

CONTENIDO

LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO, NUEVA FUNCIÓN EN LA BANCA FRANCESA <i>CATHERINE VERET</i>	3
BENCHMARKING: TÉCNICA INDISPENSABLE PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO <i>KENNETH W. PROCTOR</i>	21
SOLUCIONES DE GRANDES CREDITOS: UNA EXPERIENCIA DE LOS BANCOS BRASILEÑOS <i>LAERCIO DE OLIVEIRA PINTO</i>	33
ANTECEDENTES DEL LLOYD'S Y LAS POLIZAS GLOBALES BANCARIAS <i>SERGIO MUTIS</i>	43
ALTERNATIVAS DE SEGURO PARA EL SECTOR FINANCIERO –MERCADO AMERICANO– <i>JAIME RODRIGUEZ</i>	53
AUTOSEGURO Y COMPAÑÍAS CAUTIVAS <i>FELIPE MONCALEANO</i>	59
TECNICAS PARA LA ADMINISTRACION DEL RIESGO: LA GESTION DE ACTIVOS Y PASIVOS <i>LUIS FERNANDO ANDRADE MORENO</i> <i>RAFAEL GONZALEZ CALONI</i> <i>MCKINSEY & CO</i>	69
HERRAMIENTAS Y ESQUEMAS ORGANIZACIONALES DE CONTROL PARA LOS RIESGOS DE MERCADO <i>ALEJANDRO LEDESMA</i>	81

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro ni su transmisión en ninguna forma o por cualquier otro medio, ya sea electrónico, por fotocopia, por registro u otros medios sin el permiso previo y por escrito del editor.

Derechos reservados © 1996

Edición: Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria

Compilación: Alejandro Augusto Jaramillo Martínez M.B.A.

Impresión: Taller Artes Gráficas Asobancaria



Prólogo

El presente libro constituye el compendio de las conferencias llevadas a cabo durante el Segundo Congreso de Administración del Riesgo, realizado en Villa de Leyva durante el mes de julio de 1995.

Esta compilación busca, ante todo, brindar al sector financiero una herramienta de soporte para el desarrollo de esta nueva función. El contenido y diversidad de los temas tratados, considerados en conjunto, están orientados hacia la concepción de una visión del riesgo compatible con la tendencia de los organismos de control americanos y con las propuestas académicas de expertos internacionales.

Es conveniente tener en cuenta algunos cambios en las regulaciones relacionadas con los temas materia de este foro. En este sentido es necesario mencionar que el enfoque de las conferencias es anterior a las circulares externas 22 y 28 de 1995 del Banco de la República y a la resolución 001 de 1996 de la Superintendencia Bancaria.

La edición se fundamenta en los textos originales de la presentación, complementados con bibliografía especializada y con las interpretaciones personales del editor. Por este motivo, el contenido no compromete de ninguna manera a sus autores originales, los conferencistas

LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO, NUEVA FUNCIÓN EN LA BANCA FRANCESA

CATHERINE VERET

En Francia, cuando se habla de gestión del riesgo o administración del riesgo se utiliza la expresión *risk management*, la cual se ha adoptado bajo el contexto global de todos los riesgos a los cuales se enfrentan las instituciones.

Estas reflexiones sobre una nueva profesión emergente que desempeña un papel fundamental para el sector financiero, no se basan únicamente en las técnicas específicas para cada una de las áreas, sino también en la profesionalización de este tratamiento integral. Al hablar de profesionalización se quiere expresar no una verdadera profesión, sino una serie de profesiones multiformes que se refieren al conjunto de las actividades y de los recursos de la empresa.

Estas reflexiones iniciales han servido de base a la formación de una nueva cultura, con unas características intrínsecas muy particulares. La administración de riesgo es ante todo un problema de cultura, de condiciones de ánimo, de perspectivas, de moral y, sobre todo, una deontología; factores que son los guardianes de la responsabilidad de los actores de la gestión o administración del riesgo.

Administración del riesgo en Francia

La situación de toma de conciencia en Francia ha sido progresiva, paulatina, pero hoy en día todo el mundo está convencido de la necesidad de desarrollar esta nueva función. El interrogante que se plantea actualmente concierne al campo de aplicación que ha sido ampliado y globalizado, tanto desde el punto de vista del objeto como desde el procesamiento y el tratamiento que se les da a este asunto.

Los riesgos están presentes en todas las áreas y niveles de la organización; por tanto, la administración del riesgo busca adoptar un enfoque proactivo frente a esta problemática. Las reflexiones de los establecimientos franceses no han sido independientes de las reflexiones realizadas a nivel mundial tanto en el seno de los organismos oficiales de tutela, como de algunas instancias europeas, entre las cuales podemos mencionar la Comisión Europea en Bruselas, el Comité de Basilea, el Comité para la Definición de las Reglas de Prudencia Bancarias Internacionales.

La situación en Francia durante los últimos años ha sido la siguiente:

– En los años setenta

En Francia, así como en el resto de Europa, existía un enfoque tradicional de cura o de tratamiento; es decir, que se manejaban riesgos tales como el riesgo logístico material y los problemas de seguridad en las agencias. El riesgo tradicional, al contrario, era sometido a un seguimiento muy riguroso, y finalmente los otros riesgos eran manejados en forma diferente.

– En los años ochenta

Se aprecia una toma de conciencia de nuevos tipos de riesgo, no considerados anteriormente, teniendo como resultado el desarrollo de acciones prácticas más concretas. Los riesgos de crédito vinculados con la función propia de las entidades financieras fueron medidos muy precisamente, al igual que los riesgos de mercado: de tasas de interés, tasas de cambio y de liquidez. Se empezaron a utilizar nuevas herramientas tales como las de técnicas de actualización, de estadística, de anticipación, de evolución. Se trata de una ruptura del método, en relación con los enfoques tradicionales, que permite la evolución de este nuevo enfoque. Naturalmente, esta administración es mucho más masiva, con un enfoque prudente,

unos métodos de evaluación y unas nuevas normas impuestas a los establecimientos europeos y, por tanto, la utilización de todas las técnicas económicas.

Durante este período se puede constatar una expansión de los riesgos informáticos, debido a los mayores volúmenes y velocidad en las operaciones y a la utilización de nuevas tecnologías. Finalmente, es en los años ochenta cuando la función de seguros se estructura en los bancos.

– En los años noventa

En esta época hay una evolución hacia un enfoque global y de prevención, el cual comprende los riesgos de los sistemas de información, teniendo en cuenta nuevas tecnologías, los modelos internos de control de los riesgos de crédito y de mercado y los riesgos de responsabilidad de las personas y sobre ellas.

Con relación a los riesgos de crédito y de mercado, se desarrollan los famosos modelos econométricos, más allá de la forma pasiva de la administración de riesgo. Estos modelos permiten evaluar el conjunto de riesgos de la entidad y analizar los resultados sobre una base diaria.

Entre los riesgos de responsabilidad civil se evalúan los posibles riesgos generados por una ruptura u otorgamiento abusivo de un crédito y los riesgos de responsabilidad por parte de los dirigentes. Únicamente desde hace unos pocos años se toma conciencia de este riesgo para el cual existe, en Francia, un mercado de seguros limitado.

Igualmente, los riesgos sobre las personas o sobre los individuos han tomado un carácter cada vez más importante. El desarrollo de los sistemas de información no se puede aislar del talento humano, el cual en determinados momentos puede llegar a afectar el funcionamiento de las operaciones.

La evolución en todos estos campos no ha sido independiente del contexto económico, jurídico y político de Francia y de Europa en general. Es cierto que los bancos franceses pasaron en diez años de un régimen de casi monopolio a una desregulación paralela con la internacionalización de los mercados régimen cada vez más competitivo. En realidad el cambio ha sido positivo, aunque haya sido muy difícil de aceptar para el conjunto del sistema bancario, puesto que es un cambio fundamental de enfoque de tarifas, de administración o manejo y también de estrategias.

A la par con esta evolución se desarrollaron también unas reflexiones estructuradas y oficiales, ante todo en cuanto a los organismos de tutela y el enfoque prudencial, convirtiéndose en un enfoque sistémico de prevención y de pretratamiento, armonizado progresivamente entre Basilea, Bruselas y París. Hoy en día el enfoque financiero francés es casi igual, salvo algunos detalles, al enfoque prudencial de los demás países europeos. El enfoque internacional es aún más exigente, pues antes de finales de este siglo todo será completamente armonizado con respecto a estos enfoques.

Por último, se han venido estrechando los vínculos con los Estados Unidos en relación con la capacitación profesional en la administración del riesgo y por primera vez el año pasado en Francia se lanzó un curso de capacitación que dura un año y medio con el Instituto de Seguros Americano.

Este es un esbozo del panorama de estos 30 últimos años. Veamos ahora que ha pasado en la última década.

– Período 1985-1995

Las acciones tomadas por la Comisión Bancaria durante este período, han estado de acuerdo con las prácticas y políticas de las instituciones financieras, considerando inicialmente los cambios del entorno, apertura de los mercados financieros e internacionalización en 1986, y la apertura de mesas de dinero. Como factor que hay que tener en cuenta en los primeros años de este período se aprecia una incipiente administración del riesgo.

Funcionarios de la Comisión Bancaria hicieron una encuesta en los establecimientos más importantes, y como resultado de la misma se editó un «Libro Blanco» sobre los nuevos instrumentos financieros. La técnica de este libro, en Francia, es una técnica reglamentada por medio de recomendaciones e incentivos a los establecimientos de crédito. En caso de que no se sigan las instrucciones y no se presenten problemas, no se detectarán los riesgos de fondo, pero si hay problemas y no se siguieron estas recomendaciones se podrían tener unas consecuencias bastante negativas para la entidad.

En 1990, en el momento de las grandes reflexiones sobre la reforma, se publicó un reglamento sobre el control interno de los bancos. Es el reglamento más exigente de

todos los sectores de actividades que existen en el campo del control interno, mediante el cual se obliga a los bancos a tener un sistema de control interno establecido en varias escalas: operativa, supervisión, auditorías, el cual exige que los bancos documenten perfectamente sus sistemas y que respeten las normas admitidas de la calidad de la información contable. Es una norma del comité de reglamentación bancaria impositiva, obligatoria, y las sanciones por su incumplimiento pueden llegar hasta el cierre de la entidad.

A principios de 1991, y dentro de esta misma mentalidad, la reforma bancaria tuvo lugar en Francia; su nombre: DREF, disposiciones reglamentarias que se puedan aplicar a los establecimientos financieros. La BAFI, que tiene una connotación más técnica y que está relacionada con esta reforma, es la base de datos de los agentes financieros. En estos registros la información es más amplia y más detallada que la primera, ya que las reglas contables fueron modificadas. En esta oportunidad se acercan más a las reglas internacionales, especialmente en términos de evaluación, precios del mercado, y de comprobaciones sobre la situación de las provisiones. Esta reforma por primera vez tiene unos parámetros de organización de los sistemas de información. El reglamento oficial define cierto número de normas de organización del sistema en términos de documentación, de auditorías, de integridad de los datos de su procesamiento y evolución, y también en cuanto a la conservación de las pruebas. Todo esto simultáneamente con varios reglamentos y exigencias de procedimientos escritos no sólo contables.

En enero de 1995 la Comisión Bancaria publicó un libro blanco sobre la seguridad de los sistemas de información. Los riesgos informáticos han venido tomando unas dimensiones bastante importantes: en menos de cinco años el costo de las pérdidas vinculadas con el mal funcionamiento de los sistemas de información se ha multiplicado por diez, y con la apertura de las redes nacionales e internacionales se podrá multiplicar por cien o por tal vez por más de mil. Este libro se diferencia de los métodos tradicionales de los sistemas de auditorías e información, puesto que integra todas las nuevas tecnologías vinculadas con las telecomunicaciones, cliente-servidor y almacenamiento.

A principios de 1996 se publicará un nuevo reglamento sobre los fondos propios de las instituciones, el cual integrará el conjunto de los riesgos de mercado, de crédito, incluyendo el riesgo de precios de los activos y los riesgos sistémicos operativos. Estos últimos se asemejan un poco a la naturaleza misma de los riesgos de crédito y de

mercado puesto que se corre el riesgo sistémico, es decir, que si un sistema de información se detiene o se para, esto puede arrastrar toda una serie de consecuencias o de situaciones muy difíciles de dominar o de controlar. El tratamiento de estos riesgos sistémicos es una de las prioridades de los próximos años.

Para los banqueros la administración del riesgo presenta unos retos mucho más grandes, porque hoy en día su control se ha vuelto algo indispensable, puesto que el aspecto de perennidad ya no lo asegura únicamente la rentabilidad. Sin duda alguna, esta tendencia es una de las consecuencias de la desregulación. Dentro de este contexto la ausencia de identificación de un riesgo equivale a un riesgo máximo, y hoy en día, cuando el régimen de competencia es mucho más elevado, los riesgos también lo son. La práctica de aumentar en algunos puntos las tasas para pagar globalmente el conjunto de los riesgos corridos por el banco ya no puede funcionar más allá de la rentabilidad y de las márgenes, pues hay que identificar los riesgos y dimensionarlos para poderlos administrar. Se trata por tanto de una profesión de alto nivel, que exige conocimientos del banco y una capacitación o formación adaptada. Las técnicas de administración del riesgo, aunque no son el único componente, son fundamentales para evitar errores de diagnóstico, los cuales pueden resultar más caros que el riesgo original. Una mala administración de los riesgos puede causar sobrecostos en vez de reducirlos; por esto su control debe ser coherente con la estrategia de la empresa para obtener un máximo de eficacia.

Qué es la administración del riesgo

La administración del riesgo es un proceso de toma de decisiones y de aplicación de técnicas que permite reducir el impacto producido por los riesgos sobre una organización; es decir, no se trata únicamente de financiarlos, aumentando los precios o asegurándose, sino de reducirlos antes que todo. Se trata de una acción que ha sido diferenciada progresivamente. En un principio dependió en los Estados Unidos de las reflexiones de los aseguradores; hoy en día se trata de una óptica completa, en donde no se administran los riesgos sólo cuando ocurre la catástrofe, sino que tiene un enfoque de prevención; una gestión de los riesgos anteriores, actuales y futuros de la organización.

Con relación al financiamiento de los riesgos es necesario analizar diferentes formas de transferencia, ya que el mercado de los seguros no está en la capacidad de absorber

el costo de todos los riesgos. En este sentido los banqueros podrían inventar nuevas técnicas de financiación y de retención para manejar los riesgos propios del negocio financiero.

Por otra parte, el costo del riesgo es el conjunto de los costos que la organización tiene que enfrentar para poder sobrevivir ante cualquier circunstancia. El objetivo primordial de la administración del riesgo es minimizar el costo para la empresa, para lo cual existen varios métodos, ante todo previendo los posibles riesgos y tomando medidas para disminuir su probabilidad y su gravedad.

Es necesario hacer una clasificación de los riesgos según su frecuencia y severidad, con el fin de determinar que tipo de tratamiento se les va a dar. Por lo general, los riesgos siguen cierta ley natural según la cual aquellos que presentan una mayor probabilidad son los menos graves y aquellos que tienen un impacto mayor son menos frecuentes. La administración considera toda la gama de riesgos, desde los de frecuencia o presupuestables hasta los de catástrofe, los cuales merecen soluciones de transferencia o de financiamiento. Se requieren herramientas específicas para su prevención, control, financiamiento o transferencia.

Para disminuir la gravedad de las consecuencias financieras se deben tomar acciones de prevención y de protección, que permitan cubrir globalmente, *a priori*, el costo del riesgo. La gravedad se debe medir de acuerdo con los tres objetivos fundamentales: económico, reglamentario y humano. La técnica va más allá de la aplicación de métodos económicos y el cumplimiento de medidas reglamentarias; las consecuencias sobre los recursos humanos tienen repercusiones en la organización y fuera de ella, alcanzando una dimensión deontológica y ética. Adicionalmente, la administración del riesgo del sistema bancario no debe ser independiente de la administración de los riesgos de las sociedades a las cuales está integrado, tanto a nivel nacional como internacional.

El proceso de administración del riesgo no se trata sólo de transferir el riesgo a un asegurador que está dispuesto a asumirlo, transferencia que implica en muchos casos, una cobertura parcial de los mismos. Existen técnicas complementarias de reducción del riesgo, de prevención, de protección y los planes de crisis después del siniestro que tienen aspectos funcionales y operativos complejos; que implican analizar las actividades en forma transversal, evaluarlas y coordinar las acciones con los diferentes

administradores. Igualmente, existen otros riesgos que deben ser tenidos en cuenta tales como las tecnologías empleadas por la organización, los riesgos de seguridad, de mercado o de créditos. En fin, el manejo de los riesgos es un proceso que requiere la coordinación y colaboración de todas las áreas y niveles de la organización.

Objetos de riesgo

Las cuatro clases de objetos de riesgo que se admiten comúnmente, según el enfoque de los aseguradores, son los daños a los bienes materiales o inmateriales, las pérdidas de ingresos, los riesgos de responsabilidad y los riesgos sobre las personas. En los Estados Unidos el administrador de riesgos tiene igualmente la responsabilidad de la administración social de los recursos humanos, lo cual en Francia sigue siendo privilegio del director de recursos humanos; sin embargo, el administrador del riesgo de todas formas debe prestar atención a este tipo de aspectos.

Estos objetos de riesgo deben ser cruzados en forma de matriz, de manera tridimensional, con los campos de acción posibles del administrador de riesgos dentro del banco. Estos campos de acción los encontraremos en los seguros, en la seguridad logística en el sentido más amplio del término, en los sistemas de información, en los riesgos bancarios y en los riesgos sobre las personas.

Fundamentos prácticos para el análisis de los riesgos

En términos de las decisiones, el análisis se relaciona con los riesgos que impiden que la empresa logre sus objetivos fundamentales; la dificultad principal consiste en escoger aquello que sea esencial, sin dejar de lado nada, y tampoco sin dispersarse.

De hecho el campo es tan amplio que si se quiere abarcar todo ni siquiera se va a terminar la primera etapa de análisis y visión de los riesgos; por tanto es importante enfocar el problema utilizando los métodos de análisis de riesgo.

Cualquier vulnerabilidad se caracteriza por tres elementos: el objeto, la causa y la gravedad. No hay siniestro si no existen estos tres elementos. Analizar uno o dos elementos, sin tener en cuenta los otros, es limitar su eficacia con relación a un posible riesgo.

- El objeto: Elemento sobre el cual recae el riesgo.

- La causa: Hecho que origina la ocurrencia del siniestro. No debe confundirse con el efecto, puesto que con frecuencia cuando se administran riesgos se miran los efectos, es decir, se ve lo que aparece y si se detiene en ese efecto no se pueden tener acciones verdaderamente curativas; algunas veces la causa sugiere que se vayan conociendo una serie de efectos y hechos en cadena.
- La gravedad es la medida de las consecuencias financieras, humanitarias y para la empresa del riesgo que se ha presentado.

Para saber cómo actuar ante el riesgo es necesario identificarlo, cuantificarlo y cualificarlo, antes de verificarlo.

Identificar un riesgo es reconocer que un siniestro podría ocurrir. Esto significa comprobar plenamente la conjunción de los tres elementos constitutivos: el objeto, la causa y la gravedad.

Cuantificar un riesgo es estimar y dar una cifra para la pérdida. Esta cifra será de tipo puramente económico, es decir, que sólo después de haber calificado este riesgo se puede emitir una evaluación financiera de las consecuencias.

Controlar un riesgo consiste en reducir su peso tanto cualitativo como cuantitativo, y en financiar las consecuencias residuales, internas o externas, y suprimirlo en caso de que sea inaceptable.

El peso del riesgo o consecuencia es el producto de la frecuencia por la gravedad consecuencia financiera: $F \times G$. Esta conjunción financiera permite clasificar y darles valor a los riesgos; por otra parte, la evaluación de la gravedad debe integrar lo cualitativo con lo cuantitativo.

Los criterios de selección son:

- La eficacia máxima con todos los objetivos
- El menor costo
- El objetivo humanitario

Lo esencial es pasar de **SMP, SMR a SRP**.

SMP: «Siniestro máximo posible». Es la evaluación de las consecuencias financieras que se hacen con respecto a un siniestro, siendo lo más pesimista posible; por lo general cuando se totalizan todos los SMP se llega a unas cinco o diez veces, inclusive más, con respecto a los fondos propios.

