



DOCENTES DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**XXXVI Jornadas Nacionales de Administración Financiera  
Septiembre 2016**

# **GESTIÓN DE RIESGOS EN LA BANCA ARGENTINA**

**Jorge Antonio Fiol**

*Universidad Nacional del Nordeste*

*SUMARIO: 1. Introducción; 2. Gestión del riesgo de crédito. 3. Gestión del riesgo de liquidez. 4. Gestión del riesgo de mercado. 5. Gestión del riesgo de tasa de interés. 6. Gestión del riesgo operacional. 7. Gestión de otros riesgos normativos. 8. Gestión integral de riesgos. 9. Conclusiones.*

Para comentarios: [licjorgefiol@yahoo.com.ar](mailto:licjorgefiol@yahoo.com.ar)

## ***Resumen***

La adopción de las normas de Basilea II y Basilea III por parte del Banco Central de la República Argentina ha implicado un cambio significativo en el marco de regulación y supervisión de las entidades financieras. Ello se ha traducido en un cambio de paradigma en cuanto a la gestión de los riesgos en las entidades financieras. En el presente trabajo se abordan las cuestiones esenciales a la gestión de riesgos en las entidades financieras y se analizan las posibles herramientas que pueden utilizar las entidades financieras para gestionar cada uno de los riesgos, sugiriendo la integración de dichos riesgos con objeto de lograr una gestión más eficiente.

## **1. Introducción**

### **1.1. Concepto de riesgo**

Las entidades financieras toman muchas decisiones que afectan el acontecer futuro, las cuales involucran, de una u otra manera, riesgo e incertidumbre; es decir, la posibilidad de que las expectativas no se cumplan de acuerdo a lo previsto. Entendemos que el beneficio que

obtienen las entidades financieras guarda relación con el riesgo que las mismas están dispuestas a asumir (Fiol, 2004). En otras palabras, coincidimos con Preve (2009, p. 7), en cuanto a que “si no hubiera riesgos, las empresas deberían generar una rentabilidad igual a la de un instrumento libre de riesgo” y dicho rendimiento sería igual para todos los instrumentos financieros.

En el lenguaje cotidiano, nos referimos al riesgo como sinónimo de la incertidumbre. Por su parte, algunos autores señalan una ligera diferencia respecto del carácter mensurable del riesgo y prácticamente no mensurable de la incertidumbre.

Sin embargo, en el campo de las finanzas y de la administración, algunos académicos (Ripari, 2014; Messuti y otros, 1992, p. 147-148) distinguen distintos escenarios que pueden presentarse en el futuro, criterio que compartimos, a saber:

- *Certeza*: Se trata de un estado conocido y comparable. Es decir, se cuenta con información exacta, mensurable y confiable sobre el resultado. Por lo tanto, existe una única alternativa y un único resultado. Resulta sumamente difícil trabajar en el mundo de los negocios en condiciones de certeza. Generalmente, se utiliza este escenario con fines académicos, a efectos de analizar un problema determinado, aislando los hechos que podrían hacer variar dicho resultado.
- *Riesgo*: Existen distintas alternativas, es decir, los estados futuros de la economía y los negocios que pueden afectar los valores de los parámetros relevantes en las decisiones y se conoce la probabilidad asociada a cada resultado de manera objetiva, pudiéndose evaluar así su comportamiento a través de un análisis estadístico de probabilidades.
- *Incetidumbre*: Se conocen objetivamente las alternativas, pero la posibilidad de evaluar su comportamiento es subjetiva, ya que se carece de la información necesaria para establecer objetivamente la probabilidad de ocurrencia de cada resultado. Existen distintos grados de incertidumbre, tomados a partir de la pérdida de certeza.
- *Ignorancia parcial*: Se determinan subjetivamente las alternativas y de igual modo su probabilidad de ocurrencia.

De lo expuesto, podemos observar que en los casos de certeza, riesgo e incertidumbre se conocen objetivamente las alternativas que pueden presentarse. Lo que varía es el grado de control gerencial (ver figura 1).

