EL ANÁLISIS DEL RIESGO DE NEGOCIO SE HA CONVERTIDO EN UNA PIEZA CLAVE PARA SUPERAR SITUACIONES DE CRISIS. BASÁNDOSE EN LA EXPERIENCIA DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS SE MUESTRAN LAS BONDADES DE LA MEDICIÓN DE ESTE RIESGO.

RAMON TRIAS I CAPELLA
 Presidente – Director General
 AIS (Aplicaciones de Inteligencia Artificial)

La gestión del riesgo se ha centrado en la última década en el desarrollo de modelos cada vez más sofisticados cuyo objetivo es la medición de los riesgos intrínsecos, o sea, de crédito, de mercado, de liquidez y operativo. Por ello, se ha realizado un gran esfuerzo en la homogeneización de conceptos, métodos y criterios en las propias entidades o en los reguladores. Sin embargo, se ha marginado, si no casi olvidado, un factor fundamental: el riesgo de negocio. Los momentos

de crisis económica, como el que vivimos actualmente, permiten apreciar la gran relevancia que este tipo de riesgo tiene en realidad. Su importancia se hace evidente y se presenta como un elemento primordial para hacer frente a los periodos de recesión.

La base teórica del modelo de comportamiento bancario tiene una solera de más de veinte años, aunque orientada a un objetivo más general que el de riesgo, proporciona herramientas más que suficientes para el tratamiento del riesgo de negocio. Otra fuente de herramientas para tratar este riesgo son los recursos de planificación y presupuestación, desarrollados, en uno u otro grado, en todas las entidades financieras; si bien, como veremos, más encaminados a tesorería, dirección financiera y gestión de activos y pasivos que a la modelización del banco como unidad de negocio.

Ficha técnica



Autor: Trias i Capella, Ramón

Título: El riesgo de negocio: un factor clave para hacer frente a las crisis económicas

Fuente: Estrategia Financiera, nº 203. Febrero 2004.

Localizador: 13 / 2004

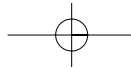
Resumen: La presencia de situaciones de crisis cambia el énfasis en el análisis del riesgo financiero, emergiendo en la escena, el riesgo de negocio junto con la influencia cruzada sobre los riesgos tradicionales. La profundidad de la crisis y sus particularidades, así como la rigidez en la estructura de costes de las entidades, dictarán el diseño de aproximaciones distintas.

La importancia de la planificación, no sólo financiera, va a ganar espacio en la gestión de riesgos. Probablemente, el área de planificación sea en el futuro el lugar de reunión e integración de riesgos y decisiones en base al estado actual y la evolución del entorno. Como mínimo, esta función va a tener que formar parte del equipo de decisores estratégicos que velan en la entidad por el buen gobierno de la misma. Como corolario, la generación de métodos, modelos, procedimientos y software adecuados serán nuestros próximos invitados (¿o retos?).

Descriptor: Riesgos, riesgo de negocio, gestión de costes, gestión de créditos, reducción de costes, flujos de caja.

MODELANDO EL COMPORTAMIENTO DE LA BANCA

La modelización del comportamiento de la banca recibió un importante avance en la década de los setenta y primera mitad de los ochenta. Entre distintos enfoques (*Baltensperger, 1980* y *Freixas y Rochet, 1997*) se explicaba la elección del tamaño de la entidad y la estructura de activos y pasivos con criterios de optimización de resultados. Algunas de las aproximaciones se han hecho con miras microeconómicas, y se basan en la teoría de la firma y la función de producción (*Saeley y Lindley, 1977*), la posición monopolística (*Klein, 1977, Monti, 1972*), la teoría del portafolio y la aversión al riesgo (*Pyle, 1977, Pierce, 1972*). También en el entorno macroeconómico, se han desarrollado modelos operativos de optimización cuantitativa de la cuenta de resultados sujeta a condiciones (*Cohen, 1970*). Existen otras aproximaciones, con enfoques más orientados al análisis macroeconómico que estudian el efecto agregado



(Van Loo, 1980) como el modelo del equilibrio general (Arrow, 1953), cuyas implicaciones respecto a la justificación de la intermediación financiera han provocado análisis sobre las hipótesis de perfección de mercados que a su vez, han dado paso a las teorías de la información imperfecta y costes asimétricos (Stiglitz, 1989 y 92), de la transformaciones de activos, del coste de las economías de escala en los costes de las transacciones (Benston y Smith, 1976) y del monitoreo delegado (Diamond, 1984).