SMR: «Siniestro máximo reducible». Aunque existe la ley de la serie, se puede pensar que los siniestros no van a llegar al mismo tiempo; por tanto, se han puesto en marcha buenos métodos para ejercer protección y prevención.

SRP: «Siniestro razonablemente previsible». Será inferior al siniestro que se había establecido anteriormente con el máximo pesimismo.

SMT: «Siniestro máximo tolerable». Este necesariamente es inferior a los fondos propios; por tanto, hay que hacer unas selecciones, ya sea suprimiendo riesgos o con inversiones en acciones de prevención o de protección.

Naturalmente, el enfoque en un primer tiempo es global pero en verdad puede o debe hacerse por sectores de actividades; esto significa que en alguna parte se va a llegar a los métodos de asignación de fondos propios, considerando los límites máximos tolerables por tipo de actividad y eventualmente por tipo de riesgo dentro de algunas actividades más vulnerables.

Un punto clave que permitirá el desarrollo de estos análisis de riesgo, en beneficio de la perennidad de la empresa, es la prevención que incide en la frecuencia como uno de los métodos de reducción de riesgo. La protección tiene efecto sobre la gravedad del riesgo y llega después del siniestro; sin embargo, no es solamente relativa puesto que permite limitar las consecuencias de los siniestros.

La financiación residual puede ser interna o externa, pero en esto se debe considerar la refinanciación, tomando en cuenta que se debe tener una retención inconciente, esto es, de los riesgos que no se pudieron identificar. Es importante contar con esta especie de colchón de seguridad que permita administrar y financiar la empresa en el momento en que ocurra cualquier imprevisto. Esta refinanciación es obligatoria cuando es reglamentaria o voluntaria cuando es por elección propia, con relación a la capacidad financiera de la entidad; en otras palabras, estas reservas y estas capacidades deben aportar ciertos recursos para financiar siniestros específicos y particulares, teniendo en cuenta los límites.



Los aseguradores son más prudentes hoy en día puesto que asumieron varios siniestros que no habían previsto y porque su capacidad para financiar los riesgos es inferior a la demanda, o sea al riesgo potencial; esto significa que en algún punto la profesión del asegurador evolucionará gracias al hecho de reflexionar y hacer el presupuesto del riesgo.

Hay un aspecto muy importante para la administración del riesgo, pero muy poco utilizado, salvo en los Estados Unidos: la subcontratación no solamente de la financiación del riesgo sino también de la responsabilidad legal. Esto siempre y cuando el subcontratista no cuente con mayores capacidades que las que se tienen en la empresa para manejar este riesgo, porque de lo contrario se crearía un riesgo jurídico adicional.

La prevención, la protección y la financiación deben ser coherentes y complementarias. Esto es importante para no caer en el error de doble cobertura; de ahí surge la necesidad de no olvidar esta noción de globalidad, de transversalidad del trabajo del administrador del riesgo, porque es necesario verificar la coherencia y la complementariedad del conjunto de los riesgos y no sólo los que pueda asumir el administrador del riesgo.

Finalmente, las soluciones adoptadas deben ser eficaces, esto es, aplicables para la empresa; toda solución puede ser buena en sí misma, pero será buena para la entidad únicamente si se puede aplicar desde el punto de vista cultural, técnico y financiero, y de acuerdo con los objetivos.

En cuanto a la responsabilidad, las decisiones estratégicas son competencia de la junta directiva; todas las decisiones técnicas de la administración, prevención, contratos de seguro, son competencia del administrador del riesgo. Las decisiones de administración o de gerencia de prevención o protección, que no son directamente actividades que se encuentran bajo la autoridad del administrador del riesgo, implican otros responsables.

Las decisiones aplicadas o puestas en marcha no serían completas si no se previera el control de los resultados obtenidos y las acciones de corrección. Este campo es susceptible de equivocaciones porque no es una esfera estable, fija, sino que se trata de una esfera que evoluciona continuamente, no sólo con relación a las acciones sino a los cambios del ambiente. Se debe asegurar que las acciones sean ejecutadas y

detectar cuáles son los cambios, puesto que el análisis de los riesgos siempre es repetitivo y hay que adaptarse a las evoluciones continuamente.

Para la evaluación de la acción de la administración del riesgo habrá unos estándares de resultados tales como los costos y beneficios de ésta, los estándares de cada actividad, que se pueden expresar en indicadores que reflejan los esfuerzos desplegados para alcanzar objetivos en diferentes campos (ej.: recursos humanos, inversiones), y la evaluación de resultados. Cada etapa del proceso de decisión requiere:

- Análisis
- Cuantificación
- Calificación
- Control

Finalmente una frase «Si los puntos de referencia están bien definidos, las acciones correctivas que se deben tomar son evidentes y las referencias o puntos de referencia encuentran ahí su propia razón de ser»

Por otra parte, en relación con la gestión y aplicación de todas estas medidas es importante saber cuál es la dificultad de esta puesta en marcha; ante todo hay que administrar cada una de las acciones sobre las que se haya tomado alguna decisión, especialmente la función dentro de su campo de acción; de ahí la importancia de haber delimitado muy bien el campo de acción, puesto que si el administrador del riesgo sabe que su posibilidad de acción está limitada en cuanto a recursos humanos o financieros, deberá limitar inteligentemente el campo de acción y adecuarlo a sus posibilidades.

Ahora bien, si se quiere controlar el campo de acción, competencia legítima del administrador del riesgo en una entidad financiera, para una decisión específica en un campo específico muy bien delimitado, el análisis de la reflexión y la ejecución podría tardar entre seis meses y un año. Si se quiere abarcar un campo más amplio el administrador del riesgo debe tener en cuenta que se necesitarán dos o tres años, por lo que se deben establecer muy bien las prioridades antes de empezar.

En cuanto a las modalidades, la ejecución debe ser concertada para que sea asunto de todos, puesto que el éxito obtenido por el administrador del riesgo es que la entidad tenga esta cultura global del riesgo y de la administración individual de sus propios riesgos. Las soluciones deben ser adaptadas y adaptables regularmente, ya que los perfiles de los riesgos evolucionan.

El sistema de gestión del riesgo es a la vez todo; la identificación de los riesgos, su evaluación cuantitativa, cualitativa, sus modalidades para reducirlos, las acciones preventivas, las inversiones que se han hecho en este campo, las acciones de protección y los siniestros que ocurrieron, y la relación entre el conjunto de las acciones, los siniestros y las acciones emprendidas por los aseguradores.

En cuanto a la ejecución, hay un aspecto importante: la *calidad* y el *perfil* que debe tener el equipo de administradores del riesgo para lograr éxito en sus acciones; este equipo debe ser flexible, disciplinado y tener un alto nivel. Flexible quiere decir que el número de sus integrantes puede cambiar de acuerdo con los diferentes contextos: una, dos, tres, cinco personas, y pluridisciplinario. Naturalmente hay que conocer ciertas técnicas de administración del riesgo, pero éstas no son suficientes si no se aplican con técnicas que conocemos; en otras palabras, para manejar riesgos del mercado hay que contar con especialistas en el tema, capacitados en forma complementaria para la administración del riesgo.

Sin embargo esto no es suficiente, pues además hay que tener un perfil de comportamiento; ahí llegamos a la dimensión cultural de la administración del riesgo, ya que el perfil de comportamiento de los miembros de un equipo de administración del riesgo debe responder a cuatro exigencias:

1. Un espíritu abierto, una mente abierta que a su vez debe tener tres características:
 - Curiosidad
 - Creatividad
 - Anticipación
2. Un sentido de las relaciones, puesto que continuamente se deberán entablar diálogos, pedagogía y animación para transmitir el conjunto de estas comprobaciones y de estos resultados.

3. Un buen conocimiento de la institución, una experiencia profesional y también ser representativos tanto dentro como fuera de la institución.
4. Ser independiente, tener una conciencia profesional absoluta.

Este equipo, con este perfil, va a llevar a cabo tres papeles complementarios; en forma alterna y repetitiva deberá:

1. Ser consultor, consejero de los riesgos, pues aunque conozca el campo en el cual está trabajando, no lo conocerá nunca mejor que aquel que enfrenta todos los días los riesgos potenciales de una actividad específica. Pero junto con sus ideas debe acompañar y no remplazar al responsable de las actividades, que luego tendrá que administrar sus propios riesgos diariamente.
2. Apoyar en forma decidida la puesta en marcha del programa.
3. Ayudar a orientar y coordinar de la estrategia de riesgo, en sus diferentes áreas y sectores, y las reflexiones técnicas.

La acción emprendida por el administrador del riesgo, en cuanto a sus responsabilidades, deberá ser orientada en relación con los siguientes aspectos:

- Definir, junto con la gerencia, la política general de riesgos
- Promover las técnicas para el control de los riesgos
- Prever las reglas de funcionamiento en situaciones de crisis
- Coordinar y animar la aplicación de todas estas acciones sin remplazar a los operadores.

En lo referente a las personas encargadas de disminuir los costos globales de los riesgos, se les debe dar mayor libertad para tomar de decisiones, aunque algunas decisiones podrían no ser adoptadas considerando que el siniestro máximo posible sea menor que los costos considerados. Es muy importante la actitud proactiva hacia el riesgo con el fin de anticiparse a los acontecimientos negativos y poder disponer de planes de emergencia en épocas de crisis para así limitar los daños cuando ocurra el siniestro.

Evaluación de la acción del administrador del riesgo

Después de considerar la utilidad cualitativa, es necesario evaluar desde el punto de vista financiero la acción emprendida por la administración de riesgo, o sea definir cuál es el costo, el beneficio y la optimización. El costo de la administración de riesgo es la suma algebraica de todos estos elementos, es decir, la suma de todos los costos relativos al riesgo, ya sean tratados o no; en otras palabras, es la suma de todos los costos que no se asumirían en ausencia del riesgo.

Así las cosas, la optimización de la administración del riesgo presupone una disminución de los riesgos y una maximización de las utilidades, teniendo en cuenta varios aspectos, no solamente los económicos.

En los costos de riesgo se deben identificar el costo del funcionamiento y financiamiento del equipo humano, el costo de las medidas de prevención y protección tomadas para eliminar el riesgo, el costo de los riesgos financiados externamente y el costo de aquellos riesgos que no son financiados por una fuente externa y que requieren fondos propios específicos.

En cuanto a los beneficios, éstos son más difíciles de evaluar porque están en relación con la reducción de las pérdidas futuras algo difícil de cuantificar debido a la incertidumbre de los riesgos futuros. Sin embargo, teniendo en cuenta la teoría de la aversión al riesgo, «mientras más se disminuye el grado de incertidumbre vinculado con una decisión, más se puede asumir esta decisión con toda tranquilidad y hay un umbral de tranquilidad que no podemos superar».

Finalmente, los beneficios de la administración del riesgo pretenden mejorar las condiciones de acceso al mercado; por esto se habla cada vez más de la evaluación de algunos campos de riesgo. En Francia, se hace desde hace algún tiempo una clasificación financiera, en cuanto a las salas de mercado, y también se habla de niveles de calidad de los sistemas de información.

En cuanto a las dificultades para evaluar el costo de riesgo, éstas se deben principalmente a tres elementos: la parte que hay que realizar del siniestro que ya ocurrió, la cual se dispersa en las cuentas de operación, es decir, que hay que buscarlos donde se encuentren; el aspecto potencial, concretamente la ausencia de la ocurrencia de riesgo, que implica de alguna manera una ganancia para la organización; y analizar las consecuencias financieras de los riesgos, que pueden

asumir unas dimensiones muy importantes, que no siempre se pueden identificar inmediatamente. La evaluación de la acción de la administración del riesgo es una paradoja: la reducción del riesgo disminuye el efecto concreto que justifica su propia acción. Sin embargo, es muy importante reflexionar sobre el aspecto de elaborar una estructura de administración del riesgo.

El enfoque del costo del riesgo no puede ser absoluto, es diferencial puesto que nos encontramos en un régimen competitivo que depende del entorno cualitativo y cuantitativo. Conciérne además a los aspectos de los recursos humanos; en ese sentido la entidad financiera no puede ser ni totalmente independiente de la gestión en términos de evaluación, ni incoherente con las normas de atribución de fondos propios acordes con el aumento de los siniestros máximos tolerables, ni estar desconectada de la estrategia global en cuanto a los objetivos propios, así como tampoco del sistema bancario nacional e internacional.

Algunos factores claves para tener éxito y llevar a cabo satisfactoriamente esta misión son aclarar la política de gestión o manejo de administración del riesgo con los dirigentes, elegir las prioridades de acuerdo con esta política, respetar las funciones que ya existían, acompañar los cambios culturales y adaptar el equipo a las misiones que se hayan decidido. Aquí entran en juego la flexibilidad y los aspectos cualitativos, sobre todo en el punto de ser sencillo tanto en los conceptos, como en las acciones y las evaluaciones, realizando revisiones periódicas.

Entre los escollos que se deben evitar está el hecho de tomar lo accesorio por lo principal, de considerar unos centros insuficientes para el análisis de los riesgos mayores, de no reconocer lo que es frecuentemente una consecuencia, de remplazar o dar la impresión de remplazar a los demás responsables de la empresa, o de evaluar cuantificando sin cualificar en forma precisa y detallada. Como reflexión filosófica, el riesgo es un potencial vivo que no es fijo, es bien cierto hasta cuando ocurre, no le pertenece al que lo trabaja, sigue las leyes naturales de nuestro universo; es mejor entonces seguir siendo modestos, aunque seamos unos excelentes profesionales, puesto que nada ha sido adquirido definitivamente y un siniestro importante siempre puede ocurrir.

La toma de conciencia de riesgo es ante todo cultural, de comportamiento y ética, y debe ser compartida por todos los actores. En último lugar, la eficacia de la administración del riesgo se asemeja a una cadena en donde el eslabón crítico es el eslabón más débil y, por tanto, se debe identificar.

El administrador del riesgo

El objetivo primordial del administrador del riesgo es el manejo de los riesgos que puedan poner en peligro la perennidad de la empresa. La ocurrencia de pérdidas accidentales, no previsibles, puede ocasionar daños irreparables a la organización. El administrador de riesgo requiere una interacción directa con respecto a los demás actores de la empresa, puesto que cada uno dentro de su acción operativa o funcional debe encargarse de administrar los riesgos diarios y cotidianos; con todo, ciertos riesgos especulativos no son previsibles y por tanto deben ser incluidos dentro del campo de acción del administrador del riesgo, para así reducir de alguna manera la incertidumbre.

Este campo de acción tiene tendencia a ser multiforme; se trata de una nueva función con un carácter transversal y global. Transversal significa que va a interactuar con diferentes responsables o centros de actividades y global quiere decir que se genera al más alto nivel, en total coherencia con los grandes objetivos de la organización. Sin este enfoque se corre el riesgo de utilizar varias veces los fondos propios de la entidad, algunas veces para los mercados, otras veces para sistemas de información, diferentes tipos de riesgo, sin una visión global que permita la racionalización y optimización de recursos.

El administrador del riesgo, si quiere ser eficaz, debe encontrarse en un alto nivel dentro de la estructura y contar con el apoyo de la dirección; además, ha de desempeñar un papel funcional y no sólo de carácter general, así como contar con capacidades de acción reales, no basta con que tenga ideas y que éstas sean buenas, también es necesario llevarlas a la práctica mediante una estrecha vinculación con las demás funciones.

En términos del campo de acción, se trata de preservar la perennidad y el crecimiento de la organización; por tanto, las prioridades estarán en función del medio ambiente de la empresa y de los objetivos de los dirigentes. Para hacer un enfoque de esa administración de riesgos hay que establecer prioridades en función de los mayores riesgos de la empresa, incluso de su cultura, teniendo en cuenta el medio ambiente, las limitaciones tecnológicas y financieras.

El administrador del riesgo va a ocuparse de todos aquellos campos de riesgos accidentales o especulativos, aun si éstos van a ser responsabilidad de un empleado

operativo. Su responsabilidad incluye la verificación, el diseño y desarrollo de herramientas para garantizar el control de esos riesgos. Es una actividad complementaria y estrechamente relacionada con las principales funciones de la organización, entre ellas:

- La inspección general, la cual tiene un papel de auditoría y de vigilancia dentro de los bancos en relación con los diferentes tipos de riesgo. Hay que definir muy bien las fronteras entre el papel del auditor, quien por definición no es operativo, y el papel del administrador del riesgo que, aunque verifica y controla los riesgos, tiene una obligación de mostrar resultados eficaces.
- Con informática, logística, recursos humanos y con el director jurídico quien por lo general tiene dificultad para comprender que en todos los contratos que realiza hay posibilidades de riesgo, por ejemplo con cláusulas de amparo, de seguros, etcétera.
- Y con las direcciones generales, puesto que en última instancia el primer administrador del riesgo es el director general.

BENCHMARKING: TÉCNICA INDISPENSABLE PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

KENNETH W. PROCTOR

Benchmarking: la búsqueda de las mejores prácticas en administración del riesgo

El papel del administrador del riesgo para el sector financiero ha evolucionado hacia un perfil integral que considera no sólo el riesgo de crédito, ocasionado por la posibilidad de no pago de préstamos, sino que involucra una gama más amplia, incluyendo entre otros los riesgos de inversiones, financieros, de auditoría, de procesamiento de datos, de seguridad y el manejo técnico de los seguros.

Considerando la frecuencia y severidad de los riesgos que enfrentan las entidades financieras, se puede realizar una clasificación de acuerdo con la matriz de riesgos (gráfico 1), la cual permite visualizar y aclarar el tratamiento más adecuado de los mismos. Como ejemplo de riesgos de bajo impacto y baja probabilidad se pueden mencionar las posibles pérdidas menores a las propiedades de la entidad, las cuales en la mayoría de los casos son asumidas directamente por la empresa.

En el segundo cuadrante de la matriz se encuentran riesgos que representan una mayor probabilidad de ocurrencia, pero que no significan un mayor impacto para la

GRÁFICO 1
Matriz de riesgo

<p align="center"><i>Alta probabilidad</i> <i>Bajo impacto</i></p> <p>Ejemplos: Fraude interno Pérdida en cajas Cambios en las tasas de interés</p>	<p align="center"><i>Baja probabilidad</i> <i>Alto impacto</i></p> <p>Ejemplos: Colapso del mercado Incendios Fraude transferido por cable</p>
<p align="center"><i>Baja probabilidad</i> <i>Bajo impacto</i></p> <p>Ejemplos: Daños menores a la propiedad Hurto</p>	<p align="center"><i>Alta probabilidad</i> <i>Alto impacto</i></p> <p>Ejemplos: Incendios Fraude transferido por cable Pérdida en cartera</p>

organización. Este tipo de riesgos requiere una mayor conciencia para el mejoramiento de los controles; tal es el caso de las pérdidas presentadas en los puntos de cajeros.

Siguiendo con la clasificación de la matriz de riesgos, se pasa al tercer cuadrante, dentro del cual se clasifican los riesgos que representan un impacto considerable y una baja frecuencia. Para este tipo de riesgos se debe considerar más a fondo la posibilidad de transferir las pérdidas a terceros, de tal manera que en caso de un siniestro no se vea afectada la continuidad de la empresa. Un ejemplo de esta categoría es el riesgo de las entidades financieras por concepto de las transferencias electrónicas de fondos.

Una cuarta clasificación de los riesgos considera aquellas posibles pérdidas que representan un gran impacto para la entidad y que al mismo tiempo son susceptibles de ocurrir con una gran frecuencia. Esta categoría requiere un replanteamiento del producto o proceso por parte de la entidad con el fin de poder reducir su probabilidad de ocurrencia o su severidad, y que pueda ser manejado dentro de cualquiera de las demás categorías mencionadas anteriormente.

Algunos puntos que hay que considerar hacia el futuro, los cuales van a incidir en el comportamiento, evaluación y evolución de los riesgos, son:

- Cambios debidos a factores tales como los avances en las tecnologías de la información, inestabilidad económica y una mayor innovación en los productos.
- Competencia, la cual ha adquirido una magnitud global, traspasando las fronteras nacionales, y ha ocasionado una mayor agresividad de las empresas aumentando el número de fusiones y adquisiciones.
- Clientes mejor educados y cada vez más exigentes.