**Figura 1: Escenarios a futuro**



Fuente: Fiol (2004).

Cuando hablamos de riesgo en la banca nos referimos a la posibilidad de que un evento ocurra e impacte adversamente la misión o resultados de una entidad. La existencia de riesgo depende de la existencia simultánea de un acontecimiento futuro y de variables aleatorias, es decir, variables cuyo comportamiento futuro no podemos conocer con certeza y sólo aproximar probabilísticamente (Preve, 2009, p. 5). Por ello, los reguladores buscan que el monto de

garantía de los bancos, exigido bajo la forma de capital mínimo, guarde relación con el nivel de riesgo asumido por la entidad a efectos de evitar el riesgo moral y lograr un sistema financiero “sano y seguro”.

Las pérdidas potenciales que puede sufrir una entidad financiera se pueden clasificar en:

- Esperadas: Son las pérdidas estimadas y consideradas “normales”, las que deben ser cubiertas con provisiones.
- Inesperadas: Son las que deben ser cubiertas con capital.

A efectos de analizar los riesgos en las entidades financieras, consideramos conveniente separar los activos y pasivos en (Held, 2007):

- *Cartera de negociación o trading book*: Comprende aquella parte del balance de un banco que consiste en posiciones en instrumentos financieros y mercancías que se mantienen para negociarlos en el corto plazo, o como cobertura de riesgo de otros elementos en este libro. Estas posiciones deben registrarse a valores razonables, *fair value*, preferentemente a precios de mercado, en forma frecuente y exacta, y la cartera debe gestionarse activamente.
- *Cartera de inversión o banking book*: Comprende aquella parte del balance de un banco que está compuesta por posiciones en instrumentos, contratos u operaciones, tanto en su activo como en su pasivo, que no forman parte de su libro de negociación, sino para su tenencia. Ejemplos de ello son posiciones a término, tales como préstamos e inversiones permanentes en sus activos, y depósitos y otras obligaciones a término en sus pasivos.

## 1.2. Concepto y alcance de la gestión de riesgos

Gestionar riesgos significa administrarlos para lograr un equilibrio entre las oportunidades o posibilidades de obtener beneficios y la minimización de los impactos adversos. Es una parte integral de una buena práctica gerencial y un elemento esencial de buen gobierno corporativo (IRAM 15.750). La noción de administración o de gestión del riesgo, en sus inicios se refería sólo a los riesgos financieros, para luego incorporar a todos los aspectos que implican una amenaza potencial para el desempeño de la empresa, incluso ante la posibilidad de aprovechar oportunidades (Fornero, 2007, p. 133).

Entendemos que la gestión de riesgos forma parte de la estrategia y del proceso de toma de decisiones en la empresa, razón por la cual ha de contribuir a la creación de valor en todos los niveles, especialmente para los accionistas o *shareholders*. Sin embargo, no sólo los accionistas están interesados en la creación de valor por parte de la empresa, sino también todos aquellos que pueden afectar o pueden ser afectados por las actividades de la misma (empleados, directivos, clientes, proveedores, el gobierno). Todos ellos se enmarcan dentro del concepto de *stakeholders*.

Siguiendo a Soler Ramos y otros (1999, p. 1-2), podemos afirmar que la gestión de riesgos comprende:

- La fijación de criterios de aceptación de los riesgos que se desean gestionar en las entidades financieras, de acuerdo con el ámbito de su actividad y con los objetivos de rentabilidad y solvencia perseguidos.
- El análisis y evaluación de los riesgos existentes en cada momento, tanto a nivel global (para toda la entidad) como de manera desagregada por línea de negocio.
- La toma de decisiones sobre nuevas operatorias y los cambios en el perfil de rentabilidad-riesgo global de la entidad, en función de las expectativas del negocio y el mercado.
- La evaluación de los resultados obtenidos, explicando su origen y su vinculación con los riesgos asumidos.

