



La gestión integral del riesgo: EL NUEVO RETO

Durante los últimos años los temas relacionados con la gestión y administración del riesgo han cobrado un especial interés en el ámbito financiero local e internacional. Es un hecho que las entidades siguen realizando considerables esfuerzos por avanzar de manera decidida en materia de gestión del riesgo. Este proceso ha tenido lugar en un ambiente de amplia discusión técnica con la Superintendencia Bancaria, cuyos principios en materia normativa y de supervisión han sido fundamentales.

Sin embargo, estos avances nos plantean retos aún más importantes. Precisamente, ese fue el tema que congregó hace algunos días a buena parte de la comunidad financiera del país, en el Cuarto Congreso de Riesgo Financiero¹. El evento, organizado por la Asociación Bancaria, reunió a funcionarios de los sectores público y privado, gran parte de ellos latinoamericanos, para analizar las tendencias, experiencias recientes y asuntos más relevantes en el ámbito de medición y administración del riesgo.

En esta edición de la Semana Económica presentamos algunas de las conclusiones obtenidas en este evento, con especial énfasis en los aspectos relacionados con la gestión integral del riesgo.

Del manejo individual a la gestión integral del riesgo

Desde hace más de 50 años la teoría económica y financiera empezó a incorporar en sus discusiones conceptos sobre la incertidumbre, la relación entre el riesgo y la rentabilidad, el valor esperado y las expectativas por parte de los inversionistas.

¹ Las exposiciones del Cuarto Congreso de Riesgo Financieros se encuentran en www.asobancaria.com

Con la globalización de las economías y la integración de los mercados, los productos ofrecidos por los establecimientos financieros han venido haciendo tránsito hacia un esquema de sofisticación e integración. Los cambios han sido evidentes y con ellos los riesgos a administrar.

La evolución de los últimos años confirma que a través de mecanismos como las ventas de cartera, las titularizaciones, los seguros de crédito, así como del papel desempeñado por las calificadoras, las entidades tienen más referentes de mercado para valorar el riesgo de sus créditos y convertirlos en activos transables en un mercado. A su vez, la experiencia internacional muestra que los mercados en los cuales las instituciones financieras pueden vender sus activos de crédito son cada vez más grandes y con mayor liquidez.

De otra parte, muchos de los desarrollos de la ingeniería financiera, como los derivados, han hecho que las tesorerías de las entidades estén expuestas no sólo a los riesgos de mercado sino a los de crédito y operacional.

La realidad es que estos vínculos son cada día más estrechos y por lo tanto, es necesario que en las entidades la evaluación integral del riesgo se haga extensiva a todas las áreas del negocio.

Por ello, las prácticas bancarias en los próximos años impondrán una cultura en la que los distintos tipos de riesgo se administrarán de manera más integral en todos los niveles de las organizaciones.

¿Qué es la Gestión Integral del Riesgo?

Tradicionalmente, las entidades financieras han desarrollado esquemas de gestión de riesgos enfocados en la medición e identificación individual de los más comunes, tales como el de mercado y el de crédito.² Dichos esquemas están

² Presentación realizada por Claudio Fiorillo. Deloitte. Administración integral de Riesgos. Cuarto congreso de Riesgo Financiero de la Asobancaria. Noviembre 4.

basados en una administración independiente de cada uno de los riesgos y de los resultados asociados a los mismos.

Ahora bien, de acuerdo con el segundo pilar establecido por Basilea II, el proceso de examen supervisor está orientado a una evaluación integral de los riesgos. Al respecto, este Comité menciona que: "... El proceso de evaluación del capital deberá tener en cuenta los riesgos importantes a los que se enfrenta el banco... Así pues, este proceso deberá contemplar las siguientes exposiciones al riesgo (que, por descontado, no constituyen una relación completa de todos los riesgos posibles): riesgo de crédito, riesgo operativo, riesgo de mercado, riesgo de tipo de interés en la cartera de inversión, riesgo de liquidez y otros riesgos...."³

Por tal motivo, es necesario reemplazar el esquema tradicional de gestión de riesgo por un enfoque de administración completa e integral del mismo, que sea consistente, tanto con la sofisticación de los servicios financieros, como con el nuevo proceso de supervisión propuesto por Basilea II.

Por esta razón, aparece el concepto de Gestión Integral del Riesgo. Este término hace referencia al esquema utilizado para administrar los riesgos de manera global.

Para efectos ilustrativos, consideremos el caso de una operación *forward* sobre tasa de cambio. En ésta se pueden identificar tres riesgos asociados: (i) riesgo de mercado: es el que se origina por la volatilidad de la tasa de cambio y por todos los factores de mercado que la afectan, (ii) riesgo de crédito: existe la posibilidad de incumplimiento de alguna de las partes del contrato, y (iii) riesgo operacional: se pueden presentar errores en cualquiera de los procesos de la operación, tales como fallas humanas e interrupciones en los sistemas, entre otros.