Benchmarking: «un estándar contra el cual algo puede ser medido»

El Benchmarking constituye «una base para el establecimiento de metas racionales de desempeño a través de la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que llevarán a un desempeño superior».

Objetivos

- Analizar las operaciones (fuerzas y debilidades)
- Conocer los competidores y líderes en las áreas de interés de la empresa
- Integrar las «mejores prácticas»
- Ganar superioridad

Los puntos de referencia o benchmarks pueden ser de dos clases:

- Descriptivos de las prácticas empleadas
- Cuantitativos o indicadores del desempeño

Tipos de benchmarking

- Interno: mide y compara el desempeño entre dos o más áreas o funciones internas de la organización
- Competitivo: se centra en el análisis comparativo entre la firma y su competencia directa

- Funcional: compara las funciones particulares claves en dos o más compañías

El benchmarking puede ser empleado tanto para la resolución de problemas propios del negocio, para lo cual se evaluarían alternativas de solución entre las mejores prácticas identificadas en el estudio, como para el mejoramiento de los procesos claves de la organización.

Las etapas que hay que seguir durante el desarrollo de un estudio de benchmarking siguen este proceso:

- Decidir qué se va a medir y referenciar.
- Definir contra quién se van a medir los resultados.
- Planear y llevar a cabo la investigación.
- Determinar la diferencia en el desempeño.
- Proyectar niveles de desarrollo futuros.
- Comunicar los resultados encontrados y buscar la aceptación de los mismos.
- Revisar las metas de desempeño.
- Desarrollar planes de acción.
- Llevar a la práctica acciones específicas y realizar un seguimiento del progreso.
- Reajustar las marcas de referencia.

Caso práctico: benchmarking, la función de auditoría interna

Parte del objetivo de este estudio era determinar si la misión del departamento de auditoría interna era la apropiada, o si sus esfuerzos y alcance estaban orientados correctamente, así como también ver cómo utilizaban su tiempo y los recursos a su disposición.

El estudio de benchmarking se realizó entre seis bancos, los cuales para efecto del presente análisis serán enunciados como bancos A, B, C, D, E, F. El cliente considerado para este análisis es el banco A.

Misión del departamento de auditoría interna

Para visualizar la función del departamento de auditoría se tomaron las normas definidas por la Asociación de Auditoría Interna de los Estados Unidos. Entre las misiones llevadas a cabo por este departamento están cuidar la confiabilidad e integridad de la información, y el cumplimiento de las políticas y procedimientos que tengan límites preestablecidos, de acuerdo con los activos de los bancos.

El departamento de auditoría interna era una parte muy importante de la capacitación de los empleados del banco A y también se consideraba necesario para hacer las evaluaciones de riesgo, para participar en el diseño de los sistemas de control y en la implantación de los sistemas de procesamiento de datos. Adicionalmente, hay otro aspecto que quizás no tiene nada que ver con la misión de la auditoría interna de otros bancos: la necesidad de realizar revisiones de desempeño empresarial para determinar qué tan eficientemente estaban operando sus procesos.

En la medida en que se desarrolla el estudio de benchmarking y se empieza a comparar el banco A, se observa que los enunciados de las misiones, de los bancos considerados en el estudio, eran similares; con mucho énfasis en aquellas áreas que están por fuera de la misión atribuida normalmente al departamento de auditoría interna.

Cubrimiento de los departamentos de auditoría

Una de las formas de hacer el benchmarking, con relación al cubrimiento de la auditoría, era determinar su frecuencia, el número de sucursales auditadas y el tiempo requerido para realizar esta auditoría.

Con base en la auditoría de todas las funciones y departamentos de cada uno de los bancos, se estableció el tiempo requerido por cada entidad para realizar esa auditoría. Al medir el tiempo empleado en auditar desde la primera hasta la última unidad, se observó que el banco A tenía unas políticas de cubrimiento más estrictas que los demás; ellos querían hacer toda la auditoría cada año o cada dos años, mientras que uno de los bancos más agresivos tomaba casi cinco años antes de empezar la siguiente auditoría. Lo anterior permitió ver que la política de cubrimiento del banco A era una de las más estrictas (gráfica 2).

GRÁFICO 2
Cobertura del benchmarking en auditoría

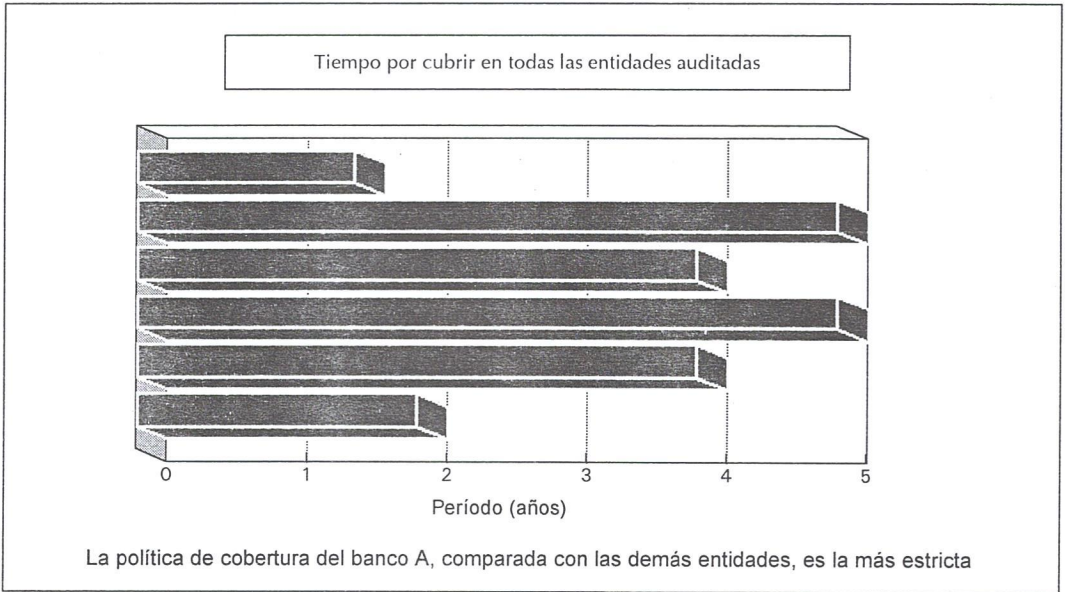
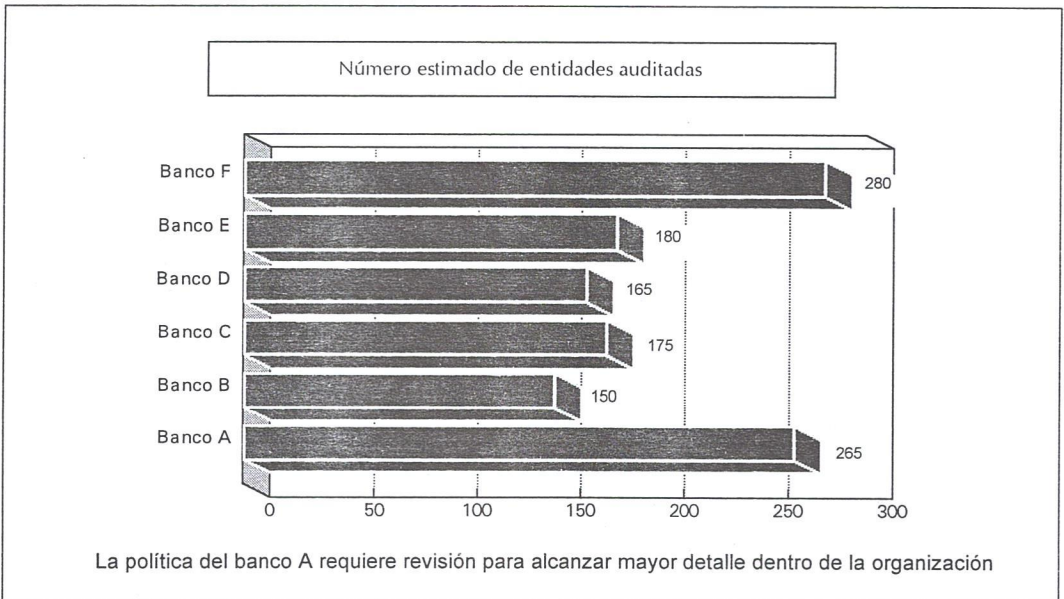


GRÁFICO 3
Cobertura de auditoría interna - entidades auditadas



Otra manera de hacer el benchmarking del alcance del departamento de auditoría es determinar el impacto e importancia brindados a la auditoría interna. Aquí se empieza a ver un patrón consistente en estos bancos; el banco A tenía un mayor número de auditores comparado con los demás, sin embargo los demás bancos querían realizar todas estas funciones de auditoría en el mismo período de dos años empleado por el éste.

Además de la referenciación de los datos cuantitativos también se puede realizar una referenciación de las operaciones; para ello se hace una reunión con cada uno de los bancos participantes para ver cómo se sentían al no auditar ciertas sucursales y también para evaluar su acuerdo para reducir el cubrimiento de las entidades de bajo riesgo. Al graficar las respuestas se puede apreciar que el banco E es el más agresivo con respecto a los dos parámetros de medición; esa reducción de cobertura a sucursales de bajo riesgo les permitía dirigir sus esfuerzos hacia sucursales que requerían una mayor atención. El banco A era más conservador, pues creían que necesitaban revisar todas sus operaciones (gráfico 4).

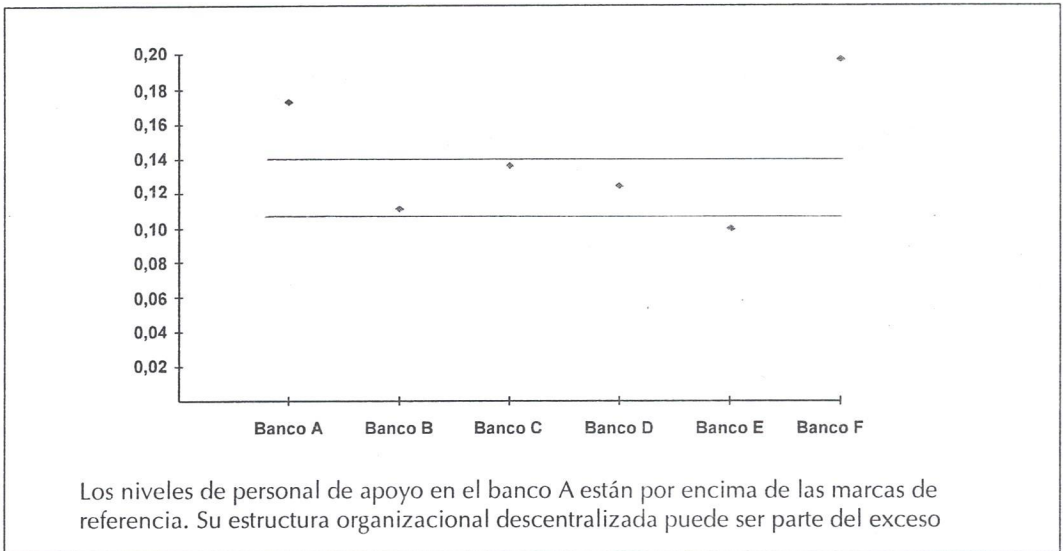
GRÁFICO 4
Reducción de la cobertura de auditoría

¿La entidad está conforme con que algunas áreas nunca hayan sido auditadas?

		NO	Sí, si limita los riesgos más bajos	Sí
Se apoya en la reducción de cobertura o respaldo de áreas de bajo riesgo	NO	Banco F		
	Sí, con condiciones	Banco A	Banco B Banco D	
	Sí		Banco C	Banco E

Al tratar de hacer el benchmarking de los recursos utilizados, una de las cosas que se analizaron fue el apoyo de los empleados de oficina, y se hizo en función del tiempo que debían dedicarle al estudio de benchmarking. La tendencia observada fue que el banco A recibió un gran apoyo de sus funcionarios en comparación con los demás bancos. El banco E, por ejemplo, está por debajo del porcentaje promedio empleado (gráfico 5).

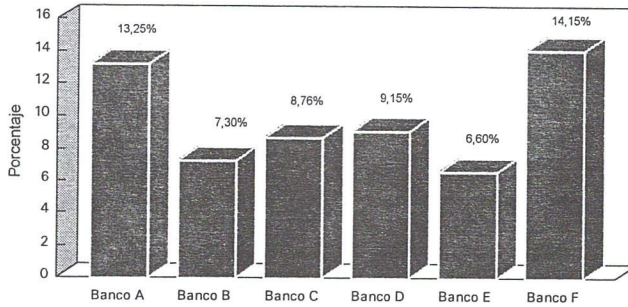
GRÁFICO 5
Personal de apoyo (% de funcionarios)



El benchmarking llevado a cabo con relación al porcentaje del tiempo administrativo empleado en la auditoría directa, es decir, el tiempo que dedica la gerencia o los ejecutivos para realizar aquellas tareas de auditoría de ciertas funciones específicas en el banco, arroja como resultado diferentes niveles de tiempo administrativo dedicado a esta función. Se observa que el banco A registra uno de los porcentajes más altos, excediendo el promedio de reporte de los bancos considerados en el estudio (gráfico 6).

La última área cubierta tiene que ver con la estructura organizacional de cada banco, es decir, el número de niveles organizacionales que interactuaban entre los gerentes del departamento de auditoría y las personas que realizaban el trabajo en forma directa (gráfico 7). Los bancos D y E tenían dos niveles entre el gerente y el personal de

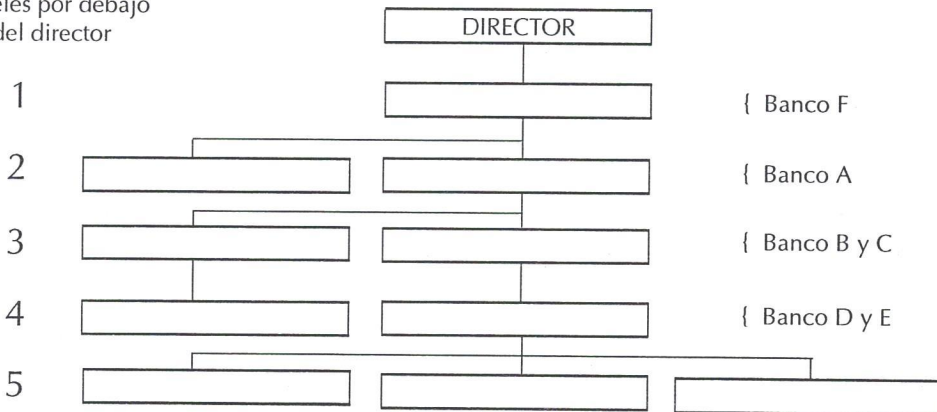
GRÁFICO 6
Tiempo administrativo (% del tiempo de los funcionarios)



El porcentaje de tiempo administrativo del banco A excede las normas de benchmark - marcas de referencia

GRÁFICO 7
Estructura organizacional

Niveles por debajo del director



La estructura organizacional del banco A es muy jerárquica

auditoría directa; se trata de una organización de varios niveles con una mayor interacción en equipo, una mayor agresividad con relación al trabajo de campo, desde donde traían esta información a la oficina para de esta forma analizarla con detenimiento y con una mayor idoneidad por parte de todo el equipo de trabajo; así mismo se pudo comprobar el nivel de competencia de las personas, el cual era complementado con una muy buena capacitación, logrando así el nivel de supervisión requerido. Otros bancos tales como el A y el F tenían una estructura mucho más vertical; los empleados siempre serán empleados, los gerentes siempre serán gerentes, e inclusive tenían algunos empleados que nunca cambiaban de cargo; los gerentes revisaban, el supervisor controlaba el trabajo y había muchos niveles de supervisión en este tipo de estructuras. Al analizar esta estructura, y compararla con las otras, se nota que requiere el nivel de apoyo administrativo empleado; esto nos permite ver con mayor claridad los aspectos que pueden ser mejorados.

Conclusiones

Las conclusiones tienen que ver con las tres cosas básicas que se querían referenciar: la misión, el alcance y la utilización de recursos. Con relación a la misión, se observa que el banco A hacía muchas pruebas sustanciales y no confiaba. El alcance de la auditoría no estaba concentrado en aquellas áreas de mayor riesgo, con un ciclo de dos años para hacer la auditoría interna y un cubrimiento demasiado amplio que abarcaba demasiadas sucursales, no concentrado en los procesos mismos. Los niveles de apoyo de los empleados estaban por encima de los niveles del estudio de benchmarking, el tiempo administrativo dedicado era superior al nivel de referencia promedio y la estructura organizacional era demasiado jerárquica.

Esto lleva a identificar una serie de oportunidades para este banco en particular. Primero, era necesario redefinir la misión del sistema de evaluación de controles y dedicar menos tiempo a probar y estudiar las transacciones. Igualmente, se puede disminuir el alcance de los procesos más significativos, reduciendo el universo auditado, utilizando técnicas de evaluación de riesgo para concentrarse en aquellas áreas de mayor riesgo.

Una vez comprendido el sistema de control se inicia un proceso, y ya no es necesario auditar todas las sucursales con la frecuencia con la cual se auditaban en el pasado. Esos cambios en la misión, alcance y programación les permitió reducir el personal y redefinir el proceso administrativo, aplanando la estructura organizacional y utilizando un equipo de enfoque de auditoría. El resultado final fue que el

departamento de auditoría interna se tornó mucho más efectivo, el cubrimiento se orientó hacia las áreas de mayor riesgo y también se pudo mejorar el sistema de controles.

Lo que ocurrió con este departamento fue un cambio en la misión, que pasa de ser de detección de errores y problemas únicamente, a participar en el diseño de los sistemas de control. Esto es muy positivo, y en este momento la gerencia está convencida de que es muy útil utilizar el sistema porque se maximiza en recursos humanos, financieros, y los empleados sienten que se están concentrando en lo suyo.

Al tratar de aplicar esta metodología a los procesos de auditoría interna, el cual no es el ejemplo más típico de un proceso de éstos, lo importante es hacer un benchmarking de procesos, y eso es lo que sucede en el banco A: se definen unos procesos que serán la base para el desarrollo de nuevos estudios.

Este método ayuda a mejorar los procesos de gestión del riesgo, pues es una herramienta que nos permite monitorear y evitar posibles problemas; igualmente, se pueden copiar las buenas ideas ejercidas por los demás, pues permite la identificación de prácticas llevadas a cabo por competidores que están haciendo algo mejor y poder analizar la posibilidad de aplicarlas en beneficio propio.

SOLUCIONES DE GRANDES CREDITOS: UNA EXPERIENCIA DE LOS BANCOS BRASILEÑOS

LAERCIO DE OLIVEIRA PINTO

Introducción

Serasa es una empresa que nació en 1968, en el Brasil, gracias a la iniciativa de los bancos nacionales, con el fin de apoyar la decisión de créditos. Su cobertura se extiende desde el sur del país, cerca de la Argentina, hasta la frontera con Venezuela y Colombia. Actualmente cuenta con 130 agencias en puestos de servicios cuya especialidad es la competencia en tecnologías de créditos.

La primera contribución de Serasa al sistema financiero brasileño consistió en la formación de un desarrollo del crédito en el país, pues en esa época todavía no había una cultura del mismo, coadyuvando a la formación y el desarrollo de profesionales en la gestión del crédito.

Otra fuerte contribución fue la racionalización de los procesos de los créditos, pues muchos de los procesos que realizaban los bancos brasileños pasaron a ser manejados por Serasa, ganando así en economías de escala y reducción de costos; esa racionalización y la formación de profesionales hicieron que el proceso de crédito en el Brasil fuera tomado con base en informaciones más técnicas y seguras.

Así mismo Serasa desarrolló instrumentos que permitieron a sus clientes, a los bancos en general, promover un proceso de recuperación de créditos más efectivo en aquellos casos en los que, por alguna razón, el crédito no se realizó en la fecha pactada.

Finalmente en el Brasil, al igual que en algunos países latinoamericanos, existen prácticas ilegales en los procesos de crédito, que van desde la emisión de cheques sin fondos, hasta el montaje de balances que pueden comprometer las decisiones del banco. Serasa trabaja en el desarrollo de herramientas para la reducción y eliminación de fraudes relacionados con la práctica crediticia.