- Las definiciones en cuanto a estructura organizativa, políticas y procedimientos, metodologías y criterios de medición de riesgos, sistemas de información, controles, incentivos, formación del personal, accesos a mercados e instrumentos, y la comunicación a las partes interesadas, todo ello de modo de garantizar lo anterior.

La Comunicación “A” 5398 del B.C.R.A. establece que las entidades deberán contar con un proceso integral para la gestión de riesgos, que incluya la vigilancia por parte del Directorio y de la Alta Gerencia para identificar, evaluar, seguir, controlar y mitigar todos los riesgos significativos. El mismo deberá ser proporcional tanto a la dimensión e importancia económica de la entidad financiera, como a la naturaleza y complejidad de sus operaciones.

Asimismo, la norma aclara que, las entidades financieras deberán contar con:

- estrategias de gestión de riesgos aprobados por el Directorio,
- un proceso interno que les permita evaluar la adecuación de su capital en relación con su perfil de riesgos,
- sistemas de información y comunicación adecuados para la medición, evaluación y comunicación de los riesgos,
- exámenes de los controles internos de modo de asegurar que la información a partir de la cual se toman las decisiones sea precisa,
- políticas y procedimientos que aseguren que los nuevos productos y las iniciativas en materia de gestión de riesgos sean aprobados por el Directorio,
- una o más unidades responsables de la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de los riesgos, en función de la dimensión e importancia económica de la entidad financiera y de la naturaleza y complejidad de sus operaciones,
- programas de pruebas de estrés rigurosos y prospectivos que identifiquen los posibles eventos o cambios en las condiciones de mercado que puedan tener incidencia negativa de importancia para la entidad y
- un plan de contingencias que establezca claramente la estrategia para afrontar situaciones de emergencia y políticas para gestionar un rango de posibles situaciones de estrés y establecer líneas claras de responsabilidad y procesos para cada nivel de situación de estrés.

### 1.3. La gestión de riesgos como proceso

El principio 7 de los Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva (Comité de Basilea de Supervisión Bancaria, 2006) establece que “Los supervisores bancarios deben satisfacerse de que los bancos y grupos bancarios establezcan un proceso global de administración del riesgo (incluyendo una supervisión apropiada del Directorio y la Alta Gerencia) para identificar, evaluar, monitorear y controlar o mitigar todos los riesgos y juzgar si posee el capital adecuado de acuerdo al perfil de riesgo asumido. Estos procesos deberían ser acordes al tamaño, naturaleza y complejidad de las actividades que las instituciones llevan a cabo”.

En función de lo expuesto, el proceso de gestión de cada uno de los riesgos se resume en identificar, medir, monitorear y mitigar los riesgos (conocido a través de sus siglas IMMM). A continuación, analizamos cada una de dichas fases (Zárate, 2010):

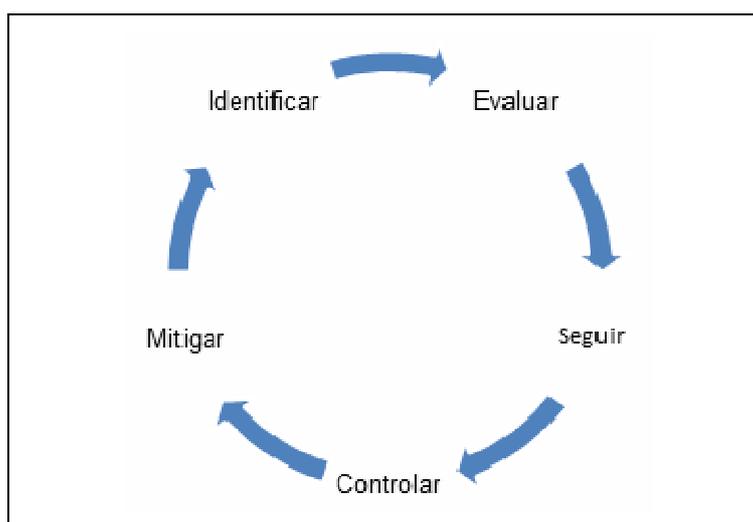
- *Identificación del riesgo*: Es un proceso continuo dirigido a reconocer y entender los riesgos en cada operación efectuada, como así también aquellos que puedan surgir de nuevas iniciativas de negocios. Las políticas y estrategias deben definir el nivel de riesgo considerado como aceptable o tolerable, éste nivel se manifiesta en límites de riesgo puestos en práctica a través de políticas, procesos y procedimientos que establecen la autoridad y responsabilidad para fijar esos límites, los cuales pueden ajustarse si cambian las condiciones de mercado o los niveles de tolerancia. Para ello, las entida-