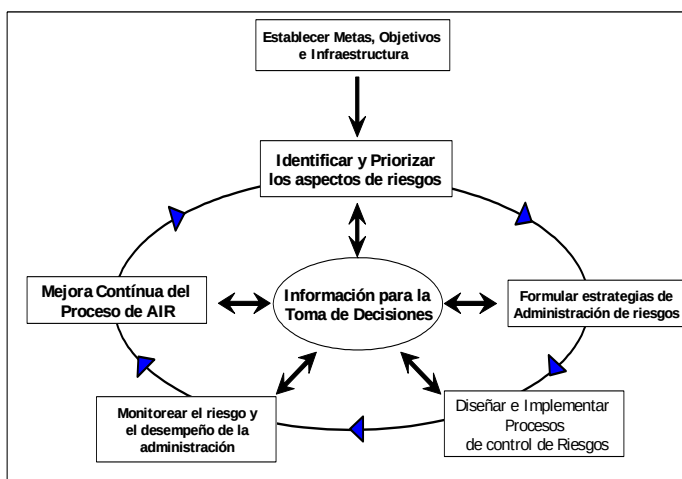
En la medida que se identifiquen, se midan, se valoren y se mitiguen todos estos riesgos de manera global, se minimizará el impacto po-

tencial de los mismos, protegiendo el valor del patrimonio de las entidades.

Para lograr esto, es necesario adoptar un proceso de gestión integral del riesgo, el cual está fundamentado en las siguientes etapas: (i) establecimiento de metas, objetivos e infraestructura, (ii) identificación y priorización de los factores de riesgo, (iii) formulación de estrategias de administración del riesgo, (iv) diseño e implementación de procesos de control de riesgos y, (v) monitoreo del riesgo y del desempeño de su administración.

Este proceso generará un círculo virtuoso, produciéndose una mejora continua en la Administración Integral del Riesgo (AIR), siempre y cuando exista la información necesaria y suficiente para la toma de decisiones (gráfico 1).

Gráfico 1
Proceso de Gestión Integral del Riesgo



Fuente: Presentación Claudio Fiorillo. Deloitte. Cuarto Congreso de Riesgos Asobancaria. Nov 2005

Dentro de las ventajas de la implementación de un sistema de gestión integral del riesgo, se encuentran⁴:

- Minimización de la volatilidad de las ganancias de las entidades.

³ Comité de Supervisión Bancaria, "Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital". Banco de Pagos Internacionales. Junio de 2004. Pág. 159.

⁴ Presentación realizada por Claudio Fiorillo. Deloitte. Administración integral de Riesgos. Cuarto congreso de Riesgo Financiero de la Asobancaria. Noviembre 4.

- Incremento en la calidad de los servicios ofrecidos.
- Asignación eficiente de los recursos entre las distintas líneas de negocio de las entidades.
- Maximización de las ganancias según los distintos niveles de riesgo que asumen las entidades.

¿Cómo implementar un sistema de gestión integral del riesgo?

A la hora de implementar un sistema de gestión integral del riesgo, se han identificado seis aspectos fundamentales que las entidades financieras deben tener en cuenta, los cuales se resumen a continuación:

- Definición de una metodología de evaluación cualitativa: Esta metodología debe permitir identificar de manera individual los riesgos a los que se expone la entidad, en cada uno de sus procesos. Lo anterior, con el objeto de establecer una correspondencia entre dichos procesos y las líneas de negocio.
- Definición de las fuentes de información: Se debe contar con información completa y confiable de cada tipo de riesgo, con el fin de construir bases de datos detalladas y consolidadas.
- Definición de una metodología de evaluación cuantitativa: Se debe definir una metodología con la que se puedan estimar las pérdidas, esperadas y no esperadas, asociadas a cada operación que realiza la entidad.
- Definición de un modelo de información de gestión: Debe existir un sistema de informes periódicos que circulen en todos los niveles de la entidad, mediante los cuales se debe conocer la evolución de los riesgos a los que se enfrenta la organización, la cuantificación de los mismos, la efectividad de los controles con los que se cuenta para afrontarlos y, las políticas a implementar para solucionar las fallas identificadas en cada periodo.

- Definición de la arquitectura tecnológica: Es de vital importancia, contar con una estructura tecnológica robusta, que permita procesar un gran volumen de información, con el fin de valorar adecuadamente la totalidad del riesgo a la que se enfrenta la entidad.
- Definición de un plan de capacitación: Es indispensable realizar capacitaciones en todos los niveles de la entidad, en relación al modelo de gestión implementado, con el objeto de crear conciencia corporativa en la organización, en torno al concepto integral del riesgo.