Como centro especializado en ofrecer soluciones e informaciones, Serasa brinda a sus clientes servicios de calidad que promuevan la reducción de riesgos, con énfasis en el sistema financiero, así como una atención completa de sus necesidades. La empresa garantiza la calidad de sus informaciones, exactas y oficiales, así como un proceso de chequeo y validación de datos constantemente mejorado; además ofrece la actualización permanente de las técnicas de análisis de crédito y de reducción de riesgos, al igual que la facilidad de acceso y de consultas.

Hoy en día los sistemas financieros están muy desarrollados gracias a la utilización de recursos de informática de punta, lo cual exige que Serasa esté constantemente actualizado para que cualquier cliente pueda hacer usufructo de la base de datos. Toda esa experiencia exitosa con el sistema financiero fue igualmente extendida a asociaciones, sindicatos, empresas comerciales e industriales.

La solución brindada por Serasa nace de identificar la necesidad que se quiere satisfacer, mediante un programa llamado «la voz del cliente». Existe un comité de clientes que se reúne mensualmente para oír cuáles son sus principales necesidades, qué es lo que necesita el mercado, y con el fin de que el cliente realice una evaluación de los atributos claves para que Serasa adopte medidas apropiadas en su proceso de evaluación de riesgos.

Como en el Brasil existen cerca de tres millones y medio de empresas con el fin de garantizar las informaciones de esas empresas se deben consultar cerca de 32 mil agencias bancarias y puestos de servicios, 27 cámaras de comercio, 210 entidades de investigaciones y estudios económicos y sectoriales, 47 mil oficinas de contabilidad y 2.651 notarías de potestad, las cuales proveen información en el caso de que una empresa o una persona física deje de cumplir una obligación con sus acreedores. Serasa posee información no sólo de empresas sino también de los grupos económicos

a los cuales éstas se hallan conectadas: informaciones económico-financieras, datos de balances, estados de resultados de pérdidas y ganancias, informaciones sectoriales y macroeconómicas, etcétera. Sin embargo, debido a la legislación existente cierta información está protegida por el secreto bancario.

Por otra parte, se cuenta con información del desempeño de cada uno de los principales sectores de la economía brasileña (siderúrgico, textil, etc.), se tiene una base de datos con información general de sus directores, informaciones restrictivas al crédito sobre incumplimientos de personas que no lograron sus compromisos y su comportamiento de pago. Estas bases de datos permitieron el desarrollo de productos y servicios como la ficha catastral y de análisis, productos restrictivos, productos de cheques, productos económicos y sectoriales y productos de grupos económicos.

- En las fichas catastrales se hace un estudio catastral y económico-financiero con base en la situación de los tres últimos balances de la empresa analizada.
- Los productos restrictivos están dirigidos a orientar pequeños negocios, es decir, si un comerciante va a hacer una venta a plazos el puede consultar esas bases de productos restrictivos; lo mismo un banco cuando va a abrir una cuenta o cuando va a hacer un préstamo.
- El producto de los cheques, en el Brasil, tiene un problema muy grande con la aceptación de los mismos, pero hoy en día son aceptados de manera muy amplia, debido al desarrollo de una base de datos de los cheques robados, de los cheques extraviados y de cheques sin fondos del Banco Central, organismo que reglamenta todas las instituciones de crédito en el Brasil
- Los productos económicos y sectoriales son una síntesis del desempeño de los sectores de la economía. Tiene productos de grupos económicos donde se hace un balance consolidado del grupo y de su estructura, cuáles son sus empresas, y se hace una clasificación de riesgo de esos grupos.

Otra preocupación muy grande es permitir el acceso a sus bases de datos a través de cualquier medio informatizado, o sea, que un pequeño comerciante que apenas tenga un teléfono pueda consultar esa base de datos sin ninguna intervención humana, en donde el computador le da todas las orientaciones; si el usuario tiene un microcomputador puede, a través de un modem, tener acceso a la base de datos, y si tiene un gran computador se puede conectar directamente a la base de datos; esta «democratización de los accesos» permite que cualquier empresa, pequeña o grande, pueda tener acceso a los datos de Serasa.

Serasa cuenta con 1.300 funcionarios distribuidos por todo el Brasil en 130 agencias; además posee una bases de datos de información catastral y económica de tres millones y medio de empresas, 112 millones de informaciones restrictivas, 20 mil grupos económicos, 108 sectores económicos nacionales e internacionales generados a partir de 400 series estadísticas, 50 mil conexiones diarias por día, 7,4 millones de consultas por mes; sus principales clientes son los bancos, las empresas comerciales, industriales y de servicios, atendidas a través de entidades como asociaciones, sindicatos y federaciones.

Proceso de crédito

El proceso de crédito debe estar sostenido en dos pilares:

- La seguridad
- La agilidad

En relación con la seguridad, una preocupación bastante grande es el alcance de la información, así como su diversidad y la credibilidad de sus fuentes; la base de datos necesita ser muy confiable y la información debe estar constantemente actualizada, con diversificación sobre tipos de información más compleja que minimice el riesgo de las decisiones de crédito. Otro aspecto que debe tenerse en cuenta es el rigor en la recolección de datos; por ejemplo, antes de implantar una empresa en la base de datos de Serasa se hace toda una consulta comercial para ver si la compañía existe realmente, se hace una visita para confirmar su existencia física, así como todo un proceso de chequeo y validación de datos.

Brasil es una de las pocas economías que cuentan con el instrumento de corrección monetaria, pero hasta hace poco tiempo la economía brasileña vivía con tasas inflacionarias muy elevadas, 50% al mes. Serasa desarrolló una tecnología para presentar los valores en moneda constante, con el fin de que sus clientes tengan los datos en moneda de la fecha, como también en dólares.

En lo que respecta a la agilidad, requisito clave, se debe tener un proceso proactivo de recolección de datos; esa recolección debe ser dinámica y muy ágil, porque hoy en día en el mercado competitivo la información debe llegar y ser rápidamente implementada en la base de datos para que el cliente pueda disponer de ella en el menor espacio de tiempo posible. Para que la velocidad de distribución de esa

información satisfaga los requerimientos de los clientes, se debe contar con sistemas de distribución totalmente informatizados.

El proceso de evaluación es muy importante para hacer un diagnóstico completo de una empresa, se debe cubrir una serie de aspectos conocidos como el set de crédito. El primero de ellos es el carácter. Un diagnóstico de la empresa debe evaluar el carácter del solicitante del crédito, su reputación, su idoneidad, la intención de pagar. Otro aspecto es el capital. Aquí debe hacerse un estudio de la situación económico-financiera de la empresa con base en sus balances. Otro elemento muy importante es la capacidad, pues para hacer un diagnóstico se debe evaluar la capacidad tecnológica de la empresa, su capacidad operacional y tecnológica y la capacidad de gestión de sus administradores. Igualmente deben evaluarse las condiciones, es decir, los factores externos que afectan la vida de la empresa, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Por otra parte, el crédito ya no se estudia aisladamente, el riesgo debe ser visto integrando los proveedores y clientes, se debe analizar el conglomerado de la empresa e incluso todas las compañías que conforman el grupo económico.

Otro aspecto adicional es el colateral. Se debe evaluar la empresa, si ésta merece o no crédito, si ofrece garantías, qué tipo de garantías adicionales requiere, cuáles son sus bienes y los bienes de sus socios que ella podría ofrecer como garantía.

Todos estos aspectos van a conducir a una clasificación de riesgo, en la que se destacan seis niveles:

- Las empresas de mejor situación, que ofrecen un mínimo nivel de riesgo
- Las evaluaciones de crédito de bajo riesgo
- El riesgo moderado
- El riesgo significativo
- El riesgo elevado
- El riesgo muy elevado

Estos son los niveles adoptados por Serasa para clasificar el grado de riesgo de las empresas brasileñas.

Solución integral de crédito

Poco antes del conjunto de medidas económicas implantadas por el presidente Cardoso, la gestión del crédito se hacía sin mucha preocupación porque los bancos brasileños ganaban mucho dinero; sin embargo, con el cambio de escenario los bancos pasaron a preocuparse muchísimo más por la concesión de crédito, y de allí salió una solución bastante interesante, adoptada hoy en día por un gran número de bancos brasileños. Ellos vislumbraron que Serasa disponía de bases de datos que contemplaban todos los atributos claves del crédito, que contaba con la tecnología informática que permitía la integración de la base de datos de Serasa con las bases de datos del cliente, y que a través de conexión de computador a computador ellos podrían desarrollar una solución particularizada, en la que toda la figura del crédito pudiera ser implementada en esta aplicación. Esta solución originó las propuestas electrónicas, como transformación de las propuestas de crédito en papel, con una mayor agilidad, seguridad y transparencia. Adicionalmente, la integración de las bases de datos de Serasa con las bases de datos del cliente permitió una solución hecha a la medida, en donde el cliente puede adaptar la solución de acuerdo con la cultura organizacional del banco.

El concepto básico de la propuesta electrónica de crédito debe contemplar la política de crédito del banco en relación con los límites y otros aspectos. Una propuesta de crédito pasa por varias etapas: primero por el gerente de la agencia, después por el comité de crédito y finalmente por el comité ejecutivo del banco; en cada una de éstas se requieren niveles de información adecuados al nivel de decisión. Otro punto muy importante es que analiza las informaciones y atribuye el riesgo de crédito automáticamente; además, dependiendo del valor o del riesgo involucrado, en caso de que el gerente esté analizando una propuesta por encima de su capacidad, remite esa propuesta a disposición de la persona competente, a través de un correo electrónico.

Una propuesta electrónica tiene básicamente el siguiente conjunto de informaciones: una identificación del solicitante del crédito, su razón social, dirección, contacto de esa empresa, teléfono, fax, algunos datos básicos; otra cosa importante es que mide el nivel de relación de ese cliente con la institución, el riesgo de esa empresa en el banco y la reciprocidad, o sea, cuánto mantiene en la cuenta corriente, en aplicaciones financieras, etc. Ese conjunto de informaciones dará parámetros para sugerir por ejemplo una tasa de interés, cuándo se debe colocar el valor, a qué se destina el préstamo, etc. Si esa propuesta es aprobada, se recalculan nuevamente las posiciones

de riesgo del límite; las informaciones traen igualmente un bloque de datos de informaciones restrictivas, es decir, que si se identifican restricciones al crédito, entonces lo remite al punto competente, y en el caso de presentar un riesgo elevado el único que puede decidir al respecto es el comité de crédito.



Otro conjunto lo conforman las informaciones catastrales económico-financieras y sectoriales seleccionadas de acuerdo con los niveles de decisión y requerimientos propios de la entidad; el gerente tiene un grupo básico de información, en la instancia siguiente ese conjunto se amplía y adicionalmente el banco también puede tener informaciones de cualquier nivel, si entiende que es adecuado y necesario.

El segundo bloque de información es el criterio, donde cada uno dará su parecer sobre la conveniencia o no de realizar esa operación; entonces, todo ese proceso que era burocrático, de papel, pasó a ser informatizado y electrónico, y una decisión que llevaba varios días hoy en día se decide en minutos.

Ejemplo de información manejada por el sistema

En un banco del Brasil que dispone de esta herramienta de crédito, el cliente llega a la mesa del gerente operador, se abre una pantalla de terminal y a través del sistema de clave de acceso se identifica la agencia bancaria, el nombre del solicitante, el tipo de persona y el documento. La empresa se identifica por medio del número del Ministerio de Hacienda del Brasil, y a través de ese número abre la pantalla siguiente, la de posición del riesgo y reciprocidad.

Nivel uno. En el nivel de reciprocidad se alimenta la propuesta del banco con la identificación de la empresa, la modalidad del préstamo, el valor, la tasa de interés, las garantías y la finalidad a que se destina ese préstamo. El valor define el nivel de decisión, si el crédito puede ser aprobado por el gerente, por el comité de crédito o por el comité ejecutivo del banco. El sistema calcula el riesgo actual con relación al patrimonio, el financiamiento más el riesgo actual, cómo sería el financiamiento, al igual que las informaciones restrictivas: si hay una mala acción, si hay una protesta, si es una quiebra requerida, si es un concordato y una clasificación de la importancia de esa restricción, en función del tipo de la restricción, la cantidad, el período y el valor; esto define también la capacidad.

Nivel del gerente operador. Aquí se cuenta con un conjunto de informaciones económico-financieras básicas; el gerente no necesita tener muchos detalles de la

empresa, posee un conjunto básico de financiación, de balance, el estado de pérdidas y ganancias, algunos índices financieros, referencia de desempeño y una clasificación de riesgo de los últimos tres años, tanto individual como del grupo.

En el nivel dos se da información adicional acerca del grupo económico, quiénes lo conforman, el balance consolidado, informaciones sobre inmuebles y seguros, los cuales muestran una preocupación de la empresa por sus activos, contribuyendo a disminuir el riesgo de crédito.

Se registra un conjunto de información adicional sobre los principales productos comercializados por el grupo, si actúa en el mercado internacional, qué porcentaje de sus ventas son para el mercado externo, dónde mantiene filiales, cuáles son sus principales proveedores, sus principales clientes, así como una clasificación del riesgo de la empresa y su desempeño con relación al sector; también se tiene un detalle del balance general, del estado de pérdidas y ganancias y un mayor detalle de la empresa en los últimos tres años.

Dentro de la información financiera existen varios grupos: el primer grupo es de estructura de capital, en los cuales vamos a mostrar el endeudamiento de la empresa, la composición de las exigibilidades, cuánto está en el largo o en el mediano plazo, si su activo es financiado por entidades financieras, el endeudamiento de la empresa en los bancos, la participación del financiamiento de las entidades financieras en el conjunto de este endeudamiento, cuánto del capital de la empresa es financiado, qué porcentaje de las ventas que se hacen a plazos se descuentan del grupo, el conjunto de índices para evaluar la capacidad de liquidez de la empresa, y se analiza el ciclo financiero y el ciclo operacional de la empresa, tomando datos históricos de los últimos tres años.

Dentro del grupo de índices de resultados se calcula la rotación de los activos, de las inversiones, la rentabilidad del patrimonio, la rentabilidad de las ventas, la evolución real de ventas, si su comportamiento real de ventas supera los niveles de inflación, o si se encuentra por debajo de ésta.

La propuesta electrónica contiene información sobre la formación académica y la experiencia profesional de los directivos de la empresa y un conjunto de datos que permiten evaluar la capacidad de gestión de esos administradores.

Datos sobre producción. En esta sección se tiene información sobre el número de funcionarios administrativos, número de funcionarios asociados a la producción, el

tipo de producción, los principales productos, la capacidad instalada de la empresa, la capacidad de producción, la participación de esa empresa en el sector, si es líder, número de unidades de fabricación, la edad promedio de las máquinas, las últimas adquisiciones de la empresa, inversiones de la empresa en movilización, procesos de control de calidad.

Otro conjunto de datos es el referente a la comercialización, qué porcentaje de las ventas corresponde al mercado nacional o al mercado internacional, cuáles son las áreas de cubrimiento nacional e internacional, cuáles fueron las ventas y cuál es la participación en el sector.

En este nivel tres se hace una profundización mediante la utilización de técnicas avanzadas de crédito, o técnicas de análisis dinámico. Se emplea el concepto de inversiones operacionales o rotación, donde se tiene la generación interna de recursos y se evalúan los resultados presentados por la empresa. Se hace un análisis de la capacidad financiera de la empresa a través del análisis de las inversiones operacionales, las fuentes naturales de recursos: proveedores, funcionarios, gobierno, bancos; su grado de dependencia de capitales de terceros y si logra generar recursos para suplir sus necesidades de vida.

Nivel cuatro 4. Dependiendo de la decisión técnica para la realización o no del negocio, y de los riesgos que esa operación puede representar para la institución, se toma una decisión final para la aprobación final del crédito.

Conclusiones

Esta solución permitió hacer contribuciones importantes al sistema financiero brasileño, entre las cuales pueden citarse:

Proceso de crédito ágil, seguro y transparente. Mediante la automatización de todas las políticas de crédito implementadas en esa propuesta electrónica, no se necesita estar auditando, ya que el propio sistema informatizado conduce a que todas las políticas del banco sean dictadas y no sean contrariadas, y al mismo tiempo se agiliza la emisión del crédito.

Decisiones rápidas y descentralizadas. Gracias a los límites de competencia asignados por el sistema a los diferentes niveles de decisión, es posible responder a los clientes de una forma directa y con una toma de decisiones muy rápida.

Mayor calificación de los profesionales de crédito. La propuesta electrónica hizo que los profesionales de crédito, en vez de estar preocupados en la recolección de datos, se dedicarán a tareas más estratégicas relacionadas con la verificación y estudio de la conveniencia de realizar o no este negocio.

Reducción de los riesgos inherentes al proceso de decisión de crédito. Se adoptaron herramientas seguras en procesos de validación, disminuyendo el riesgo de crédito en todos los procesos.

Maximización de los resultados de las operaciones de crédito. Un crédito bien concedido puede resultar en una menor pérdida para el banco.

Por último, la única forma de minimizar los riesgos en los negocios es disponer de informaciones precisas e instantáneas. Existen muchas variables que involucran una decisión de crédito, pero lo más importante es que se tengan todos los cuidados para el estudio del mismo.

ANTECEDENTES DEL LLOYD'S Y LAS POLIZAS GLOBALES BANCARIAS

SERGIO MUTIS*

Después de muchos años de insistencia y duro trabajo, liderado por ilustres miembros de varios sindicatos de Lloyd's y de visionarios intermediarios (*brokers*) de dicho mercado, se obtuvo en 1911 del Parlamento británico una enmienda o ley que regía a Lloyd's según la cual se le permitió suscribir todo tipo de riesgos y se le liberó de la camisa de fuerza que lo unía a suscribir únicamente riesgos relacionados con la «aventura marítima».

Gracias a dicha enmienda, expertos en riesgos como el inglés Cuthbert Heath dieron rienda suelta a sus extensos conocimientos y se preguntaron: ¿qué sucede si suscribimos riesgos de lucro cesante bajo la cobertura de incendio? ¿Por qué no tomamos riesgos de incendio de las compañías de seguros a través de tratados? ¿Por qué no unimos todos los riesgos de un banco en una sola póliza?

* Funcionario de DeLima & Cia.

Fue así como el 1o. de junio de 1911 el Lloyd's expidió la primera póliza global bancaria para un banco norteamericano. Anteriormente a esta fecha, los bancos protegían su patrimonio comprando una póliza que les cubría el asalto y otras que les amparaba la infidelidad de empleados que debían ser identificados plenamente en el texto del contrato; después que la compañía de seguros identificaba si el empleado que se pretendía amparar era «asegurable», según estudios que de cada uno realizaban firmas de detectives privados, siendo la más reputada la *Pinkerton's National Detective Agency*.

Con la apertura que otorgó el Parlamento inglés al Lloyd's en 1911 se abrieron nuevas oportunidades de negocios, ya que sólo en los Estados Unidos para esa época se contaba con 6.800 bancos nacionales, 12.000 bancos estatales y compañías fiduciarias, 1.900 bancos de ahorro y 3.700 bancos privados, muchos de ellos buscando formas eficientes de asegurarse; fue en Lloyd's donde ellos y muchas otras instituciones financieras del mundo encontraron profesionales receptivos y abiertos a nuevas formas de aseguramiento que lograron satisfacer sus necesidades. Este espíritu de estudio y movimiento ágil ha sido una constante de Lloyd's a través de los tiempos, lo que los convierte en líderes a nivel mundial.

Sin embargo, los siniestros no demoraron en presentarse, especialmente en atracos e infidelidad y, como siempre, los suscriptores de Lloyd's estuvieron respondiendo por sus obligaciones. Como consecuencia de lo anterior, que se evidenció con mayor énfasis durante la Gran Depresión norteamericana de los años treinta, se hizo necesario aumentar las primas de las pólizas globales bancarias e incrementar los deducibles; la respuesta de la Asociación Bancaria Americana fue tratar de formar mutuales o cautivas que, entre otras funciones, ayudaran a reducir los costos de las primas de seguros. Hasta el momento, este proyecto no ha sido exitoso.

Qué es Lloyd's, cómo opera y cuál es su respaldo

Lloyd's es una sociedad de miembros individuales, conocidos como *Names* (Nombres) que suscriben riesgos en grupos llamados sindicatos; en consecuencia, no es una compañía de seguros.