des financieras deben contar con procedimientos para autorizar excepciones o cambios en los límites admitidos de riesgos, cuando sea necesario.

- *Medición del riesgo:* Una vez identificados los riesgos, deben ser cuantificados o medidos con el objeto de verificar el cumplimiento de las políticas, los límites fijados y el impacto económico en la organización, permitiendo los controles correctivos necesarios. Las metodologías y herramientas para medir el riesgo deben reflejar la complejidad de las operaciones y de los niveles de riesgos asumidos, la que verificará periódicamente su eficiencia para justificar actualizaciones o mejoras en función de las necesidades.
- *Mitigación o control:* Se debe implantar un sistema de control que permita la verificación de la validez de cumplimiento de políticas, límites, procesos y procedimientos establecidos durante la ejecución de las operaciones de la entidad. Como parte del sistema de control interno, la administración de las entidades establecerá los procesos administrativos, financieros, contables y tecnológicos necesarios para asegurar que está administrando adecuadamente los riesgos, conforme las políticas aprobadas por cada entidad.
- *Monitoreo:* Todos los niveles de la organización dentro de sus competencias harán el seguimiento sistemático de sus exposiciones a riesgos y de los resultados de las decisiones adoptadas, lo cual significa un monitoreo permanente a través de un sistema de información para cada tipo de riesgo, preparado para satisfacer las necesidades particulares de cada entidad. Estos sistemas deberán proveer información suficiente para apoyar los procesos de toma de decisiones que permitan la generación de informes permanentes (al menos con periodicidad mensual), de manera oportuna, objetiva, relevante, consistente y dirigida a los correspondientes niveles de la administración. Los sistemas de información deben asegurar una revisión periódica y objetiva de las posiciones de riesgos, así como de eventuales excepciones.

Dicho proceso lo podemos esquematizar tal como lo presentamos en la figura 2.

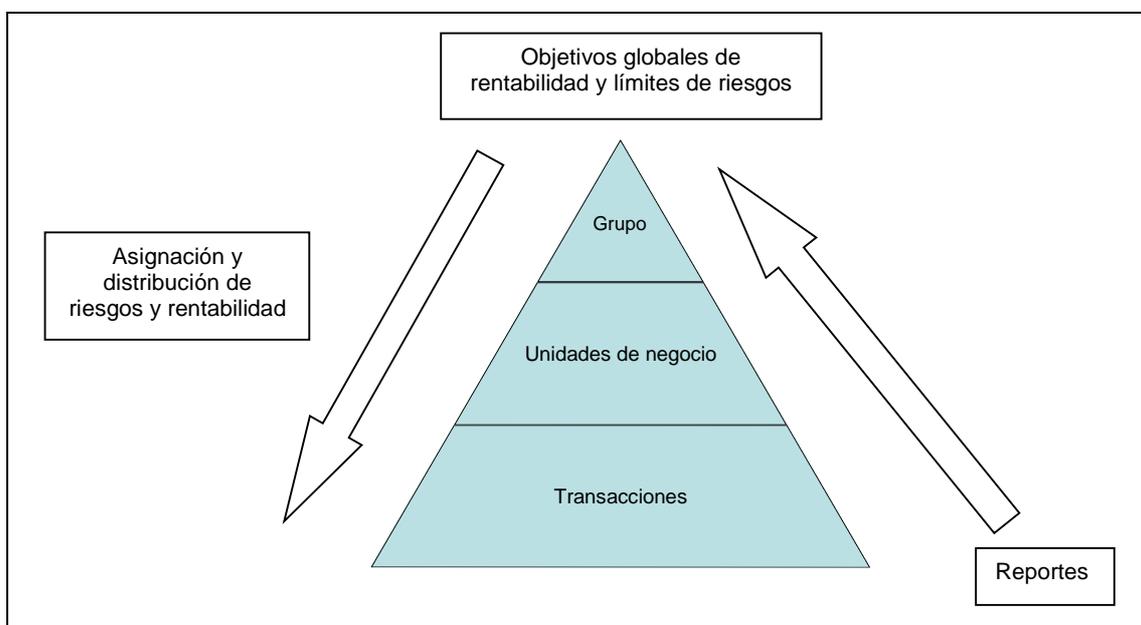
**Figura 2: Proceso de gestión de riesgos**



