

12 de Enero de 2026

# ALCO

INSIGHT

# #1

## El ALCO como columna vertebral para el manejo de los riesgos financieros en las instituciones bancarias



### a. Antecedente

Los colapsos bancarios a lo largo de la historia se han dado por diversas razones, pero sin duda, una de ellas ha sido el inadecuado manejo y cobertura de sus balances. En efecto, los eventos de 2007–2009, particularmente en Estados Unidos y como resultado de un exceso de apalancamiento, omisión del riesgo de liquidez y una expansión masiva del crédito a través de instrumentos financieros; más recientemente los casos de los bancos regionales en el propio Estados Unidos e incluso instituciones en Europa, los cuales tuvieron origen en una concentración excesiva de fondeo, deficiencias en el manejo del riesgo de tasa de interés y pérdidas no realizadas en el balance; NO fueron accidentes imprevisibles; fueron el resultado de estructuras de balance frágiles, mal gobernadas y mal entendidas a nivel de la alta dirección de cada una de esas empresas fallidas.

Evidencia reciente muestra que, en la mayoría de los bancos que han colapsado, la figura del Comité de Gestión de Activos y Pasivos (ALCO por sus siglas en inglés: *Asset & Liability Committee*) existía, funcionaba regularmente y cumplía con el marco “ortodoxo” de gobierno corporativo. Sin embargo, ese marco y su ámbito de competencia no fueron suficientemente robustos para evitar concentración excesiva de fondeo, exposición estructural a tasas de interés y vulnerabilidades críticas en materia de liquidez y solvencia.

En tal contexto, el propósito último del ALCO no debe ser el optimizar métricas aisladas, sino **preservar la viabilidad del banco como negocio en marcha a través de la gestión del riesgo de balance**. Esto implica diseñar, monitorear y ajustar el balance de manera continua frente a cambios en tasas, liquidez, capital, tipo de cambio, comportamiento de depósitos y condiciones de mercado. **El riesgo del balance es uno de los riesgos más críticos para una institución financiera, y su gestión efectiva no puede quedar diluida dentro de estructuras de gobierno alejadas del Consejo.**

### b. Objetivos Estratégicos del ALCO

Un ALCO efectivo debe garantizar que el banco pueda absorber *shocks* severos sin perder la confianza del mercado. Las crisis recientes muestran que la liquidez se evapora rápidamente cuando la confianza se deteriora y que dicha erosión suele estar vinculada a decisiones estructurales acumuladas durante años, no a eventos aislados y coyunturales.

El ALCO no existe para maximizar el margen financiero en el corto plazo, sino para optimizar la rentabilidad considerando todos los riesgos implícitos en el balance, incluyendo la liquidez, el capital y los riesgos de tasa y de tipo de cambio, formando un sistema integrado que debe ser gobernado de manera conjunta. El ALCO debe:

Controlar	Gestionar	Asegurar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentraciones de fondeo</li> <li>• Dependencia de pasivos volátiles</li> <li>• Exposición a pérdidas no realizadas en el balance</li> <li>• Descalces estructurales de vencimiento y tasa</li> <li>• Exposición a tipo de cambio</li> <li>• Posición de capital bajo escenarios normales y adversos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen financiero</li> <li>• Estabilidad del fondeo</li> <li>• Sensibilidad a tasas</li> <li>• Consumo y planeación de capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento consistente con estructura de fondeo</li> <li>• Entendimiento de Pérdidas no realizadas</li> <li>• <i>Buffers</i> de liquidez reflejen concentraciones reales y actuales</li> <li>• Cumplir con el apetito de riesgo y estándares regulatorios</li> <li>• Capital suficiente y consistente con necesidades actuales y futuras</li> </ul>

### c. Funciones Clave del ALCO

Las quiebras bancarias recientes han evidenciado que el riesgo del balance no es secundario. El ALCO debe medir, gestionar y revelar:

- El riesgo de liquidez, incluyendo la calidad y concentración de fondeo
- El riesgo de tasa de interés, incluyendo la sensibilidad del margen financiero y del capital (Valor económico)
- El riesgo de tipo de cambio
- Los niveles y planeación del capital, bajo condiciones normales y adversas
- La estructura, cobertura necesaria y composición del balance
- Los precios de transferencia y la rentabilidad ajustada al riesgo a nivel global, línea de negocio y producto
- Niveles de gestión de indicadores clave y cumplimiento con regulaciones locales y mejores prácticas globales
- La gestión del colateral y la elegibilidad de activos líquidos
- La planeación de capital y la liquidez bajo escenarios de contingencia

**El ALCO debe ser reconocido como el foro primario y especializado en el riesgo de balance; es el mecanismo mediante el cual el Consejo de Administración ejerce su responsabilidad fiduciaria sobre el balance.** Por ende, es importante mantener la cercanía entre dichos órganos colegiados.