Cada sindicato posee un suscriptor (*underwriter*) que acepta riesgos a nombre de los *Names* y los compromete hasta en sus bienes personales.

Las primas que llegan al sindicato por suscripción de riesgos van a fondos especiales, reservados exclusivamente para el pago de los reclamos. Dichos fondos se mantienen

en tres tipos de monedas: libras esterlinas, dólares americanos y dólares canadienses. Para 1992 los fondos tenían un total de 12.258 millones de libras esterlinas, unos 22.922 millones de dólares americanos. Ninguna utilidad se reparte a los miembros de los sindicatos sino hasta después de tres años de cerrados los libros del año respectivo y de haberse provisionado los dineros suficientes para reclamos pendientes.

Hay dos tipos de fondos para primas: uno para seguros generales y otro para seguros de vida. A su vez, existen dos entidades que administran dichos dineros: una localizada en Nueva York, denominada Lloyd's American Trust Funds, que maneja todas las primas pagadas en dólares americanos y otra, localizada en Ontario (Canadá) llamada Lloyd's Canadian Trust Funds, que se encarga de las primas pagadas en dólares canadienses.

Por otra parte, los miembros de Lloyd's crearon su propio fondo, que en 1992 contaba con 4.652 millones de libras esterlinas (8.699 millones de dólares).

A su vez, los *Names* deben responder hasta con sus activos personales por las responsabilidades del sindicato del que hacen parte. Para ser un *Name* se requiere, entre otras características, poseer un patrimonio no inferior a 250.000 libras esterlinas, pero se responde con la totalidad del patrimonio.

Adicional a todo lo anterior, se creó el Central Fund Society, al cual todos los miembros contribuyen anualmente con una reserva a 15 de julio de 1992, de 500 millones de libras esterlinas. Estos son los principales respaldos financieros que el mercado de Lloyd's ofrece a sus asegurados y que ha demostrado a través de los tiempos ser suficiente para responder todas sus obligaciones.

Otra ventaja competitiva que muestra el mercado del Lloyd's es su permanente afán de ayudar a sus asegurados en mejorar sus riesgos, ya que los suscriptores, pese a las pérdidas sufridas, desean continuar en el negocio. Últimamente se ha visto que en las cotizaciones de las pólizas globales bancarias se sugiere que el asegurado contrate con firmas especializadas un análisis del estado de los riesgos y adopte las sugerencias que les presentan los expertos. Esto no sólo debe traer mejoras en los índices de siniestralidad sino que seguramente ayudará a crear una mejor conciencia en las instituciones financieras acerca del extenso campo que ofrece la teoría de administración de riesgos, ya que una póliza de seguros no puede considerarse como el elemento más importante de un programa de seguridad.

La póliza global bancaria y el sector financiero

No es posible encontrar con exactitud, antecedentes verificables acerca de las pólizas globales bancarias en Colombia porque la bibliografía es nula. Los comienzos de la relación del sector financiero nacional con el mercado londinense de pólizas globales bancarias se remontan a algunas coberturas que se otorgaron a principios de los años cincuenta al Banco de la República, pero con coberturas muy limitadas y una escasa conciencia del manejo de los riesgos. Colseguros fue la primera compañía de seguros del mercado colombiano que se interesó en este tipo de pólizas y la primera que se aventuró a buscar reaseguros especializados para el sector financiero.

Desde sus inicios, el mercado londinense ha estado colaborando con el sector financiero colombiano en la asunción de riesgos y en la atención de toda clase de siniestros, que van desde el simple atraco hasta los más sofisticados casos de infidelidad o desfalco.

Se puede afirmar que hasta 1989 el comportamiento de la siniestralidad de las pólizas había sido aceptable, con algunos casos aislados de siniestros de importancia; pero a partir de dicho año la severidad y la frecuencia han venido en franco aumento (GRÁFICO 1), lo que ha traído las siguientes consecuencias:

1. Aumento en las primas en forma vertiginosa.
2. Aumento en los deducibles (GRÁFICO 2)
3. Cambio en los clausulados, convirtiéndolos en más restrictivos en la cobertura.
4. Retiro de algunos suscriptores líderes londinenses, respecto de asumir riesgos del sector financiero.

Para ilustrar mejor la situación de siniestralidad, se puede afirmar que desde 1990 los índices de siniestralidad (relación de primas pagadas vs. reclamos incurridos) han sido superiores al 100% (GRÁFICO 3), lo que arroja pérdidas para el mercado de seguros (GRÁFICO 4).

Pese a lo anterior, los suscriptores londinenses han respondido fielmente a sus obligaciones de indemnizar al sector financiero colombiano e inclusive algunos de

GRÁFICO 1
Siniestralidad sector financiero

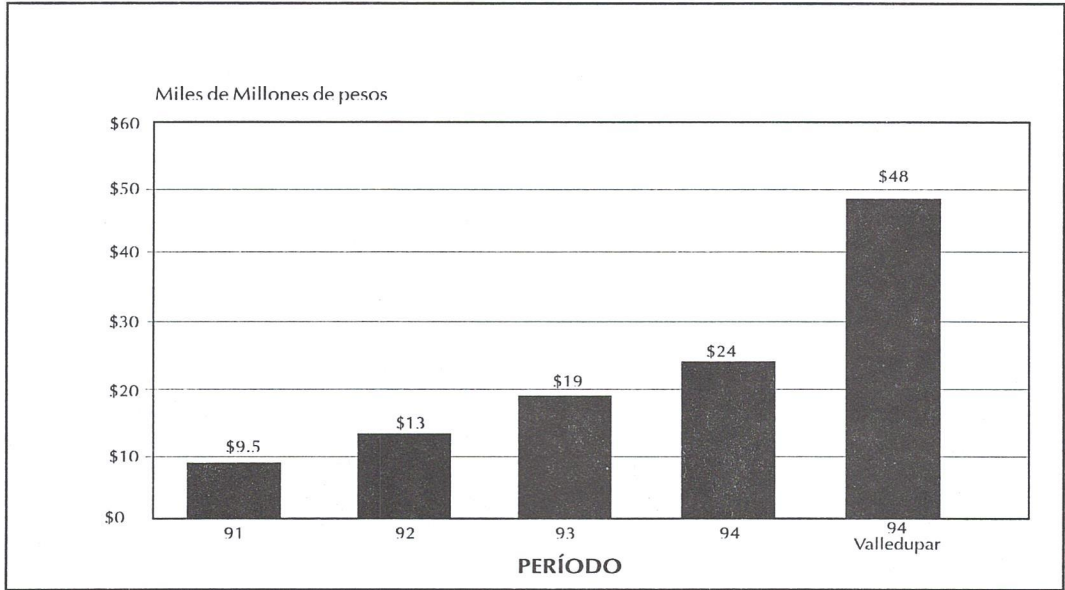


GRÁFICO 2
Evolución deducibles en entidades financieras

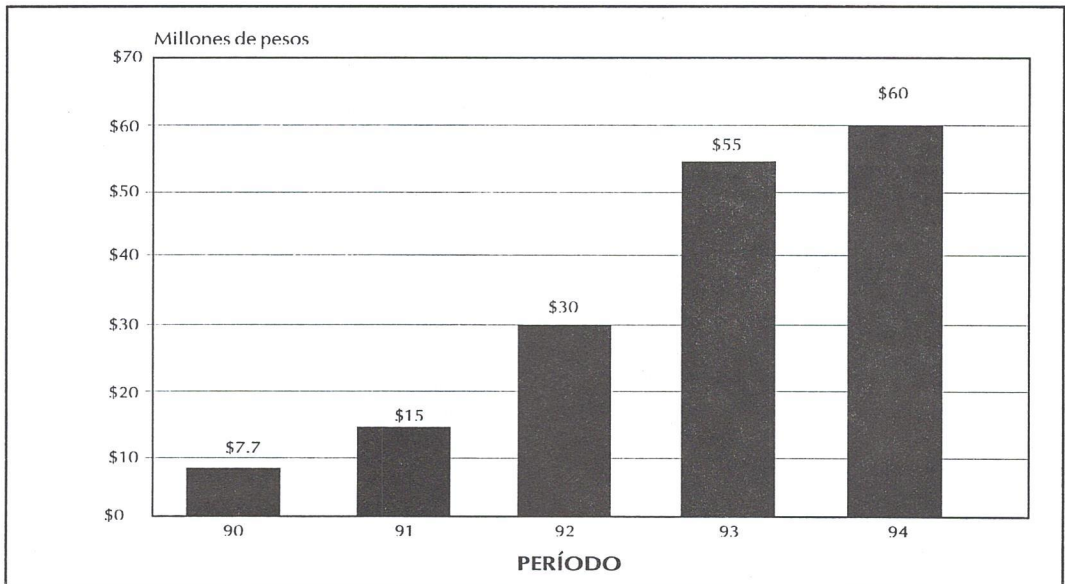


GRÁFICO 3
Porcentajes de siniestralidad

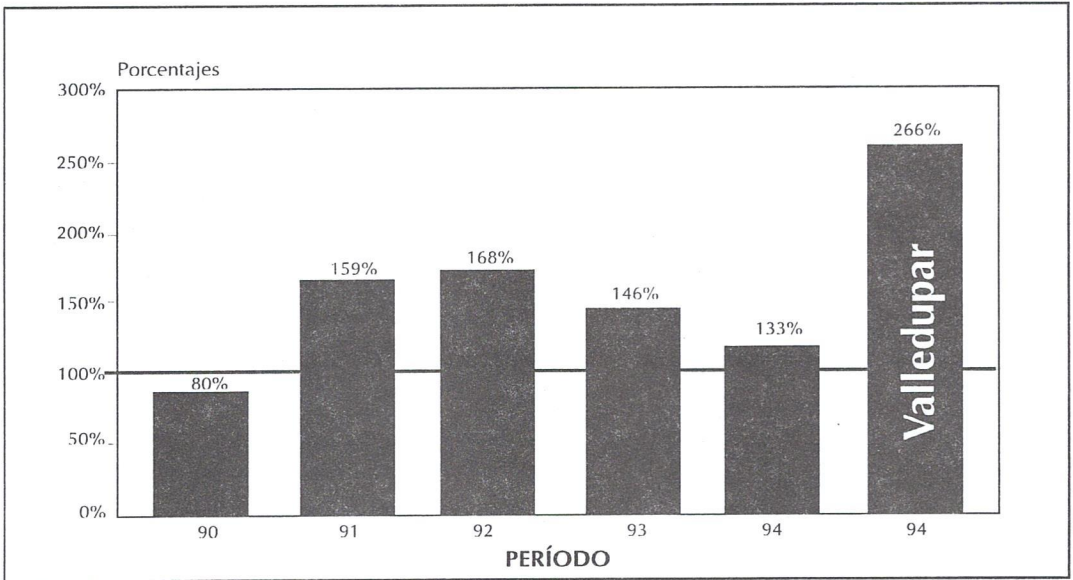
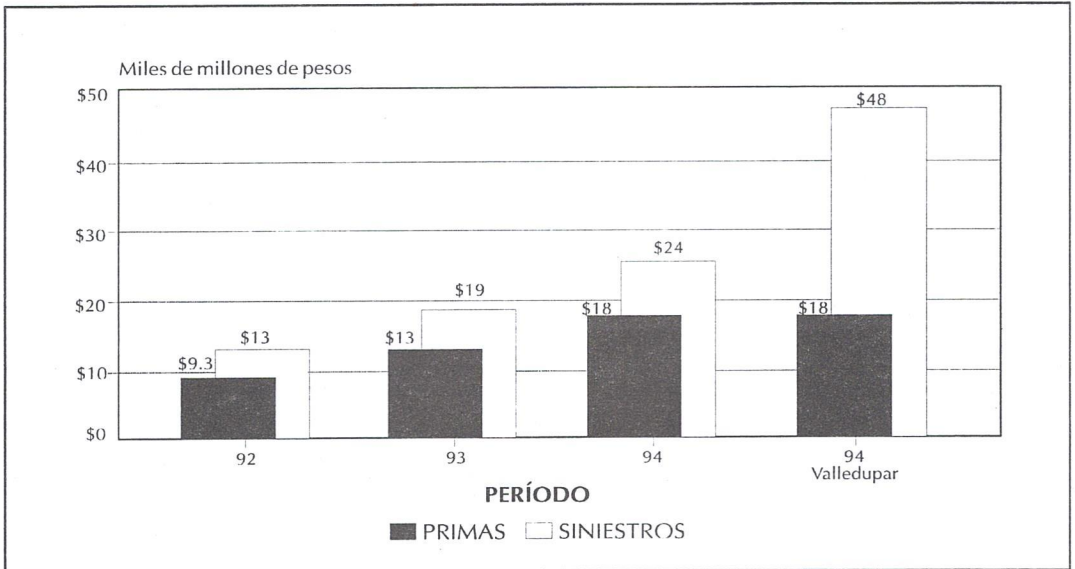


GRÁFICO 4
Siniestralidad y primas - Sector financiero



ellos creen en nuestras instituciones y confían que en un futuro los índices de siniestralidad mejoren y puedan ellos recuperarse.

En Norteamérica se registra el mayor número de pólizas globales bancarias debido, principalmente, a la gran cantidad de instituciones financieras. Las tecnologías disponibles de clausulados de pólizas son más variadas y evolucionadas en comparación con nuestro medio. Aunque en Latinoamérica, específicamente en Colombia, existe un relativo avance desde el punto de vista de pólizas globales bancarias, existe cierto temor de los reaseguradores londinenses hacia la adopción de clausulados más amplios, principalmente en razón de dos factores:

- Bajos deducibles buscados por las entidades. Este punto ocasiona un temor de los reaseguradores debido a que no perciben a las instituciones financieras como sus socios reales frente al riesgo.
- Elevados índices de siniestralidad agravados por una alta impunidad. A diferencia de algunos países europeos en donde los criminales bancarios son perseguidos y penalizados, en Colombia no se presenta una acción efectiva en torno a este tema.

En términos generales, los deducibles están directamente relacionados con los activos y el patrimonio de las entidades aseguradas. Su razón de ser radica en la búsqueda de una relación más estrecha entre aseguradores y asegurados mediante la asunción conjunta de los riesgos; los deducibles deben ser lo suficientemente fuertes como para que las entidades tomen las medidas mínimas requeridas para evitarlos y que al mismo tiempo no pongan en peligro el desarrollo normal y futuro de sus actividades. Durante los últimos diez años el sector financiero colombiano ha observado un aumento considerable en el capital de sus entidades, siendo éste un factor adicional de influencia sobre el aumento en los deducibles. A manera de ejemplo podríamos mencionar el caso de la banca americana, en donde uno de sus mayores bancos presenta un deducible de cinco millones de dólares, asumidos en su totalidad por la entidad, transfiriendo a los aseguradores los riesgos mayores que atentan contra su supervivencia.

Entre las coberturas de la póliza global bancaria se encuentran las de infidelidad, predios, tránsito, sistemas computarizados, responsabilidad civil profesional, falsificación y falsificación extendida, moneda falsa, cajillas de seguridad, anexos complementarios de sistemas computarizados y cajeros automáticos. Hoy en día se está difundiendo entre los banqueros la necesidad de contar con amparos contra riesgos en el ejercicio profesional. Esta cobertura ampara no sólo posibles

equivocaciones en las operaciones realizadas en contra de lo dispuesto por los clientes, sino que cubre aquellas decisiones tomadas por las directivas de las entidades que pudieran llegar a afectar el patrimonio de la empresa; estas pólizas son tomadas tanto a nivel de la entidad como a nivel personal de los directivos con el fin de proteger su propio patrimonio.

Mirando retrospectivamente, se observa un cambio sustancial en la actitud asumida por las entidades financieras frente a sus riesgos. Aunque hace algunos años la siniestralidad de las entidades financieras no representaba una cuantía considerable, de igual forma tampoco existía una conciencia generalizada por parte de las mismas para darle a este tema un tratamiento técnico y con participación directa de los niveles directivos de la organización.

Actualmente, la evolución de los riesgos reclama de las organizaciones un manejo más especializado en cada una de sus áreas. Ya sabemos que a nivel mundial la mayoría de los siniestros bancarios están ocurriendo a través de sistemas computarizados, debido principalmente a los grandes cambios en las operaciones muchas de las cuales pueden ser efectuadas por los clientes del sistema sin necesidad de acudir personalmente a las sucursales. Frente a esta nueva problemática sería recomendable la contratación, de acuerdo con los requerimientos de los reaseguradores, de expertos en seguridad que le puedan enseñar al sector financiero colombiano las formas más eficientes para la prevención de los riesgos informáticos.

Algunas iniciativas encaminadas a disminuir las pérdidas del sector financiero, tales como el Proyecto de Seguridad Integral emprendido por la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, han sido recibidas con gran expectativa por parte de los aseguradores ingleses. En este sentido el esfuerzo gremial llevado a cabo por parte de la Asobancaria, como guía del sistema financiero colombiano, representa un factor determinante y un complemento ideal a los esfuerzos individuales efectuadas por algunas entidades.

Gerencia de riesgos: necesidad del sector financiero

La mejor actitud que pueden tener las entidades financieras colombianas, frente a la consolidación de una relación más estable y duradera con el mercado inglés de reaseguros, es que refuercen el área de la gerencia de riesgos, tema que debe tener a la Asobancaria como su líder natural. De esta manera se podría llegar a un esquema en donde los propios reaseguradores se convirtieran en asesores del sistema financiero

con el propósito de reducir las pérdidas en el corto, mediano y largo plazos. Para ello es necesario que las entidades tomen conciencia del efecto que tienen los siniestros no sólo desde el punto de vista económico, sino de imagen y confiabilidad de la entidad frente a sus clientes.

La apertura de las entidades financieras frente al manejo profesional de sus riesgos, su interrelación constante y continua y el intercambio de información entre ellas, son factores indispensables para evitar que el mismo síntoma se repita en el sistema financiero, en entidades y condiciones similares.

La administración de los riesgos requiere una visión integral y un posicionamiento adecuado dentro de la organización, ya sea dependiendo directamente de la presidencia de la entidad o de la junta directiva de la misma; el gerente de riesgos debe ser una persona de muy alto nivel, con todo el respaldo de la alta dirección, encargada de un departamento con un presupuesto propio y un plan de acción definido.

Por qué reasegurarse en el mercado londinense

Existen poderosas razones para seguir considerando al mercado londinense como una alternativa para los seguros del sector financiero colombiano:

1. Profundo conocimiento del mercado financiero colombiano.
2. Respaldo económico.
3. Agilidad para responder a nuevas necesidades.
4. Continuidad en asegurar, pese a resultados poco favorables.

ALTERNATIVAS DE SEGURO PARA EL SECTOR FINANCIERO –MERCADO AMERICANO–

JAIME RODRIGUEZ

Historia de fidelidad en los Estados Unidos

Las coberturas de fidelidad en Estados Unidos se remontan al año 1866, cuando se creó la primera compañía de este tipo, la Fidelity Insurance Company of New York; sin embargo, operó solamente por un año, cuando cerró sus puertas después de haber suscrito US\$619 en primas y 33 pólizas.

La primera póliza para bancos que daba cobertura de *Blanket Fidelity* para todos los oficiales de los bancos y empleados fue introducida en el mercado americano en 1915.

De 1924 a 1948 no hubo cambios significativos en coberturas, excepto con respecto a responsabilidad de retroactividad en las pólizas de fidelidad comercial.

Finalmente, estas pólizas fueron combinadas en una que fue llamada *Comercial Blanket Bond*. Las ventajas de esta nueva póliza eran:

1. La eliminación de un requisito, que el asegurado le avisara a la compañía de seguros los cambios en las posiciones de los empleados; en otras palabras, todos los empleados estaban cubiertos por una cobertura *Blanket* ("cobija"), y esto solo con respecto a deshonestidad de empleados y no con respecto a cualquier pérdida.
2. Daña cobertura para empleados no identificados.

En 1986 las pólizas *Blanket* y la *Deshonestidad, Desaparición y Destrucción (3D)* fueron sustituidas con la póliza llamada *Simplified Crime Policy*, la cual fue el resultado de un esfuerzo para:

1. Crear una póliza que pudiera ser adaptada a las necesidades específicas de cada cliente.
2. Estandarizar las cláusulas con respecto a términos y condiciones.
3. Crear un clausulado escrito en inglés fácil de entender (por presión de los diferentes departamentos de seguros).