La gestión de riesgos es un proceso “de arriba hacia abajo” y de “abajo hacia arriba”. En el nivel superior se definen los objetivos de rentabilidad y límites a los riesgos. De arriba hacia abajo, dichos objetivos se traducen en señales o metas a las distintas unidades de negocio y a sus responsables en términos de transacciones. Esas señales incluyen metas de ingresos, lími-

tes de riesgo y lineamientos respecto a las políticas de la unidad de negocios. Por su parte, las tareas de monitoreo y de elaboración de informes sobre los distintos riesgos se orientan de abajo hacia arriba, comenzando con las transacciones y finalizando con los riesgos, ingresos y volúmenes de operaciones consolidados. Dicha información se requiere con propósitos de supervisión y comparación con los objetivos previstos por la entidad (ver figura 3).

**Figura 3: Enfoque piramidal de la gestión de riesgos**



Con el objeto de evitar posibles conflictos de intereses, el proceso de medición, monitoreo y control de riesgos debe manejarse, en la medida de lo posible, en forma independiente de las personas cuya función es iniciar operaciones. La naturaleza y alcance de esta independencia debe guardar relación con el tamaño y complejidad de las operaciones del banco. No obstante ello, independientemente de su tamaño y sofisticación, los bancos deben asegurarse de que las responsabilidades de back-office, liquidación y conciliación de operaciones estén en manos de personal independiente del que origina las posiciones que implican asunción de riesgos.

Según la Norma IRAM 17.550, la gestión de riesgos es un proceso iterativo que involucra una serie de pasos que, cuando se siguen en secuencia, permiten una mejora continua en el proceso de toma de decisiones y permite a las organizaciones optimizar su desempeño, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos con un grado de seguridad razonable. De lo anterior se desprende que, la gestión de riesgos permite generar valor a las personas, grupos u organizaciones que puedan tener algún interés o ser consideradas partes interesadas.