En los modernos enfoques se combinan los distintos análisis históricos. Para el tema que nos ocupa son de especial interés los realizados sobre la función de producción, los estudios sobre la estructura de costes y la optimización cuantitativa explícita

Así pues, el trabajo desarrollado para comprender el negocio financiero debería despertar inquietud. Al compararlo con la atención que se está dedicando a los riesgos sacralizados por la regulación, se observa que el problema va más allá de la integración de los distintos riesgos intrínsecos. Al igual que cualquier negocio, la pérdida de valor de la entidad no viene dada sólo por una producción de mala calidad, por la evidencia de una administración frágil o por una estructura de control descuidada (nuestros equivalentes al riesgo de crédito, al de balance y al operacional), sino también por una caída de negocio que amenace el punto muerto, particularmente si la estructura de costes es rígida y, como consecuencia, operamos con una cierta proximidad estadística respecto a este sombrío límite.

EL RIESGO DE NEGOCIO NO ES MARGINAL

¿Qué tan teórica o qué tan posible es esta situación? Bien, la existencia de entidades netamente inviables por su estructura de costes, no es ningún ejercicio de clase, en países de nuestro entorno, coexisten (¿por cuánto tiempo?) entidades que tienen un coste de operación hasta tres veces superior al volumen de créditos concedidos en un mismo período, junto con entidades cuyo coste de operación no supera el cincuenta por ciento del margen financiero. Si bien en estos casos, las razones estructurales son frecuentemente políticas, la volatilidad de demanda de crédito y de oferta de ahorros como consecuencia de las variaciones del ciclo económico (o de cambios políticos, en banca de desarrollo) pueden forzar una estructura de costes asimétrica en la fase descendente del ciclo debido a la rigidez a la baja.

La crisis puede proceder también del cambio estructural, lo que no invalida, sino que refuerza la necesidad de dotarse de conceptos, métodos y herramientas que ayude a gestionar el cambio

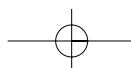
En otros términos, podría darse la paradoja de que una entidad financiera fuera tan celosa de la calidad de riesgo en un momento de crisis que aplicara los recursos ociosos de la caída de demanda de crédito a un mejor análisis de las pocas solicitudes y a una política de GAP extremadamente segura. Como consecuencia, la entidad entraría en bancarrota con la mejor cartera de todos los tiempos.

De hecho, este supuesto es muy poco probable porque existen factores comunes que afectan a la vez a las distintas variables representativas del riesgo y a las de volumen de contratación y descontratación, tales como la pérdida esperada e inesperada de la cartera de crédito, las cotizaciones en la cartera de negocio o efectos adversos de tipos de interés en el balance. Éstos van a afectar a su vez al riesgo de liquidez o al riesgo de crédito, si el riesgo ha sido desplazado al cliente en forma de cuota de interés variable.

Bien es cierto que esta observación no hace más que complicar las cosas porque el problema de la integración de riesgos con varios factores de riesgo y con distintos horizontes, configura por sí mismo un problema sin una solución definitiva, incluso antes de contar con la asimetría de la evolución de los costes de producción que se ha apuntado anteriormente.

COSTES DE PRODUCCIÓN Y VIDA DEL CRÉDITO. EFECTO DE LA CRISIS

Al filo de esta afirmación, conviene analizar la importancia del coste de operación en los distintos momentos de la vida del crédito. Observamos una mayor incidencia en la originación del riesgo, en la renovación y en los procesos de recobro y recuperación, respecto a la administración en el cobro regular. Como consecuencia, en las situaciones de crisis, estas actividades van a cobrar más importancia,





La crisis afecta al resultado de la entidad financiera por partida doble: por la disminución del volumen de crédito y por el aumento de mora de la cartera

ya que va a disminuir la demanda de crédito para las clases de riesgo altas y el peso de los segmentos de más calidad va a menguar en beneficio de los de menos.

El hecho de que estas actividades tomen más importancia implica que va a requerirse mayor volumen de recursos en actividades como el recobro, el seguimiento, las alertas y alarmas, la renovación de créditos y la reestructuración de la cartera en detrimento de los nuevos préstamos a particulares (de consumo a hipotecario o tarjetas), los nuevos créditos a empresa y los proyectos de inversión. Asimismo, si la concesión disminuye, los costes a corto plazo van a aumentar. Así planteado, podríamos ver estos costes como costes extraordinarios latentes en la entidad, lo que nos lleva a pensar que deberían poder aplicarse recursos propios para cubrir la even-