Con respecto a la póliza de instituciones financieras introducida al mercado en 1915, ésta se siguió usando con algunos cambios hasta 1941, cuando The Surety Association adoptó la póliza básica que ahora se denomina *Financial Institution Bond - Standard Form No. 24*.

En los últimos 50 años ha habido varias revisiones a la póliza, pero la más significativa ocurrió en 1986, cuando se desarrolló una nueva póliza.

Los cambios principales a la nueva revisión de 1986 fueron:

1. Límite agregado.
2. Límite específico para cada cobertura.
3. Si una pérdida está cubierta bajo más de una cobertura, la responsabilidad máxima para la compañía de seguros es el límite más alto de las coberturas.

Otras pólizas que se emiten en el mercado americano son:

1. Financial Institution Bond - Form No. 14.

Esta póliza provee cobertura para comisionistas de bolsa.

2. Financial Institution Bond - Form No. 25.

Esta póliza cubre compañías de seguros.

De todo lo anterior se concluye que las operaciones financieras y comerciales continuarán cambiando y llegarán a ser más sofisticadas. En los últimos ocho años han ocurrido cambios significativos, pero deberán presentarse cambios y desarrollos adicionales en el futuro.

Regulación de las instituciones financieras

Actualmente hay un número de agencias que regulan las instituciones financieras en el mercado americano, entre las cuales encontramos:

1. *Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC)*

Esta organización tiene como requisito la compra de una póliza de fidelidad. Si la institución financiera (banco) no compra el seguro, el FDIC lo comprará y agregará al costo del seguro que ya está obteniendo por el FDIC. De acuerdo con reportes recibidos por The Surety Association of America, el FDIC nunca ha tenido que comprar este seguro, ya que la razón personal es que no encuentran quién les suscriba su póliza dentro de los precios aceptables y registrados legalmente. Si The Surety Association of America comprara la póliza, podría terminar siendo ilegal pues se tendrían que salir de los precios aceptables para este tipo de seguros.

2. *The Office of the Controller of Currency*

Requiere que los bancos compren una cantidad de seguros que sea adecuada para la institución financiera. Esta organización responsabiliza personalmente a los directores de las instituciones financieras si hay una pérdida y no habían comprado la cantidad de seguro adecuada para cubrirla. La recomendación es que se usen parámetros como los siguientes para ayudar a establecer la cantidad apropiada de cobertura que deben comprar:

a) Auditoría interna.

- b) Número de empleados.
- c) La cantidad de dinero depositado.
- d) La cantidad de dinero, títulos y valores que el banco normalmente tiene en su poder.

3. *National Association of Security Dealers (NASD)*

Esta organización regula a los comisionistas de bolsa. El requisito es que tienen que comprar un mínimo de cobertura con base en el requisito de capital neto que deben tener mientras operan.

La razón del porqué hay estos requisitos es que los reguladores quieren que si una organización quiebra, tenga la protección para ellos, ya que la razón de quiebra de las instituciones financieras puede estar relacionada con algunas de las coberturas de la BBB.

En los últimos años el mercado de fidelidad ha madurado. Evidencia de esta situación es el mercado blando en el cual se está encontrando una competencia agresiva al momento de renovar un negocio. El *broker* que maneja la cuenta trata por todos los medios de mantener su cliente, mientras nuevos intermediarios tratan de posicionarse en el mercado prometiendo descuentos en las pólizas. Esto está basado en que las pólizas para instituciones financieras son esencialmente genéricas, con muy pocas diferencias reales ofrecidas por los competidores; la prima sigue siendo usada como el arma principal, por lo que no se controlan las cuentas para adquirir nuevos negocios.

En 1993 hubo un total de 482 fusiones, sólo 59 nuevas instituciones financieras fueron creadas y 42 bancos quebraron o recibieron asistencia. De acuerdo con el FDIC los desarrollos mencionados bajaron el número de bancos a 10.957 al final de 1993.

En Estados Unidos los bancos están clasificados con base en los activos en las siguientes categorías:

1. US\$100M a US\$250M (bancos locales)
2. US\$250M a US\$ 1B (bancos medianos)

3. US\$ 1B a US\$20B o más (bancos grandes)

La mayor parte de los bancos compran amparos de la póliza bancaria con límites de US\$1M a más de US\$ 90M, con primas desde US\$10.400 para los bancos locales hasta casi US\$2.000.000 para los bancos grandes.

Según la American Bankers Association, las primas han disminuido en los últimos seis años. En 1988 las primas suscritas ascendieron a US\$699M, mientras en 1993 sólo llegaron a US\$469M.

A pesar de que las primas continúan reduciéndose, los resultados han mejorado como consecuencia de mayores deducibles impuestos (algunos de los bancos grandes tienen deducibles superiores a US\$20M).

El futuro del sistema bancario puede ser afectado por:

1. Fusiones interestatales.
2. Decisiones pendientes en el Congreso.
 - a) Permitir a los bancos suscribir inversiones y seguros.
 - b) Nafta (institución financiera México/ EU).

El mercado norteamericano con respecto a Colombia

Para tener una mejor idea de las opciones dentro del mercado americano, se solicitó a AON Re-Inc. investigar el mercado con respecto al interés de las compañías americanas para suscribir negocios de fidelidad en Colombia. Ésta contactó a un número de compañías, incluyendo pero no limitándose a las siguientes:

- St. Paul Re
- Signet Star
- Pru-Re
- Employees Reinsurance Company

- Kemper Re

El comentario recibido es que ninguna de estas compañías suscribe este tipo de póliza para Colombia y no consideran que lo van a hacer en el futuro inmediato.

De los que dijeron considerar suscribir riesgos para Colombia, mencionan la necesidad de concientizar los reaseguradores de Estados Unidos con respecto a:

1. Regulación bancaria.
2. El ambiente del seguro, incluyendo regulación de los aseguradores.
3. Pólizas, tasas, criterios de suscripción.

Otros comentarios se concentraron en la necesidad de mejorar los resultados fortaleciendo la relación entre asegurado y compañía de seguros.

En conclusión, hay una clara necesidad de mejorar los controles. Todas las instituciones financieras deben hacer una inspección completa de sus operaciones y estar seguros de que se apliquen las recomendaciones de los inspectores.

Sólo hasta cuando la gerencia de las instituciones financieras se concientice de tener controles adecuados, el mercado colombiano verá:

- Reducciones en primas.
- Primas apropiadas para riesgo sin siniestralidad.
- Permanencia de compañías que suscriben riesgos colombianos.

AUTOSEGURO Y COMPAÑÍAS CAUTIVAS

FELIPE MONCALEANO

Qué es una compañía cautiva

Una compañía cautiva es una firma de seguros estrechamente relacionada con la matriz del grupo cuyo negocio de seguros es básicamente proveído y controlado por sus propietarios y en el cual el asegurado o asegurados originales son los principales beneficiarios.

Como características básicas de estas compañías tenemos las siguientes:

- Las compañías cautivas aseguradoras son conformadas por un grupo industrial para que asegure los bienes del grupo.
- Las compañías cautivas reaseguradoras sirven a un grupo asegurador como administradoras de todos los reaseguros del grupo.
- Son creadas por la matriz del grupo.

El propósito básico de las cautivas es asegurar o reasegurar todos o parte de los activos y riesgos de las empresas, y actividades del mismo grupo. La legislación existente en sitios como las Bermudas o Caimán permite conformar cautivas aseguradoras o reaseguradoras, cuyos requisitos para la respectiva licencia de funcionamiento dependen del tipo de negocio (ej.: *property*, seguros de vida o riesgos catastróficos).

Las cautivas son diseñadas por la empresa o grupo de empresas para atender sus necesidades propias, siendo la cautiva propiedad de esta empresa o grupo, y pudiendo ser diseñada para atender la totalidad de sus riesgos.

Cuándo se inició el desarrollo de las compañías cautivas

El origen de las compañías cautivas se remonta a comienzos de siglo, cuando empresas europeas como Norsk Hydro (Noruega), FL Smidth (Dinamarca), Unilever (Inglaterra) e ICI, establecieron cautivas en sus propios países.

Posteriormente, en los años cincuenta, se puede observar la conformación de cautivas por parte de algunas firmas europeas, en tanto que en la década del sesenta se inicia la creación de cautivas por parte de algunas corporaciones norteamericanas.

En la actualidad se estima que una cuarta parte del total de primas corporativas de seguros de los Estados Unidos va a los mercados alternativos de seguros, los cuales incluyen el autoseguro y las cautivas, con un monto aproximado de 87 mil millones de dólares. La parte correspondiente a las cautivas es de unos catorce mil millones de dólares.

Hoy en día existen más de tres mil cautivas, las cuales representan un manejo aproximado de 20 mil millones de dólares por concepto de primas; sin embargo, la determinación exacta de estas cifras es difícil, debido a que toda la información financiera de las compañías cautivas es privada; por esto sólo es posible acudir a los registros estadísticos de las autoridades locales.

Por qué se desarrollan las cautivas (o la opción de autoseguro)

Inicialmente las cautivas se desarrollaron como respuesta a los ciclos en los precios del reaseguro, siendo desde este punto de vista una solución relativamente efectiva por sí sola, debido a que la creación de una cautiva no se puede hacer desligada del respaldo del reaseguro mundial. El hecho de crear una cautiva no va a constituir una solución aislada si no está amparada por una cobertura de reaseguros apropiada. La cautiva debe ser el resultado del análisis integral de las ventajas y desventajas financieras, operativas y técnicas, basadas en las necesidades propias del grupo y su factibilidad de llevar a cabo esta alternativa. Una cautiva constituye un elemento muy dinámico de una estrategia progresiva de financiación y asunción del riesgo; es un vehículo de la matriz del grupo para acceder al mercado mundial de reaseguros, puesto que si la

cautiva no tiene una capitalización inicial adecuada no puede asumir ni retener todas las capas de riesgo.

El seguro es un mecanismo para repartir las pérdidas de unos pocos entre muchos (ley de los grandes números); además es muy eficiente y barato cuando la frecuencia de siniestros es baja (por ej. un incendio); sin embargo, cuando la frecuencia es alta el mecanismo se torna ineficiente por los importantes costos (*overhead*) que el sector seguros adiciona. Lo anterior se agrava durante ciclos de baja capacidad y primas altas en el sector financiero.

Teniendo en cuenta una reducción en los gastos de operación, con relación a las firmas aseguradoras, la cautiva podría ser atractiva; sin embargo, no tendría a su disposición los expertos con que cuentan estas últimas para una administración efectiva y dinámica de los riesgos. De igual manera, las condiciones de las compañías reaseguradoras serían las mismas para una cautiva o para una compañía aseguradora, lo cual no representa una ventaja significativa. La evaluación de la conveniencia o no de crear una cautiva debe considerar una actualización constante y un contacto directo de los administradores de la misma con el mercado mundial de seguros y su evolución, con el fin de prevenir efectos nefastos en el mediano y largo plazo debido a la adopción de políticas rígidas que no sean coherentes ni actualizadas con las nuevas condiciones del mercado.

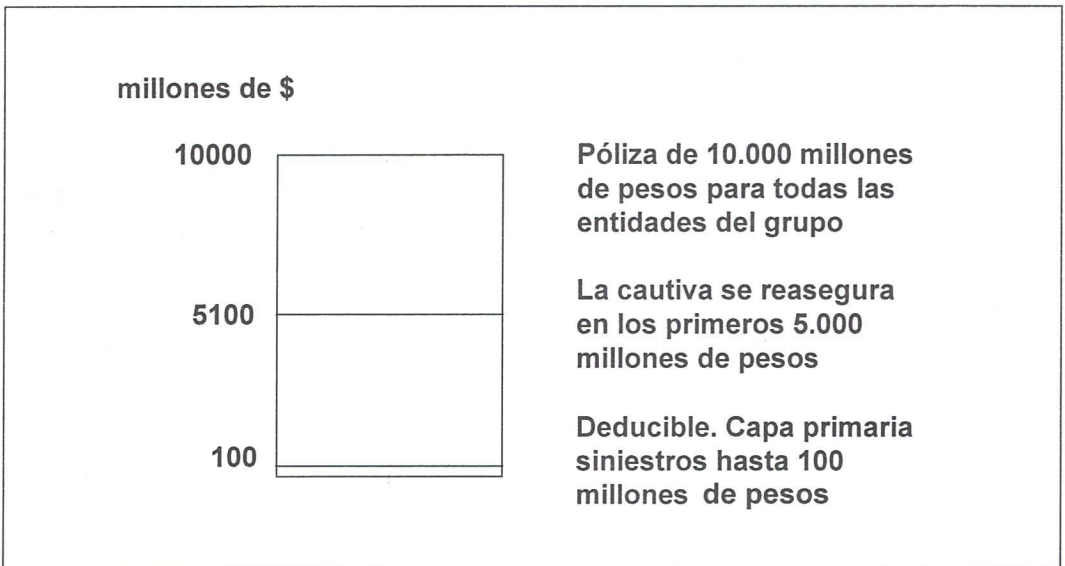
La cautiva no constituye una solución en sí misma, es un elemento integral de una estrategia para la administración efectiva de los riesgos de la empresa. La creación de una cautiva no debe ser vista como el punto final para la financiación del riesgo, sino como el punto inicial de una estrategia a largo plazo.

Como alternativas de solución a las condiciones actuales del mercado se tiene:

- *Autoseguro*. En esta modalidad, las pérdidas sufridas por la persona jurídica están respaldadas por el estado de pérdidas y ganancias de la empresa, quedando la capacidad de retención condicionada a su capacidad financiera. Debido a que el resultado de adoptar esta opción dependerá del comportamiento de las pérdidas sufridas, es fundamental establecer un programa de gerencia de riesgos con el fin de minimizar el efecto de las pérdidas sobre el estado de pérdidas y ganancias. La persona jurídica sólo podrá autoasegurar los bienes de su propiedad, puesto que si autoasegura bienes de filiales estaría asumiendo un papel de compañía

aseguradora para lo cual necesitaría una licencia especial. En un grupo cada empresa tendría que llevar a cabo su propio autoseguro.

- **Cautivas.** En este caso se crea una empresa con un estado de pérdidas independiente del de la matriz, el cual debe responder por los siniestros, obedeciendo a una planeación y un estudio previos de los riesgos de todas las empresas del grupo. Es una manera de aislar el efecto de los vaivenes de la operación de seguros sobre el estado de pérdidas y ganancias de la matriz. La cautiva puede contar con mecanismos para homogeneizar el resultado a través de esquemas de reaseguro mediante mecanismos para desviaciones de frecuencia (*stop loss*) o para desviaciones de severidad relativa (exceso de pérdida operativa), trasladando de esta forma los picos que se presenten hacia el mercado mundial de reaseguros.



La capa primaria se establecería en función de un estudio que se haga para las entidades del grupo.

La capa de cinco mil millones en exceso del deducible estaría cubierta por medio del reaseguro, sin ninguna pérdida para la cautiva.

La cautiva sólo podría perder en caso de presentarse un siniestro en exceso de cinco mil cien millones hasta diez mil millones, caso en el cual estaría asumiendo riesgo.

La razón de ser de la cautiva radica en la retención del riesgo en aquellas capas en que éste no sea significativo. Para poder realizar una retención con fondos propios, la cautiva deberá realizar una estrategia a largo plazo con el propósito de capitalizarse y de esta forma poder respaldar progresivamente con sus fondos el riesgo transferido a los reaseguradores.

Una cautiva convendría cuando el volumen de primas del grupo sea lo suficientemente elevado como para poder sufragar los gastos administrativos, estimados entre 25 mil y 50 mil dólares, siempre y cuando estos gastos representen una cifra equivalente al 5% de las primas pagadas por el grupo.

- Aumento de deducibles. Esta modalidad implica una mayor capacidad de la organización para retener las pérdidas.

Dónde se puede crear una cautiva

Inicialmente se crearon en el mismo país en donde la matriz tenía su sede. Posteriormente, por regulaciones impositivas, se trasladaron a Bermudas, islas Caimán, Guernsey, Bahamas y Barbados; y a Hong Kong y Singapur en el Oriente.

Los principales centros de cautivas son:

Lugar	Número
Bermudas	1.200
Islas Caimán	350
Guernsey	300
Vermont	300
Barbados	200
Luxemburgo	200
Isle of Man	150
Singapur	50
Bahamas	30

Cada país tiene su propia legislación y requisitos para el establecimiento de cautivas. Existe en algunos casos una tendencia a hacerlas en su propio país, como es el caso de Vermont, Estados Unidos.

Tipos de cautivas

Las cautivas se pueden clasificar con base en dos criterios fundamentales:

- Cautivas de seguro directo.
- Cautivas de reaseguro.

Estas a su vez pueden ser consideradas de acuerdo con su lugar de creación, tipo y número de entidades amparadas, así:

- Domésticas.
- En otro país (*Offshore*).
- Puras.
- Mixtas.
- De asociación.
- Simple.
- Múltiple.

Así mismo, se puede dar la modalidad de «tomar en alquiler» una cautiva ya establecida, gozando de todas las ventajas ofrecidas por ésta, póliza de seguros con un cubrimiento de reaseguros, y teniendo un centro de costos independiente.

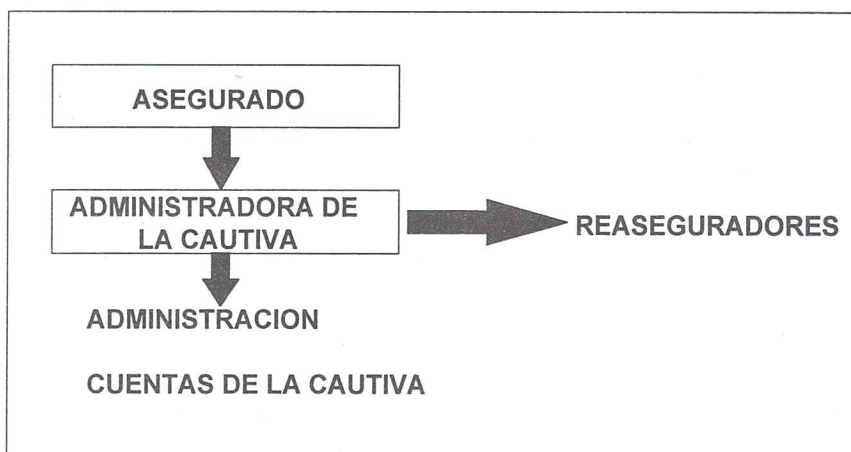
Cómo trabaja una cautiva

Como paso inicial para la operación de una cautiva se necesita la realización de un estudio de factibilidad, preferiblemente por parte de un ente independiente, que analice a fondo las ventajas, beneficios y aplicaciones de la cautiva para el grupo interesado; éste es realizado en la mayoría de los casos por firmas especializadas en administración de cautivas. Adicionalmente, existen otros gastos iniciales tales como los estudios legales, de desarrollo y los gastos de desplazamiento inherentes a la

creación de la cautiva. En caso de una cautiva aseguradora se incurriría en gastos adicionales de *marketing* para la emisión de pólizas y venta de servicios.

Para la creación de una cautiva el asegurado constituiría un fondo especial independiente, el cual sería administrado por una persona jurídica especialmente constituida para el efecto. La administradora de la cautiva incurriría en unos costos anuales de operación por concepto de honorarios de administración, honorarios a los abogados especializados, auditorías, impuestos y obligaciones, asesores técnicos, entre otros.

La administradora de la cautiva sería la encargada de reasegurarse en los mercados internacionales de acuerdo con la evolución y oportunidades de este mercado, y la capacidad de retención de la cautiva.