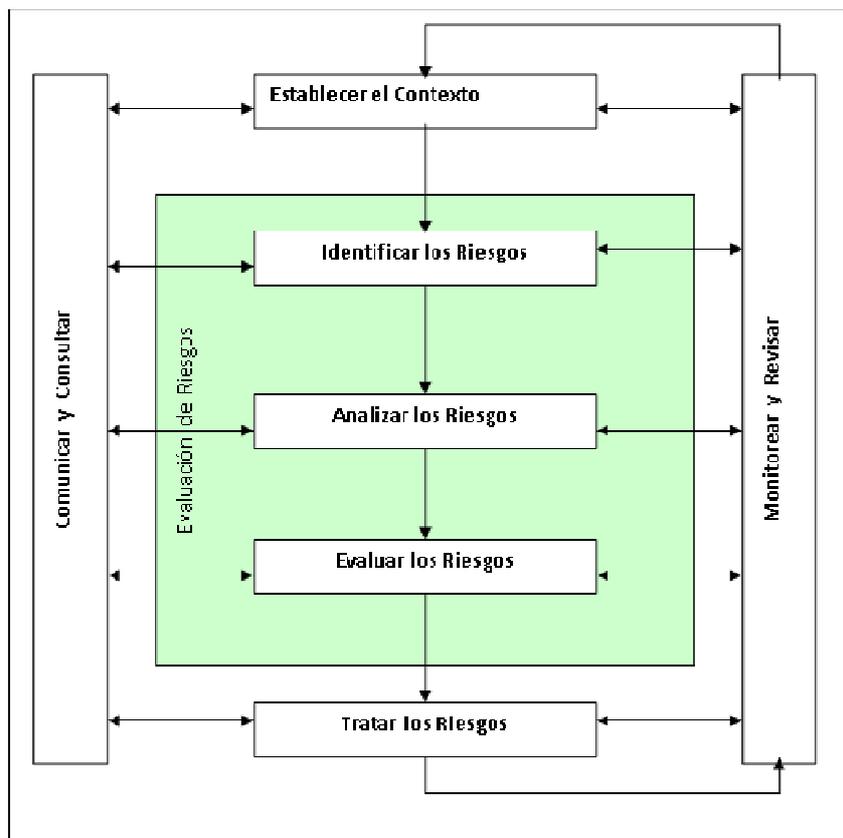
La administración de riesgos es un proceso continuo que requiere que las organizaciones desarrollen políticas, métodos e infraestructura. Las políticas son el resultado de definiciones sobre estrategias para atender los riesgos, las tolerancias y la difusión interna y externa de la exposición a esos riesgos. Los métodos incorporan fórmulas de valuación de los distintos tipos de riesgos a que puede estar expuesta una entidad financiera. La infraestructura se refiere no sólo a la creación de bases de datos con información pertinente y el equipamiento físico y de sistemas, sino también a la necesaria capacitación del personal y el desarrollo de habilidades técnicas y gerenciales.

Los principales elementos del proceso de gestión de riesgos considerados en la norma IRAM 17.550 son:

- a) Establecer el contexto: Definir los contextos estratégico, organizacional y de gestión de riesgos en los cuales tendrá lugar el resto de los procesos.
- b) Identificar riesgos: Identificar qué, por qué, dónde, cuándo y cómo los eventos podrían impedir, degradar, demorar o mejorar el logro de los objetivos estratégicos y de negocio de la organización.
- c) Analizar riesgos: Implica determinar los controles existentes y analizar los riesgos en términos de consecuencia y probabilidad en el contexto de los mismos.
- d) Evaluar riesgos: Comparar los niveles estimados de riesgo en función de los criterios preestablecidos, atendiendo al equilibrio entre beneficios potenciales y resultados adversos.
- e) Tratar riesgos: Si los niveles de riesgo establecido son bajos y tolerables, entonces no se requiere tratamiento. En caso contrario, se deberán desarrollar e implementar estrategias y planes de acción específicos costo-beneficio para aumentar los beneficios potenciales y reducir los costos potenciales.
- f) Monitorear y revisar el desempeño del sistema de gestión.
- g) Comunicar y consultar con los interesados internos y externos.

En la figura 4 mostramos un esquema que resume el proceso de gestión de riesgos (norma IRAM 17.550).

**Figura 4: Proceso de gestión de riesgos según norma IRAM 17.550**



Fuente: Norma IRAM 17550.

#### 1.4. Capital Económico

El capital económico de las entidades financieras es el requerido “para cubrir, no sólo las pérdidas inesperadas originadas por las exposiciones a los riesgos crediticio, operacional y de mercado, sino también las que provienen de otros riesgos” a los que puede estar expuesta la entidad financiera (BCRA, Comunicación “A” 5398, 1.3.1.).

Resulta esencial que las entidades financieras cuenten con un proceso interno, integrado y global para evaluar la suficiencia de su capital económico en función de su perfil de riesgo (conocido como ICAAP por sus siglas en inglés, Proceso de Evaluación de Adecuación del Capital Interno), implementando una estrategia para mantener sus niveles de capital a lo largo del tiempo.