### d. Optimización Planeación y Gestión de Capital

El ALCO no solo gobierna el riesgo de tasa, cambiario, el capital y la liquidez; **también debe ser el foro donde se articula la relación entre la estructura del balance, volatilidad en los resultados y suficiencia de capital. En otras palabras, el ALCO debe asegurar que el banco no solo sea líquido, sino solvente frente a shocks de mercado y cambios abruptos en el entorno.**

Los bancos fallidos en eventos recientes comparten una característica: exposiciones de balance mal entendidas y, por tanto, mal gobernadas; en la práctica, esto termina materializándose como presión sobre el capital —ya sea por pérdidas realizadas, por pérdidas no realizadas, o por la necesidad de “comprar tiempo”.

**En un banco moderno, la gestión del capital y del balance son inseparables.** Un ALCO robusto debe:

- Traducir la sensibilidad del balance en impactos en resultados y en capital
- Definir suplementos y umbrales preventivos para activar medidas de gestión
- Alinear decisiones de precio, estructura de activos y fondeo, y objetivos de margen con métricas de rentabilidad ajustada por riesgo.
- Integrar la planeación de capital con la realidad de la gestión del balance.

**Cuando el ALCO opera con visión prospectiva, el capital se convierte en una herramienta de dirección estratégica:**

- El capital absorbe volatilidad no solo de pérdidas crediticias, sino también impactos por cambios de tasas y valuaciones.
- El capital es un elemento clave del balance fortaleza, una vez que el mercado cuestiona la viabilidad del balance, la trayectoria hacia la salida de depósitos se acelera. En ese punto, el capital deja de ser “contable” y se vuelve la base de la narrativa de solvencia.
- El capital habilita el crecimiento orgánico, el crecimiento inorgánico (M&A), el cumplimiento regulatorio y la retribución al accionista (recompra de acciones y dividendos).



## e. El ALCO como Órgano de Gobierno

La lección más profunda de las crisis recientes es inequívoca: **no basta con que el ALCO exista; importa críticamente cómo está posicionado, qué autoridad tiene y cómo ejerce su mandato**. Muchos bancos contaban con ALCO formales, técnicamente competentes y en cumplimiento regulatorio, pero carecían de un ALCO verdaderamente empoderado para gobernar el balance de manera prospectiva.

En este sentido, un ALCO robusto y efectivo:

- Integra a los principales responsables de los pasivos, activos financieros y crediticios de la entidad (**1ª línea de defensa**), así como a los encargados de las áreas de control (**2ª línea**) y un representante de Auditoría (**3ª línea**). Imprescindible que haya contrapesos en la toma de decisiones.
- **Cuenta con políticas claras de funciones y atribuciones**, así como una normatividad detallada de cada uno de los procesos que involucran los principales pasivos, activos financieros y crediticios de la entidad.
- Documenta en minutas los puntos acordados y resguarda la información que se presenta.
- Opera con **mandato explícito del Consejo**, alineado al apetito de riesgo y a la estrategia del banco.
- Cuenta con **autoridad real para tomar decisiones estructurales** sobre fondeo, duración, cobertura, precios internos y composición del balance.
- Integra una **visión prospectiva**, basada en escenarios adversos y no solo en métricas históricas o regulatorias mínimas.
- Traduce las exposiciones del balance en **implicaciones claras sobre liquidez, resultados, capital y narrativa de solvencia** frente al mercado.
- Documenta decisiones, supuestos y consecuencias, fortaleciendo la disciplina de gobierno y la rendición de cuentas.
- Actúa de manera **preventiva**, antes de que el deterioro de la confianza o las condiciones de mercado impongan ajustes forzados.

Cuando el ALCO está correctamente posicionado, deja de ser un espacio reactivo y se convierte en un **órgano de dirección estratégica del balance**, capaz de anticipar vulnerabilidades, preservar la confianza y proteger la viabilidad del banco como negocio en marcha.



## f. Conclusión

Las crisis bancarias recientes han dejado una enseñanza fundamental: **la viabilidad de un banco no se define únicamente por su rentabilidad, sino por la solidez con la que gobierna su balance**. La mayoría de las instituciones que enfrentaron episodios críticos contaban con comités, métricas y cumplimiento regulatorio; lo que falló no fue la existencia del ALCO, sino **su capacidad real para anticipar, decidir y actuar sobre riesgos estructurales**.

En un entorno caracterizado por ciclos abruptos de tasas, alta volatilidad de mercados y una velocidad sin precedentes en la pérdida de confianza, el ALCO no puede limitarse a ser un comité técnico o reactivo. **Debe operar como un órgano estratégico de gobierno**, con mandato claro del Consejo, autoridad efectiva y una visión integral que conecte liquidez, capital, rentabilidad y narrativa de solvencia.

Cuando el ALCO ejerce plenamente este rol, el balance deja de ser una consecuencia pasiva de decisiones comerciales y se convierte en **una herramienta activa de dirección estratégica**. La gestión prospectiva del balance permite absorber shocks severos, preservar la confianza del mercado y asegurar que el crecimiento —orgánico o inorgánico— sea consistente con la estructura de fondeo y la suficiencia de capital.

En última instancia, **el ALCO es el custodio de la continuidad del banco como negocio en marcha**. Fortalecer su posicionamiento, empoderamiento y conexión con el Consejo no es una mejora incremental de gobierno corporativo; es una condición necesaria para la estabilidad financiera y la sostenibilidad de largo plazo de la institución.