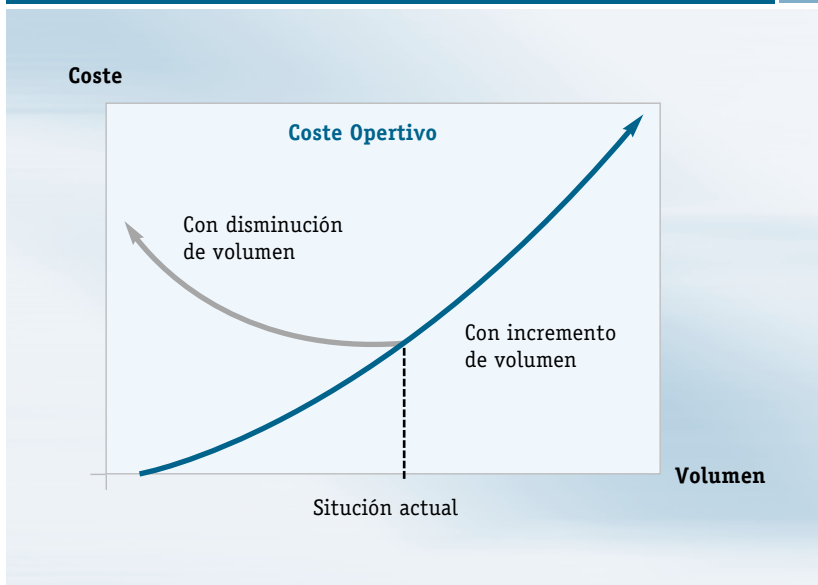
tualidad; lo que significa disponer de una dotación que compense las obligaciones potenciales que la entidad está contrayendo como consecuencia de su crecimiento estructural.

Naturalmente, existen otros motivos por los que la demanda de crédito disminuye, cambios en el entorno al que da servicio financiero y también cambios estructurales.

Un ejemplo del primero, en el crédito a particulares, el cambio de estructura de edades de la población, con los cambios de densidad ahorrador/deudor permite compensar la disminución en el servicio de créditos con la canalización de los ahorros, intermediando o participando en la desintermediación, el sector financiero formal puede establecer puentes de intermediación mucho más complejos en los que la ventaja del conocimiento y la información justificaría su negocio. De todas formas, como se deducirá de los siguientes apartados, las líneas de comportamiento futuras que se analizan en esta comunicación son útiles también en este contexto.

En cuanto al segundo, el concepto de crisis no tiene que asociarse a ciclo económico, el negocio financiero está inmerso en un cambio continuo y profundo, relacionado con la supervivencia a largo plazo (El modelo del equilibrio general de Arrow y Debreu mostraba la desaparición de la función de la intermediación financiera si los mercados fueran perfectos). Así la crisis puede proceder también del cambio estructural, lo que no invalida, sino que refuerza la necesidad de dotarse de conceptos, métodos y herramientas que ayude a gestionar el cambio.

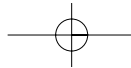
Figura 1.



LOS COSTES DE OPERACIÓN ASIMÉTRICOS. EL EFECTO DE LA MORR

La rigidez de los costes operativos, tanto de personal como de informática o de coste de la estructura física de las sucursales, ofrece unos costes marginales con economías de escala y de alcance que se pierden cuando en lugar de crecer o mantener el volumen de actividad, la debemos reducir. Como ejemplo, el coste de las reducciones de personal o, como mínimo, su reciclaje hacia las nuevas áreas, encarece el ajuste a unos niveles que sobrepasan el coste de la formación de nueva plantilla. A corto plazo, la incidencia de una reducción en la operación puede dar lugar a unos costes marginales crecientes que pueden arrastrar incluso a unos costes totales a ser temporalmente incluso mayores que en la situación a partir de la que se retrae.

La función de costes en la banca (Freixas y Rochet, 1997) ha sido tratada con las mis-



mas herramientas que la producción industrial, funciones *Coob-Douglas* o funciones translogarítmicas (*Benson y al. 1982*) particularmente interesante el análisis del *Functional Cost Analysis (FCA)* de la FED (*Benston y al., 1982*). Si bien estos métodos estadísticos no se han aplicado explícitamente a funciones de costes en momentos de recesión, sino como herramienta de determinación del tamaño óptimo.