Las entidades deben demostrar que sus objetivos internos de capital son coherentes con su perfil general de riesgo y su entorno operativo. Por su parte, el proceso de evaluación de la suficiencia de capital debe considerar todos los riesgos significativos a los que se enfrenta la entidad. Para ello, las entidades financieras deben desarrollar un proceso integral para la gestión de, al menos, los riesgos de crédito, operacional, de mercado, de tasa de interés, de liquidez, reputacional y estratégico, a través de pruebas de estrés con objeto de evaluar situaciones adversas pero posibles que puedan afectar su nivel de capital.

La planificación estratégica de cualquier entidad financiera debe incluir el análisis de los requerimientos actuales y futuros de la entidad en relación con sus objetivos estratégicos. Así, en el plan estratégico se debe incluir las necesidades de capital, la utilización de capital prevista (en pérdidas, distribuciones de utilidades y otras fuentes externas de capital), el nivel de capital deseado y las fuentes externas de capital. En el caso que la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias determine que el capital regulatorio no se mantiene en el nivel requerido o no alcanza a ese nivel, podrá adoptar medidas correctivas, tales como: intensificar la supervisión de la entidad, restringir el pago de dividendos, requerir la elaboración y aplicación de un plan que permita restablecer la suficiencia de capital, así como exigir la integración inmediata de capital adicional.

#### 1.5. Valor a Riesgo

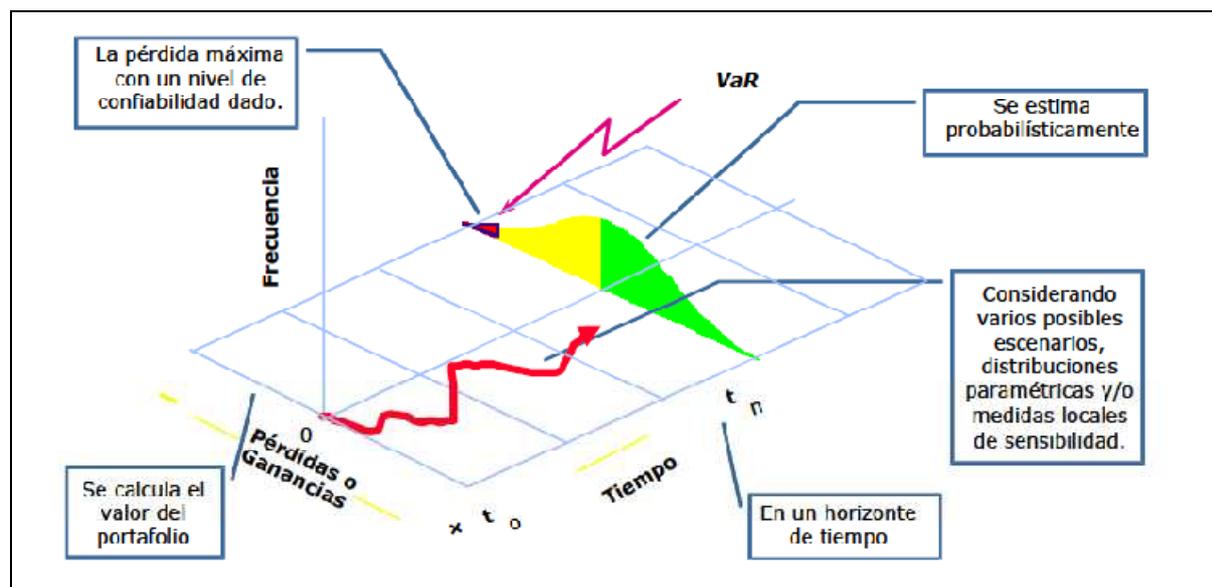
El *Value at Risk* o Valor a Riesgo (*VaR*) es una medida estadística de simple aplicación, desarrollada a principios de la década de los 90 para medir el riesgo de mercado, para luego ser aplicada a la medición de los otros tipos de riesgos financieros: de crédito, operacional y de liquidez (Jorion, 2000, p. 21-29).

El *VaR* mide la peor pérdida esperada a lo largo de un horizonte de tiempo dado bajo condiciones de mercado normales y con un nivel de confianza dado. Por ejemplo, un banco comercial puede decir que su *VaR* diario es de \$ 10 millones con un 99% de confianza, lo que significa que hay una posibilidad en cien de que, bajo condiciones de mercado normales, se incurra en una pérdida superior a \$ 10 millones.