El caso colombiano

Sin duda, la administración del riesgo ha sido uno de los temas de mayor importancia en la agenda del sector financiero colombiano durante los últimos cuatro años.

Las entidades financieras han trabajado decididamente en el fortalecimiento técnico, en la tecnificación de los instrumentos de administración del riesgo y en la redefinición de una cultura organizacional acorde con esta dinámica.

Este proceso ha tenido lugar gracias al trabajo realizado por las áreas técnicas y la alta gerencia, la separación de las funciones de planeación del riesgo y su operatividad y las considerables inversiones realizadas en tecnología y conocimiento.

Por su parte, la Superintendencia Bancaria ha motivado una intensa agenda normativa mediante la cual ha dejado claro que las propias entidades financieras son las principales responsables a la hora de medir y administrar sus propios riesgos.

La regulación en el país ha adoptado normas en materia de organización de las tesorerías, medición de los riesgos de mercado, adecuación de los criterios de cálculo de solvencia y administración y medición del riesgo crediticio. Más recientemente, se está trabajando en la definición de algunos parámetros sólidos para empezar a medir de manera cualitativa y cuantitativa el riesgo operacional.

Ahora bien, en relación con el riesgo de mercado, hay que señalar que aunque existe un modelo estándar, la mayoría de las entidades cuenta con modelos internos para determinar el Valor en Riesgo (VeR) de sus tesorerías. Sin embargo, es indispensable seguir trabajando en algunos aspectos como la valoración de instrumentos derivados, la generación de un indicador de corto plazo representativo del mercado y la consolidación y fortalecimiento metodológico en los modelos de *Trading Book* y *Banking Book* de las entidades.

En materia de riesgo de crédito, los establecimientos han venido desarrollando sus modelos de originación y seguimiento que, además de ser herramientas para la medición de este tipo de riesgo, se han convertido en un insumo de primer orden para definir su estrategia de negocios. En ese sentido, el desarrollo del Sistema de Administración de Riesgo de Crédito (SARC), ha formado parte integral de la gestión de negocio de las entidades. Con el ánimo de estandarizar dichos requerimientos, se ha avanzado en el establecimiento de un modelo de referencia por tipo de cartera, entendiendo que el fundamento principal debe estar dado por los modelos internos de las entidades. Sin duda, allí todavía queda mucho trabajo por realizar, lo cual implicará un enorme esfuerzo por parte del sector.

Finalmente, en cuanto al riesgo operacional se refiere, el sector y la Superintendencia Bancaria han trabajado en el estudio y la difusión de las mejores prácticas en la materia. Por supuesto, ello ha hecho necesario entender y acoplar los lineamientos de Basilea II al caso colombiano. De la misma manera, se han logrado avances en la promoción de estándares para la construcción de bases de datos, elemento fundamental a la hora de establecer metodologías de medición del riesgo operacional.

No obstante, a pesar del progreso logrado en la gestión individual de los diferentes riesgos, hasta el momento el tema de la gestión integral del riesgo en nuestro país, se encuentra todavía en su fase inicial.

Es por ello, que las prácticas bancarias durante los próximos años requieran un cambio

cultural, en el cual los riesgos se gestionen cada vez de manera más global en todos los niveles de las entidades financieras.

Comentarios finales

Todo parece indicar que para el caso colombiano existe consenso sobre el camino que se debe seguir en materia de gestión de riesgos. Este debe atender dos principios fundamentales: de un lado, no incurrir en experimentos prematuros que puedan llegar a comprometer el ahorro del público y, de otro, el sector financiero colombiano debe seguir consolidando su posición en materia de administración del riesgo integral, a tono con los desarrollos observados a nivel internacional.

Si bien es cierto que aún existe una amplia agenda de trabajo en el desarrollo individual de los diferentes tipos de riesgo, no hay que perder de vista que todo apunta a la administración y gestión integral de los mismos.

Una vez las entidades empiecen a implementar como herramienta la gestión integral de riesgos, se debe seguir trabajando en el rediseño organizacional. Se requerirá entonces separar las funciones de planeación de riesgos de las operativas. En este sentido, será de vital importancia establecer un área de riesgos integrada, que aglutine las diversas funciones de riesgo, aprovechando la experiencia del resto de las áreas de la entidad.

Por último, será necesario seguir consolidando el cambio cultural para poder adoptar el nuevo modelo de gestión. La administración de riesgos deberá estar integrada en todos los niveles, procesos y toma de decisiones de las organizaciones.