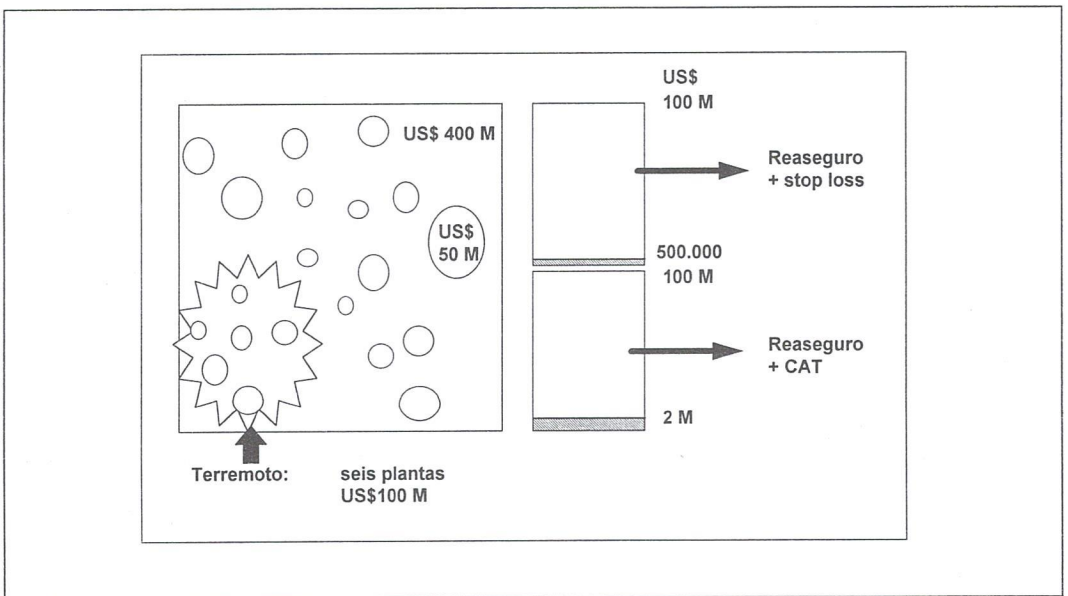
Ejemplo de una cautiva

- Actividad: Producción, embotellado y distribución de gaseosas
- Ramo considerado: Incendio y líneas aliadas
- Valor de los activos: 20 plantas embotelladoras.

Valor total	US\$400 millones
La mayor planta con un valor de	US\$50 millones
- Para efectos de terremoto se asume que:

Seis plantas constituyen un solo riesgo	
Por un valor total de	US\$100 millones

- Patrimonio de la empresa US\$200 millones
- Utilidades anuales: US\$20 millones
- Aseguradora cautiva:
 - Creada en islas Caimán
 - Ley de seguros vigente (*Insurance Law, 1979*)
 - Impuestos US\$-0-
 - Capital pagado inicial US\$240.000
 - Costos de inscripción y licencia US\$7.000 - US\$12.000
 - Costos legales US\$20.000- US\$100.000
- La matriz contrata el seguro de incendio y líneas aliadas con la aseguradora cautiva, la cual emite la póliza, con los siguientes límites:
 - Límite por evento US\$100 millones
 - Deducible US\$500.000
 - En caso de terremoto deducible US\$2 millones
- La cautiva a su vez contrata reaseguro así:
 - STOP LOSS (frecuencia)
 - Límite US\$1 millón
 - Deducible agregado US\$300.000
 - CAT (severidad)
 - Límite US\$30 millones
 - Deducible agregado US\$2 millones



Ventajas y desventajas de una cautiva

Ventajas de asegurarse con una cautiva

- Centralización en multinacionales
- Reducción de costos
- Beneficios tributarios por diferir primas
- Optimización de una gerencia de riesgos
- Mayor atención en el control y prevención de los siniestros
- Cubrir riesgos no ofrecidos por el mercado tradicional

Desventajas de las cautivas

- Desviaciones en la frecuencia por causas no predecibles pueden afectar el estado de pérdidas y ganancias de la matriz del grupo
- Bajo número de riesgos para dispersión
- Problemas tributarios según país de origen
- Requiere especialización en temas que la corporación no ha desarrollado
- No se logran economías de escala en volúmenes pequeños de prima

Ventajas y desventajas del autoseguro

Autoseguro es la retención total del riesgo contra el patrimonio y los estados de resultados mediante la creación de un fondo que permita la estabilidad de la empresa frente a posibles siniestros.

Ventajas

- Reducción de costos, dependiendo del comportamiento de las pérdidas en algunos años
- Mayor énfasis en el control y prevención de pérdidas

- Mayor control sobre siniestros

Desventajas

- El costo a cargo del estado de pérdidas y ganancias a causa de los siniestros puede variar de un año a otro, dependiendo de la frecuencia y severidad de las pérdidas
- Las apropiaciones para el fondo de autoseguro no son deducibles de impuestos
- El hecho de que la empresa asuma financieramente la carga de los posibles riesgos requiere un mayor tiempo adicional por parte de la administración

Aplicación de las cautivas como alternativa para el caso colombiano

- La legislación de seguros en Colombia no permite la contratación de seguros con aseguradoras en el exterior. Salvo casos excepcionales y con debida aprobación de la Superintendencia Bancaria, se pueden contratar seguros en el exterior.
- Solamente se puede utilizar la cautiva como reaseguradora
- Se debe utilizar una aseguradora local para el *fronting*
- Aplicación interesante en ramos de vehículos y anteriormente para hospitalización y cirugía, así como para tarjetas de crédito
- Crea gran énfasis en la gerencia de riesgos
- Disminuye costos
- Posiblemente la mejor alternativa para Colombia sea retener los siniestros de frecuencia a través de deducibles altos y contratar una póliza de seguros con aseguradoras locales con primas menores.

TECNICAS PARA LA ADMINISTRACION DEL RIESGO: LA GESTION DE ACTIVOS Y PASIVOS

*LUIS FERNANDO ANDRADE MORENO**
*RAFAEL GONZALEZ CALONI***
*MCKINSEY & CO****

Los riesgos de mercado se pueden diferenciar de los riesgos de crédito, que básicamente consisten en la probabilidad de que no haya repago; de los riesgos de operaciones, que son consecuencia de errores o fallas en el sistema o fraudes; y de los riesgos relacionados con cambios en el medio ambiente, como por ejemplo cambios en el esquema regulatorio no esperados.

A continuación se va a hablar del manejo de los riesgos de cambio en las tasas de interés, tasas de cambio, liquidez y prepago; que básicamente resultan de la volatilidad de estas variables en el mercado.

* MBA de la Universidad de Pensilvania, hizo su carrera en las oficinas de McKinsey en Nueva York y Sao Paulo; hace año y medio se trasladó a Bogotá para abrir una sucursal en esta ciudad. Actualmente es socio de McKinsey & Co.

** Economista de la Universidad de Pensilvania y Máster en derecho de la Universidad de Harvard.

*** McKinsey, firma líder a nivel mundial en consultoría de alta gerencia, trabaja básicamente en problemas de estrategia y de organización de negocios; cuenta con tres mil quinientos profesionales distribuidos en 30 países que se desempeñan en un gran porcentaje en el sector financiero. En Colombia, aunque apenas lleva un poco más de dos años, ya ha servido a importantes bancos, compañías de financiamiento comercial y corporaciones financieras.

Situación del mercado colombiano

La gestión de riesgos de mercado en Colombia se ha orientado principalmente hacia el control de la liquidez, es decir, asegurarse de que no haya períodos de tiempo en los cuales se necesita más dinero del que se dispone. Casi todas las instituciones financieras en Colombia usan instrumentos de corto plazo o con tasas de interés variables, con lo cual gran parte del riesgo de interés se traslada al cliente, situación que podría modificarse con el desarrollo de los mercados de capitales. A diferencia de la estructura de balance de bancos en países donde la moneda es más estable y en los que existe una gran composición de cartera a largo plazo a tasa fija, en Colombia la mayoría de la cartera es a corto plazo o con tasas variables, por lo cual los bancos están menos expuestos a los riesgos de tasa de interés de lo que normalmente se esperaría.

Las instituciones autorizadas para actuar como intermediarias del mercado cambiario pueden tener un riesgo de cambio originado en la posición propia que deben mantener en divisas, lo cual ha sido evidente en las entidades financieras colombianas. Uno de los retos que enfrentan estas instituciones para la implantación de una gestión de riesgos de mercado no es únicamente el hecho de adaptar sus sistemas de información, sino también la cultura de la organización, para lo cual se requiere un diálogo mucho mayor entre las áreas financieras y las áreas comerciales.

La fluctuación de las tasas de interés ha sido brutal. En el año 1991 las tasas de captación de CDT a 90 días estaban muy altas, bajando notablemente alrededor de abril de 1992. Durante un período aproximado de dos años permanecieron en este nivel y en junio de 1994 registraron una subida enorme. Posteriormente, mediante intervención del Banco de la República, se trataron de bajar y estabilizar. Estas grandes fluctuaciones, en cualquier otro país de moneda estable, habrían acabado con los bancos; es decir, una caída y una subida de tasas de esta magnitud resultaría traumática. Las entidades financieras colombianas consiguieron convivir con estas fluctuaciones, pasando en cierta manera los riesgos a sus clientes, lo cual demuestra que se ha logrado reflexionar sobre este riesgo. Sin embargo, en la medida en que la inflación disminuye, y la moneda se estabiliza cada vez más, va a haber contratos a más largo plazo y cada vez va a ser más importante manejar conscientemente este tipo de riesgos.

Al comparar los resultados de la banca del primer semestre del año pasado con los del primer semestre de este año, se nota un deterioro importante. Una parte de ello se debe al riesgo de crédito, con un aumento en las provisiones, pero también al hecho de que efectivamente había un desfase en el balance, a causa de la existencia de contratos

establecidos el año pasado a una tasa X, los cuales tuvieron que ser fondeados este año con instrumentos mucho más caros, una vez que subieron las tasas de interés. Aunque en Colombia los bancos no tienen un desfase muy grande, éste ha sido lo suficientemente considerable como para afectar los resultados.

Así mismo, los cambios en el entorno competitivo en Colombia han dado lugar a una mayor conciencia del manejo de la gestión de activos y pasivos. Por un lado, hay una alta volatilidad y cambios en la curva de tasas de interés, globalización y apertura, y algunos mercados en desarrollo que antes no existían. Igualmente, se está viviendo un proceso de mayor competencia en donde existe mayor agresividad competitiva y unas estrategias más diferenciadas entre las instituciones, hecho que está ocasionando una mayor variedad de productos y a una mayor diferenciación de precios y condiciones que, unido con una clientela más sofisticada, ha llevado a que el balance de las instituciones se vuelva gradualmente más complejo y por tanto sea más importante manejar los riesgos de mercado.

De acuerdo con nuestra experiencia, el grado de magnitud de exposición de las entidades financieras en Colombia con relación a cambios porcentuales en las tasas de interés puede tener unas consecuencias de aumento o disminución en el valor del patrimonio de la entidad de aproximadamente 10%, para variaciones en las tasas de interés 3%. Una variación positiva en las tasas de interés puede afectar el patrimonio del banco en forma negativa debido a la necesidad de la entidad de fondearse a un costo más elevado.

Gestión de activos y pasivos

La gestión de activos y pasivos, GAP, tiene un objetivo principal: medir y controlar los riesgos de tasa de interés causados por los cambios en el mercado; sin embargo, un buen manejo del GAP también lleva a que se puedan conseguir dos objetivos adicionales: primero, contribuir a la transparencia de la rentabilidad de los productos del banco, y segundo, proporcionar una base para evaluar el desempeño de los activos y pasivos y medir los resultados del desfase. Es decir, en el momento en que exista una buena gestión de activos y pasivos, se adquiere la capacidad de asignar costos de fondos a los préstamos de una manera más exacta y asignar un costo de colocación o una ganancia de colocación hipotética a una captación en el mercado, con lo cual se consigue una medición más exacta de los resultados por producto. Igualmente, si existe una buena gestión de activos y pasivos, se puede separar lo que el banco gana por su gestión comercial de lo que obtiene por especular con un desfase.

Por otra parte, esta gestión también sirve para planificar el crecimiento del balance y su estructura. Si se parte de un balance y de unos resultados, el proceso GAP ayuda a coordinar las políticas de precios y definir prioridades en el desarrollo de productos; con esto se logran índices de crecimiento de balance y se puede modificar la estructura de balance de una manera más planeada.

La gama de soluciones disponibles para una entidad financiera varía en términos de la complejidad requerida por el sistema y de las habilidades y recursos con que cuenta la organización. En este orden de ideas se puede comenzar con una solución mínima, implementable a corto plazo, y llegar a una solución máxima extremadamente compleja de aplicar, que necesita grandes cambios de tipo cultural.

La solución mínima, ante todo, es la transparencia del riesgo, es saber la magnitud del desfase en términos de tasas de interés, en términos de liquidez y en términos de la tasa de cambio; así mismo, es poder hacer simulaciones, es decir, qué pasa si cambian las tasas en una u otra dirección, poder determinar cuánto cae o aumenta el margen, cuánto aumenta o disminuye su valor. La solución mínima implica conocer las consecuencias que podría haber de tomar ciertas políticas de cobertura, así como también poder establecer dentro de la organización un proceso determinado y algunas personas responsables del mismo.

La solución máxima es la que utilizan los grandes bancos americanos y europeos. Es poder hacer todo lo anterior y además contar con instrumentos de medición de desempeño ajustados por el tipo de riesgo; es tener un encaje perfecto entre los sistemas de control de gestión y de gestión de riesgo; es poder manejar los productos derivados y su riesgo para el banco; finalmente, es tener sistemas de software integrado y de apoyo a decisiones en las labores cotidianas.

Lógicamente, para lograr los objetivos propuestos para un sistema de gestión de activos y pasivos es necesario hacer tres cosas: tener los instrumentos adecuados, definir correctamente las responsabilidades dentro de la organización y tener procesos apropiados. Considerando el caso de dos instituciones colombianas en donde se ha tratado de implementar este sistema, se ha encontrado que una de ellas se ha enfocado básicamente en instrumentos, mientras que la otra ha mirado los tres elementos. Los resultados parciales permiten afirmar que la primera ha tenido poco éxito y la segunda va bastante bien. No es suficiente comprar el software para poder medir estos riesgos, sino que además hay que responsabilizar a personas dentro de la organización y establecer un proceso organizacional para que éstas lleven acciones dentro del banco.

Los instrumentos

Los instrumentos son, básicamente, las herramientas necesarias para la evaluación, control y seguimiento de los riesgos de mercado. La primera herramienta que hay que tener es la capacidad de dividir el balance total del banco en varias partes; por ejemplo: de activos fijos, de préstamos en dólares y de préstamos en pesos, y de igual forma para los pasivos y patrimonio en cada una de estas tres categorías.

Con relación al balance en dólares, en Colombia hay un problema que viene del lado de las regulaciones y es que se requiere que los bancos tengan una posición propia en cambio, de aproximadamente el 40% de los pasivos computables al 30 de junio de 1991, según la ley, obligando de esta forma al sistema a tener una exposición cambiaria; sin embargo, en los últimos meses hay algunas cuentas que no entran en el cálculo de posición propia, que pueden ser utilizadas para neutralizar este efecto. Por ejemplo, por el lado del pasivo están la financiación de inversiones en el exterior y títulos de inversión en circulación, y por el lado del activo están las inversiones permanentes. Entonces, teóricamente podría emitirse este tipo de títulos como forma de obtener fondeo en dólares para neutralizar la exposición originada por la posición propia que requiere esta regulación.

El segundo tema es el manejo de las tasas de interés, es decir, cómo manejar el riesgo de tasas. Nosotros creemos que el balance del banco en pesos se divide en lo que sería el balance de las sucursales o el balance comercial y el balance de la unidad de gestión de activos y pasivos. Este balance se crea de la siguiente manera: cada vez que se concede un crédito a un cliente, el área de gestión de activos y pasivos le da dinero y se crea un crédito con sucursales, y cada vez que se captan recursos de los clientes, se le da a la gestión de activos y pasivos, lo cual crea un pasivo con las sucursales. Lo importante aquí es la tasa de transferencia, es decir, si por ejemplo se colocó un crédito con clientes a seis meses, entonces se tendrían que tomar esos recursos con una tasa de seis meses sin margen comercial, digamos el equivalente de un CDT a seis meses, y por el lado del pasivo se hace lo mismo. Al hacer esto en el lado de las sucursales queda sólo el margen comercial, es decir, si se hizo un préstamo a 40% y la tasa de los CDT al mismo plazo fuese 30%, entonces resulta un margen de diez puntos: aquí básicamente quedan transacciones con las tasas de los CDT, aislando de esta manera el margen generado por una actividad comercial del margen generado por un desfase dentro del banco. La razón básica de este margen es que si se están haciendo los créditos a más largo plazo de lo que se está captando en el mercado, como consecuencia de las tasas de interés generalmente ascendentes, se pueden lograr

algunos puntos de margen debido a que se decidió tener un desfase. Si miramos ahora qué pasó en el departamento de gestión de activos y pasivos, se tendría la siguiente situación: créditos concedidos a cinco años, por un lado, y depósitos captados a seis meses, por el otro. Desde el punto de vista de flujo de caja, hay una obligación a seis meses y hay una entrada a cinco años, esa es la posición en esta situación hipotética del departamento de gestión de activos y pasivos. El primer paso es crear ese mecanismo de precios de transferencia entre las sucursales y el departamento en cuestión.

Teniendo un perfil neto del banco, se pueden hacer simulaciones de qué podría ocurrir con el margen del banco si cambian las tasas, o que podría ocurrir con problemas de liquidez.

Las herramientas que hay en el mercado básicamente hacen lo siguiente: existen archivos por producto que están en el banco, los cuales tienen información básicamente de la contabilidad y se llevan a un archivo principal en donde hay un formato estandarizado que incluye sólo la información relevante para la gestión de activos y pasivos, es decir, el plazo, cuándo es repreciado y el valor de la operación. La aplicación informática toma estas informaciones, las procesa, las agrega y genera una serie de reportes para los usuarios, los cuales presentan cuál es el riesgo a tasa de interés, si sube o baja la tasa. En el mundo hay muchísimos paquetes de software para hacer esta aplicación que logran realizar todas estas funciones, siempre y cuando se puedan alimentar de la información del archivo del banco; es aquí generalmente en donde ocurren los problemas.

Organización

Suponiendo que se cuenta con los instrumentos para medir y realizar simulaciones sobre el impacto que podrían tener sobre el banco diferentes escenarios de tasas de interés, es muy importante definir la organización responsable, es decir, la estructura organizacional básica para la gestión de activos y pasivos.

Con relación a las decisiones a cargo de la estructura básica para la gestión de activos y pasivos, se pueden reconocer tres niveles de decisiones: de carácter estratégico, de tipo táctico y sobre cómo implantar ciertas operaciones.

A nivel estratégico se habla, básicamente, de cuál es la política de gestión estructural del balance general y la política de riesgo y rentabilidad. Esto generalmente se traduce

en límites, que el banco quiera o no asumir como exposición neta; por ejemplo, en seis meses no habrá una exposición superior a 10% de sus activos en ninguna dirección, ni por motivos ocasionados por una subida o una caída de tasas.

Las decisiones tácticas están relacionadas con la forma como se opera dentro de ese límite. Una vez que la alta gerencia fija un GAP o desfase inferior al 10%, dentro de ese porcentaje se puede operar y tratar de apostar a lo que podría ocurrir en el mercado, es decir, la gestión táctica del balance general y el posicionamiento táctico de las posiciones para manejar el valor del mercado de capital y los resultados del desfase.

Finalmente, las decisiones de implantación están en relación con la adopción de una determinada posición dentro de los límites permitidos; por ejemplo, si alguien dentro de la organización tiene que ir y actuar con los clientes o actuar con el mercado de capitales para obtener esa posición.

La manera más convencional de organizar este tipo de temas es la siguiente: las decisiones estratégicas son básicamente una función de la junta directiva, las decisiones tácticas o posicionamiento dentro de ciertos límites, son un tema de la presidencia y del comité de activos y pasivos, y la implantación generalmente se deja en manos de la división comercial –en lo que se refiere a operaciones con clientes– y de la tesorería o *trading* –en lo que refiere a operaciones con el mercado–.

El comité de activos y pasivos es el equivalente al comité de crédito con representantes de varias áreas del banco, y su función es básicamente medir de una manera continua cuál es la posición del desfase, qué escenarios adoptar para planeación futura y qué apuestas tomar dentro de los límites. Este comité está conformado por miembros de la alta gerencia y, opcionalmente, por miembros de la junta directiva, quienes hacen recomendaciones sobre cuál debe ser la política general del balance, las políticas de riesgo y de seguimiento continuo a las posiciones; debe reunirse mensualmente o en casos en que ocurra un evento importante. Recientemente hubo una resolución para reducir la tasa ponderada de colocación, evento que debería generar una reunión del comité de gestión de activos y pasivos, con el propósito de que el banco tome una política de cómo posicionarse ante un evento de estas características.