Si la reducción va acompañada (o incluso es motivada) por una situación de crisis que implique un incremento de mora e incumplimiento en los segmentos a los que el banco da crédito, la curva de demanda de crédito para una misma clase de riesgo va a disminuir, de manera que la curva que relaciona calidad de riesgo y volumen concedido va a sufrir un desplazamiento hacia abajo. Es decir, si el banco desea mantener la misma calidad de riesgo, deberá aumentar el nivel de crédito, restricción que puede ser absorbida por un racionamiento previo del crédito. La naturaleza de estas curvas es de tipo logístico, monótonamente crecientes pero con un posible punto de inflexión en la curva (*Wilson, 1997*) (Figura 2).

¿En dónde se posicionará el banco? Si postulamos que el banco intenta maximizar sus beneficios, necesitaremos la función que los obtiene, restando los costes de intermediación y los de mora del margen financiero. El efecto del volumen sobre los costes de intermediación, el margen financiero y la mora configuran la curva de beneficios cuyo óptimo determina la posición del banco

Mientras que en los análisis tradicionales de formación del precio y del volumen contratado, se supone el equilibrio en el punto de intersección de las curvas de oferta y demanda, en el mercado financiero, donde interés, riesgo y volumen afecta a la oferta y la demanda de crédito y depósitos, pueden existir posiciones para cada clase de crédito, en las que la curva de oferta para el banco tenga un máximo en algún punto anterior al punto de corte con la función de demanda. Como consecuencia, la posición de máximo beneficio en este punto de equilibrio Tasa - Volumen puede dejar sin agotar el mercado, lo que se conoce como racionamiento de crédito. El esquema propuesto en el gráfico (*Stiglitz, 1981*) no pierde validez en el caso de una situación en la que demanda y oferta agoten el mercado, en todos los casos, antes o después de la crisis (Figura 3).

En el gráfico se puede ver el efecto combinado de la crisis en la reducción de la de-

La rigidez de los costes operativos ofrece unos costes marginales con economías de escala y de alcance que se pierden cuando en lugar de crecer o mantener el volumen de actividad, la debemos reducir

Figura 2

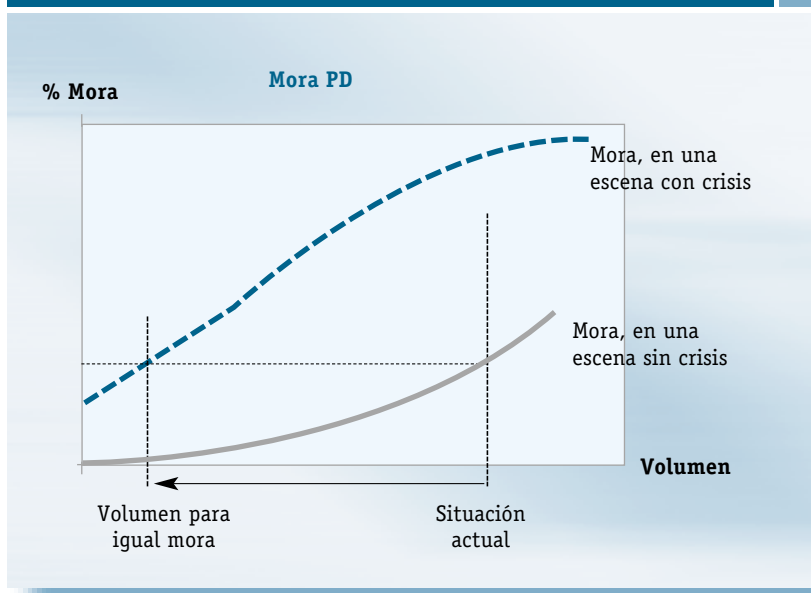
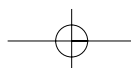
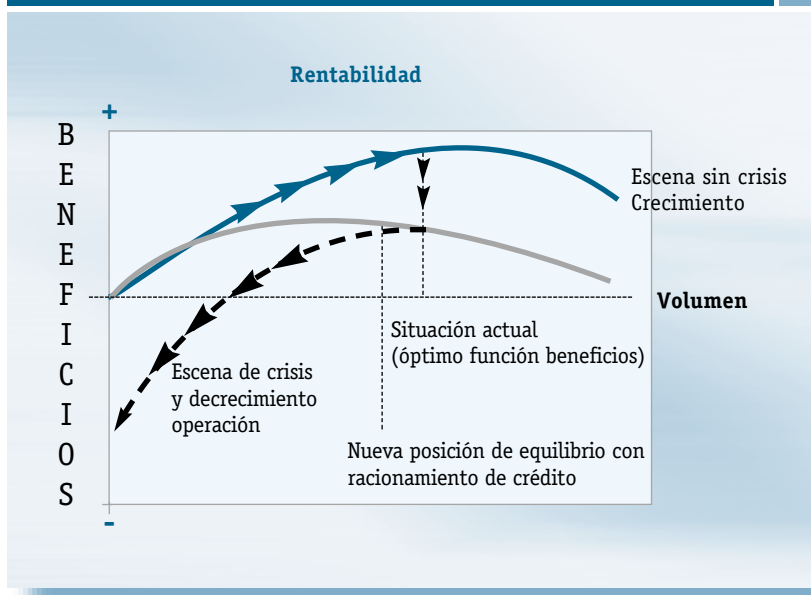


Figura 3





El riesgo de negocio puede minimizarse perfeccionando ciertos procedimientos, fundamentalmente, la mejora en planificación

manda de crédito como consecuencia del cambio de la función volumen vs. mora admitida y también, el efecto del cambio en los costes marginales a causa de la reducción del volumen contratado.

En pocas palabras, la crisis afecta al resultado de la entidad financiera por partida doble, por la disminución del volumen de crédito -presionando a los costes al alza- y al aumento de mora de la cartera (y/o a la disminución de volumen para mantener la calidad de los nuevos concedidos).

IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Y bien, ¿qué implicaciones prácticas tiene el riesgo de negocio, que hemos visto que puede emerger en momentos de crisis?

Al igual que los riesgos de crédito y de mercado, debería tener importancia en su versión de riesgo esperado para afectar a la tarificación y a las reservas y en su versión de riesgo inesperado, en la asignación de recursos propios. En realidad, parece justificarse la existencia de reservas capaces de suavizar los resultados aparentes en los años en los que estamos embarcando obligaciones solapadas que se traducirán en rigideces de costes.

Como en todo el conjunto de riesgos intrínsecos, el riesgo de negocio puede minimizarse perfeccionando ciertos procedimientos, fundamentalmente, la mejora en planificación, en la que deberíamos integrar estos riesgos, cuantificando los resultados de la entidad condicionados al suceso de todas y cada una de las escenas definidas por los factores de riesgo mediante un modelo interrelacionado (modelo econométrico, distribución conjunta o colección de escenas probabilizadas o no).

La transformación de esta distribución estadística de factores de riesgo en distribución de resultados es aún un reto. El estado del arte dista todavía de ofrecernos métodos ana-

líticos y la complejidad de los productos y mercados financieros parece correr más rápido que nuestra capacidad de generar la función de distribución de la función de probabilidad de pérdidas y ganancias de la entidad sujeta a riesgos tan dispares como los que maneja corrientemente: crédito, mercado, balance, operativo, negocio, legal, prestigio, etc.

Disponer de esta función de distribución nos abre la puerta al cálculo de VaR, Short-Fall, valor esperado, RAROC, etcétera.

La solución práctica para obtener las mejores estrategias, dentro de un universo volátil, pasa por la modelización de comportamiento de todos y cada uno de los componentes de la cuenta de resultados del banco, así como de las bases que los determinan.

Primero, naturalmente, los modelos de riesgo intrínseco (riesgo de crédito, de mercado, de liquidez, operacional,...), pero también modelos macroeconómicos interrelacionados con modelos de predicción de flujos. En función de las respuestas de los mismos, también modelos de absorción de recursos (con especial tratamiento del signo de sus variaciones), modelos de coste y modelos de decisión estratégica que puedan convertir desideratas en límites o en objetivos.

La integración de todos ellos requiere el conocimiento del efecto de las variables del modelo macroeconómico en los resultados de cada una de las fuentes de riesgo (intrínseco o no) en cada una de las subcarteras.

Si bien pueden plantearse aproximaciones numéricas (asunción de distribuciones normales generalizada), parece más prometedora la utilización de herramientas de simulación que permitan observar la respuesta de ciertas políticas frente a ciertas escenas (ej. máximos y mínimos en los ratios de crecimiento comercial trimestral y de niveles de mora esperada frente a las previsiones de crecimiento de la economía afirmadas por nuestro Servicio de Estudios). La explotación en términos de recorrido del espacio de probabilidades caracterizado por los factores primarios de riesgo puede llevarse a cabo con adaptaciones de MontCarlo, generando un único muestreo que va a ser utilizado en cada uno de los modelos y submodelos que componen el modelo general de comportamiento de la entidad. Bien es cierto que la diferencia entre los intervalos y horizontes de los distintos riesgos, marcados por la disposición de datos y velocidad de respuesta, exigen integraciones algo más complejas, cubriendo espacios con modelos *ad-hoc* limitados por el camino marcado por la colección maestra de escenas. ■