Un cargo que se debe crear y que generalmente no existe en las instituciones colombianas es el de gerente o director de gestión de activos y pasivos. Su función básica consiste en monitorear la exposición del banco a riesgos de intereses y del medio ambiente, determinar las tasas de transferencia que se utilizan entre el área

comercial y el portafolio del GAP, preparar las decisiones para este comité, explotar el potencial de utilidades que se pueden crear dentro de los límites establecidos y monitorear que estos límites se cumplan dentro de la organización. Esta es generalmente una posición de tiempo completo, con apoyo por parte de otro comité asesor, el cual está conformado por miembros más operativos de diferentes áreas del banco: del área de tesorería, del área comercial, inclusive del área legal, que le brindan la información necesaria para el establecimiento de escenarios bajo los cuales debe planearse. Este comité asesor realiza generalmente una reunión mensual, anterior a la reunión del comité de gestión de activos y pasivos.

La organización general lleva a una serie de interacciones bastante complejas. Por un lado se tiene la alta gerencia, que maneja la posición estructural o fija límites; se cuenta con un profesional responsable por la gestión del GAP, con mucha interacción con el área de mercados de capitales, y adicionalmente se cuenta con las unidades de negocios, las cuales reciben órdenes de la alta gerencia; tal es el caso de la tesorería para actuar en el mercado, y de otras unidades de inversión del banco con una influencia importante en la evolución de la posición de activos y pasivos en el banco.

Proceso

Con una organización debidamente establecida para la gestión de activos y pasivos, es necesario establecer un proceso o un procedimiento sistemático con el propósito de realizar un buen manejo de la gestión, y poder establecer una secuencia lógica de eventos.

Antes de entrar en el proceso mismo, vale la pena diferenciar entre dos enfoques: el primero consiste en tratar de manejar el riesgo con relación al margen financiero del banco, y el segundo se relaciona con los riesgos debidos a cambios de valor de mercado resultantes de la variación de tasas.

El sistema de administrar el riesgo con relación al margen es bueno en el sentido de que es comparable con los resultados producidos por el sistema de información gerencial, y de que tiene una relación muy cercana con los resultados contables. Sin embargo, presenta algunos problemas: el margen financiero durante un período puede no reflejar lo que de hecho ocurre cuando se tiene un instrumento de cinco años a tasa fija y hay una elevación de tasas; el daño en valor que le causa esa elevación de tasas a dicho instrumento ocurre en un período de cinco años, es la suma de los efectos de cinco años. Si se mira sólo el margen financiero del primer año, no se ven las consecuencias que vienen en los siguientes cuatro años.

La alternativa de ver los cambios en el valor del mercado, utilizando el concepto del valor presente neto, se lleva a cabo con el propósito de reflejar exactamente las consecuencias y los resultados de la gestión del banco. El problema es que no es comparable con los resultados provenientes de la información gerencial y es difícil de aplicar, debido a que hay que dar muchas explicaciones dentro de la organización, a causa de las posibles diferencias con los resultados contables.

Algunos piensan que no se debe adoptar ninguno de los dos enfoques en forma individual, sino que se debe tratar de acompañar las dos estadísticas, es decir, tratar de manejar lo que cambia en el margen financiero, que es lo más fácil de entender por parte del banco, pero también llevar cuentas de qué está ocurriendo con el valor de mercado, para no tomar una decisión equivocada en algún momento.

El proceso sistemático de gestión de activos y pasivos que debe seguir una organización, sobre una base mensual, es el siguiente: identificación de la situación actual, cálculo de cambios posibles basados en escenarios de tasas, decidir actuaciones apropiadas para optimizar el perfil de riesgo/retorno, e implementar mercados y hacer un seguimiento de los resultados.

La identificación de la situación actual busca, de acuerdo con el inventario de flujos de caja, definir el margen financiero y el valor presente neto, basado en las tasas de mercado actuales, y ver qué grados de libertad tiene el banco para cambiar esta situación.

Una vez que se obtiene esta posición, preferiblemente dentro de la primera semana del mes, hay que hacer un cálculo de cambios posibles basados en escenarios de tasas; aquí se fundamenta principalmente la reunión con el comité asesor para desarrollar escenarios posibles de evolución de tasas y evaluación del riesgo de cambio de tasas en el margen financiero, es decir, que aquí se decide probablemente si lo que va a ocurrir es A, B o C, en los meses siguientes.

Después de ser aprobados esos escenarios, se pasa a una discusión para decidir qué se va a hacer al respecto. Se evalúa en detalle si el escenario X puede suceder y si puede perjudicar significativamente al banco, y qué alternativas se tienen a nivel comercial y a nivel de tesorería para neutralizar esos efectos o para tratar de sacar provecho de ellos.

Finalmente, después que se decide qué se va a hacer, viene un proceso de implementar los cambios en el mercado, de qué tesorería comience a actuar, y de

monitorear si los resultados se están dando de acuerdo con el escenario previsto, así como si se obtuvieron los resultados esperados.

El producto final crítico de la primera parte del proceso, de la primera semana del mes, es básicamente tener el gráfico de la distribución de reprecación o de distribución de repagos del banco.

En la segunda fase se debe definir qué puede pasar, esto es, determinar las situaciones más probables y generar los escenarios de tasas de interés de mayor probabilidad, de alta probabilidad, de probabilidad estable y de probabilidad baja, para así poder decir cómo se va a comportar el mercado. Luego viene el proceso de hacer simulaciones, para poder calcular cuál sería el valor presente neto del banco si esa situación ocurriera y cómo cambiaría con la adopción de otros supuestos basados, entre otros, en el comportamiento histórico del mercado, en la elasticidad precio-volumen de ciertos productos, en los cambios en la industria que se pueden avectar, en las reacciones de la competencia, o en las políticas de mercadeo que están en curso.

Con base en los resultados anteriores hay que desarrollar algunas estrategias que el banco puede seguir para manejar el desfase, lo cual debe generar una matriz en la cual se puedan observar claramente los escenarios en donde bajen las tasas, se mantengan en la situación actual y puedan subir, relacionados con estrategias agresivas, conservadoras o de no cambio de la estrategia actual para cada escenario. Para cada una de las posibilidades de combinación de estrategias y de escenarios se tendría que medir la evolución del margen financiero, la evolución del valor presente neto, el cambio en el perfil de riesgos y el cambio en la estructura de balance.

Definiendo las estrategias de cómo se puede cubrir o aprovechar un riesgo, hay que considerar dos tipos de estrategias de cobertura: unas de carácter sintético y otras de tipo comercial.

Las de carácter sintético utilizan generalmente productos de balance o fuera de balance como titularizaciones, swaps de interés, futuros u opciones. Estos instrumentos generalmente no han estado disponibles en el pasado en Colombia, pero cada vez aparecen más; hoy día, en Estados Unidos es muy común que los bancos que generan grandes volúmenes de hipoteca a renta fija a largo plazo titularicen esas hipotecas, no sólo para poder usar mejor el capital sino para no quedarse con ese riesgo en el balance; al venderlas quedan con una composición menor de activos expuesta a cambios de tasas de interés. Allá también hay muchos swaps de tasas de

interés así como también un gran mercado de futuros. En Colombia está apareciendo el mercado de futuros como una alternativa para cambiar el perfil de riesgo del banco.

Así mismo se pueden usar estrategias comerciales, tales como los mecanismos de precios; en caso de que se quiera aumentar el fondeo a 90 días, entonces simplemente paga un poco más en los CDT de 90 días y se aumenta de una manera considerable el volumen de esos instrumentos; si se desea disminuir el porcentaje en cuenta de ahorros, se paga un poco menos que el mercado y comienza a caer la cuenta de ahorros; de esta manera se puede cambiar la estructura de balance que se tiene, o se pueden lanzar nuevas líneas de negocios si se quiere promover un cierto perfil de riesgo en el balance.

Generalmente las consecuencias son diferentes si se usan esquemas sintéticos o esquemas comerciales. Los efectos de estos últimos tendrán su impacto en el largo plazo, esto quiere decir que si se cambian los precios en el mercado o se lanzan productos, tomará varios meses para que esas estrategias se puedan llevar a cabo, simplemente porque hay que convencer a los clientes de que compren algo diferente. Sin embargo, estas estrategias son muy eficaces a largo plazo porque realmente cambian la estructura del balance. Las coberturas sintéticas tienen la ventaja de cambiar un desfase muy rápido, pero tienen poco efecto a largo plazo, inclusive en los mercados muy avanzados, porque en la medida en que los contratos de los mercados de futuros se vuelven más largos, de la misma forma son menos disponibles, siendo relativamente fácil realizar operaciones a corto plazo, pero muy difícil a largo plazo.

HERRAMIENTAS Y ESQUEMAS ORGANIZACIONALES DE CONTROL PARA LOS RIESGOS DE MERCADO

ALEJANDRO LEDESMA

Tradicionalmente el tesorero de una institución financiera se encargaba de mantener la liquidez y de manejar los activos y pasivos. Hoy en día se encarga adicionalmente de las actividades de *trading*, riesgo que por definición es de corto plazo y se presenta en términos absolutos.

Lo importante en toda la parte de tesorería y en la parte de *trading* es ser consciente de los riesgos que se están tomando, debido principalmente a que cualquier riesgo excesivo en esa área, puede llevar ya sea a acabar con el capital del banco o a una excesiva ganancia de dinero. El riesgo de mercado es una palabra que se ha puesto muy de moda en los últimos años y que está muy ligada con el término volatilidad.

Riesgo de mercado

Los riesgos de mercado son la incertidumbre sobre las ganancias futuras, debidas a cambios en las condiciones de mercado, y su impacto en el estado de resultados.

La volatilidad se debe fundamentalmente a cambios en las tasas de interés, en las tasas de cambio, en la liquidez y en el precio de los activos financieros. Es muy importante anticiparse a estos cambios; poderlos leer y sacar provecho de esa volatilidad del mercado para obtener ganancias de capital.

La medición del riesgo de mercado se puede realizar en términos absolutos o en términos relativos:

- En términos absolutos se mide la pérdida del valor de una posición como resultado del cambio en las condiciones de mercado. Se usa para las actividades de *trading*, las cuales son básicamente posiciones de muy corto plazo. Este tipo de medición también le interesa mucho a los entes reguladores porque así pueden saber si el banco tiene el suficiente capital para absorber movimientos adversos del mercado.
- El riesgo relativo en general se usa a nivel de la industria, en la parte de inversiones que es más bien de mediano plazo, y es relativo porque mide el desempeño de una cartera de inversión con respecto a un índice.

Esquema tradicional de control del riesgo de mercado

El esquema tradicional de límites de riesgo de mercado se ha expresado en términos nominales y en muchos casos se tienen restricciones en cuanto a su perfil de vencimientos. Por ejemplo, definir en términos nominales que el banco no puede tener más de X millones de posición en X títulos, o que no puede tener más de una posición abierta de cambio de X millones de dólares. Para la definición de esos límites, se identifican los diferentes tipos de riesgo: el riesgo de tasa de interés y el riesgo de tasa de cambio, los cuales muchas veces están ligados, con efectos en el corto plazo en el precio de los títulos y de la cartera y obviamente un impacto en el estado de resultados; y el riesgo de liquidez o dificultad de una institución para obtener los fondos necesarios para hacer frente a sus obligaciones.

El riesgo de liquidez normalmente considera en forma separada el libro de dinero en moneda local y el libro de moneda extranjera; el primero, muestra la posición neta entre el vencimiento de activos y pasivos, y el segundo muestra la liquidación de los contratos de moneda extranjera. Nuestra aplicación particular de los límites de liquidez está basada en dos periodos de vencimiento: contado y siete días, para cada uno de los libros. Es muy importante medir la liquidez en el muy corto plazo, pues en el largo plazo siempre existen mecanismos para salir de los problemas de liquidez.

Los riesgos de tipos de cambio definen una posición de cambio abierta, es decir, la máxima posición que uno quiere tener en una moneda específica, la cual representa la diferencia entre el total de activos y compromisos para comprar una moneda específica y el total de pasivos mas compromisos para vender esa misma moneda. Con base en este límite inicial, se aplican restricciones al perfil de vencimiento de las posiciones de moneda usando factores de multiplicación sobre le límite de posición de cambio abierta. En general, a medida que aumenta el plazo el límite disminuye, porque refleja mayor incertidumbre con respecto al tipo de cambio, así como una menor profundidad del mercado.

El riesgo de tipo de interés se mide normalmente por el perfil del vencimiento de la cartera, y básicamente establece el máximo descalce entre el vencimiento de activos y pasivos de una misma moneda. A este límite absoluto se le asigna un porcentaje por periodo de vencimiento, empezando con 100% para el primer mes y se disminuye en la medida en que aumentan los vencimientos, considerando la exposición que está sujeta a devengamiento y aquella que está sujeta a revaluación.

Tendencias que llevaron al cambio en la manera controlar y medir el riesgo del mercado

De esta manera es como tradicionalmente se han medido los límites, no siendo obviamente la medida óptima, ya que el principal interés es el de conocer la volatilidad que tiene cada uno de los instrumentos que componen nuestra cartera de trading y tener un límite mediante el cual, por medio de análisis estadísticos, se pueda determinar cual es la máxima pérdida tolerable.

En el mercado ha cambiado la manera de controlar y medir esos riesgos. Tenemos el tema de la titularización y la transformación de los instrumentos con poca liquidez en títulos de negociación activa. Ejemplo de esto, en Latinoamérica, ha sido la conversión de préstamos en títulos de alta liquidez con volúmenes muy amplios, por ejemplo los títulos de deuda Argentina que se transan mas o menos en dos mil millones de dólares en Nueva York. Otro punto muy importante es la globalización de los mercados y el rápido crecimiento y desarrollo que tuvieron los instrumentos derivados. La globalización de los mercados no sólo tiene que tener en cuenta lo que pasa en casa sino también lo que va mas allá de las propias fronteras; esto quedó muy bien demostrado con varias cosas que sucedieron en Latinoamérica, entre ellas la crisis financiera en Venezuela y el efecto tequila.

Todo esto produce un cambio importante en la manera de manejar el riesgo, basado actualmente en la revaluación de la cartera, sobre todo en la parte de *trading*; con todo, no se toma en cuenta el manejo del riesgo basado en el devengamiento, pues realmente la posición de *trading* es a corto plazo y lo que busca es apreciación de capital, no de devengamiento.

Esquema de *Earning at Risk*

Como consecuencia de toda la problemática anteriormente expuesta, los bancos se empezaron a preocupar más por buscar un sistema que mida precisamente el impacto de esas posiciones en el estado de resultados. El objetivo básico es estimar, medir y cuantificar el riesgo diario, o pérdida potencial, de una manera continua al que una determinada cartera de trading está expuesta debido a los cambios de las condiciones de mercado; entonces para desarrollar este modelo lo primero que tenemos que definir es cuáles métodos podemos utilizar para estimar el riesgo de mercado.

Normalmente se habla de tres métodos: la simulación, la volatilidad implícita extraída del precio de las opciones, y la utilización de la historia como una aproximación.

La simulación, si bien es bastante útil para definir distintos escenarios, es muy difícil de estandarizar a través de todos los bancos y que todos hagan la misma simulación, porque cada uno va a poner distintos escenarios y va a obtener distintos factores de riesgo.

En el caso de la volatilidad implícita extraída del precio de las opciones, la gran limitante es que la mayoría de los mercados en Latinoamérica no tienen desarrollados este mercado. La volatilidad implícita es una medida de lo que anticipa el mercado que va a suceder, precio que por ser determinado por los *traders* no es una variable independiente de juicios como para soportar un modelo confiable para estimar el riesgo.

Por último, la utilización de la historia como aproximación es básicamente la distribución histórica de los movimientos de mercado y su impacto en las distintas posiciones asumidas en ciertos momentos. Este es un método simple que se puede aplicar a todos los activos financieros.

Implementación de un sistema de *Earnings at risk*

Los cuatro pasos fundamentales para la implementación de este sistema son:

- 1- Recopilación histórica de la variación diaria de precios/tasas de los activos financieros de la cartera de *trading*. En algunos mercados se transa por precio y en otros por tasa.
- 2- Una vez hecha la recopilación diaria de los activos financieros, se mide su volatilidad. Normalmente lo que se asume es que los activos financieros se pueden comportar como una distribución normal. La mayoría de los modelos en el mercado utilizan la desviación estándar de los datos históricos obtenidos en el numeral anterior como medida de la volatilidad; entonces, se mide la volatilidad aplicando la desviación estándar extraída de la recopilación de datos históricos y el resultado se aplica al monto de la cartera de trading y al precio de mercado de esos títulos.
- 3- Otro componente es el cálculo de la correlación de los distintos activos financieros de la cartera, porque es útil para medir cuales efectos de diversificación puede tener la cartera y cuales efectos no. Normalmente, si la correlación es cero actúa independientemente, si la correlación es uno prácticamente se mueven juntos, y se suman los riesgos, y si la correlación es negativa se puede usar para sellar la cartera.
- 4- Una vez que se mide la volatilidad, ésta se multiplica por el valor de mercado de cada uno de los activos financieros para obtener su pérdida potencial. Normalmente la volatilidad es de dos desviaciones estándar de acuerdo con la mayoría de los modelos, ya que así se tendría una confiabilidad del 97%.

Hay modelos que tienen en cuenta la diversificación y otros que no. Los modelos más conservadores, asumen que los instrumentos financieros tienen una correlación perfecta y suman la pérdida potencial de cada activo financiero para el cálculo total del riesgo potencial de la cartera de trading; de esa manera no se le da ningún beneficio a la diversificación. Esto en muchos casos tiene sentido porque queda demostrado que la correlación entre los activos financieros es inestable en el corto plazo y tiene la tendencia a aumentar, cuando existen tendencias globales muy pronunciadas. Es importante ver ciertos efectos como por ejemplo en el caso del efecto tequila en donde no había ningún activo financiero en Latinoamérica en subida, todos para abajo, o el

efecto de un alza de tasas de interés en Estados Unidos en donde la mayoría de los activos financieros en Latinoamérica bajan, sobretodo en los países con una alta correlación, como es el caso de México, Brasil y Argentina.

Aplicaciones del modelo

Las aplicaciones de estos modelos son básicamente cinco:

- 1- Mantener siempre informada a la gerencia de cuál es la exposición que se tiene en cada momento y cómo puede impactar el estado de resultados.
- 2- El establecimiento de límites, que es lo que hoy en día se usa con más frecuencia, por medio de cual se le fija al tesorero un límite de pérdida que no puede exceder.
- 3- La alocaación de activos. La asignación de los recursos a los diferentes activos *vis a vis* la volatilidad, el riesgo que se quiere correr y la potencial ganancia que se quiere tener. Obviamente cuanto más riesgo se corre también el retorno es mayor; dentro del retorno hay dos componentes: el componente de tasa de interés y el componente de la apreciación del capital del título. El trading prácticamente no se fija en la tasa de interés sino lo que busca es la apreciación del capital del título, porque normalmente son posiciones de muy corto plazo y ese es el objetivo, leer bien las volatilidades del mercado, aprovecharlas y sacar las ganancias y, por otro lado, también ser muy consciente del riesgo al que se está exponiendo el banco.
- 4- También se aplica para la evaluación de los resultados, es decir, cuando a final de año se juzga la labor del tesorero; entonces es muy importante saber que volatilidad tuvo en el mercado, si la supo aprovechar o no.
- 5- Por otro lado están los reportes regulatorios, los cuales son muy importantes para el manejo del riesgo; contribuyendo a difundir un cambio cultural en la administración de las organizaciones financieras.

Conclusiones

Cambio en el control del riesgo de mercado basado en límites nominales por modelos de «earning at risk». Los límites de riesgo de mercado, sobre todo por las posiciones de

trading, no se miden más en términos nominales, sino que se busca tener un modelo que realmente mida el impacto que tiene el estado de resultados.

Otra cosa muy importante es que la administración basada en el devengamiento ya quedó obsoleta, pues ahora se maneja por revaluación de posiciones.

La conclusión más importante es que esto es sólo una herramienta, y por más científicos que puedan ser los modelos y por más técnicas econométricas o matemáticas avanzadas que se usen, nunca van a remplazar la experiencia y el juicio profesional en el manejo del riesgo del mercado.