Dicho de otra manera, el *VaR* es un *nivel de pérdidas* (del o los activos de que se trate) tal, que la *probabilidad  $\alpha$*  de que la pérdida exceda esta cantidad en un periodo de tiempo dado, corresponde a un cierto *nivel de confianza* escogido por el analista (0,99 es el establecido por el regulador en Argentina) (ver figura 5).

El *VaR* fue utilizado, en primer lugar, para medir el valor en riesgo de las operaciones (monitoreo). Luego fue usado para establecer límites a las operaciones de inversores y responsables de unidades de negocios (control de riesgos). Por último, se comenzó a utilizar para asignar capital entre operadores, unidades de negocios, productos, entre otros, a través del ajuste de los retornos al riesgo esperado (estrategia y gestión de riesgos).

Figura 5: Valor a Riesgo



Fuente: Jorion (2000).

Una ventaja del VaR es que resume la exposición a riesgo del banco en una cifra única, siendo esa medida la misma unidad en la que se llevan los registros contables: el dinero. Ello permite a los accionistas y directivos decidir respecto del nivel de riesgo que están dispuestos a asumir. No obstante, la gran ventaja es que impone una metodología de análisis crítico sobre el riesgo, es decir, les permite tomar conciencia del riesgo financiero al que se encuentran expuestas las entidades que lo aplican.

## 2. Gestión del riesgo de crédito

### 2.1. Concepto y alcance

Riesgo de crédito es la posibilidad de sufrir pérdidas por el incumplimiento que un deudor o contraparte hace de sus obligaciones contractuales. El mismo está presente tanto en las operaciones dentro y fuera del balance, como en las operaciones de liquidación, es decir cuando una transacción financiera no pueda completarse o liquidarse según lo pactado (BCRA, Comunicación "A" 5398, 1.3.1.).

Siguiendo la norma antes mencionada, el riesgo de crédito contempla distintos tipos de riesgo, entre ellos:

- *Riesgo país*: Es el riesgo de sufrir pérdidas generadas en inversiones y créditos a individuos, sociedades y gobiernos por la incidencia de acontecimientos de orden económico, político y social ocurridos en un país extranjero.
- *Riesgo de crédito de contraparte*: Es el riesgo de que una de las partes de la operación incumpla su obligación de entregar efectivo o los efectos acordados (títulos valores, oro o moneda extranjera) ocasionando una pérdida económica si las operaciones tuvieran un valor económico positivo en el momento del incumplimiento.

Al respecto, coincidimos con Soler Ramos y otros (1999, p. 99) en cuanto a que una entidad financiera asume riesgo de crédito en los diferentes negocios en los que opera. En la acti-

vidad de banca comercial (de empresas, minorista, etc.), los bancos asumen riesgo de crédito por los préstamos, líneas de crédito, garantías y avales que conceden. En la actividad de tesorería, las entidades financieras asumen riesgo de crédito tanto por las posiciones (bonos, depósitos, acciones, inversiones transitorias, etc.) que mantienen en el activo de sus balances como por las posiciones en instrumentos derivados negociados en mercados *over the counter* (*forwards, swaps, opciones, etc.*).

Según la Comunicación “A” 5398 del B.C.R.A. (punto 2.1.2.1.), “La gestión o administración del riesgo de crédito es el proceso de identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación que involucra diversos procesos, entre ellos, el otorgamiento de las financiaciones, su seguimiento posterior y, en caso de incumplimiento, su recupero. Esa gestión debe realizarse a nivel del total de las financiaciones de la entidad en las diversas carteras y a nivel de financiaciones individuales”. Al respecto, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2004) manifestó que el objetivo de la administración del riesgo de crédito es maximizar la rentabilidad ajustada a riesgo del portafolio manteniendo las exposiciones dentro de parámetros aceptables.

## 2.2. Herramientas de análisis

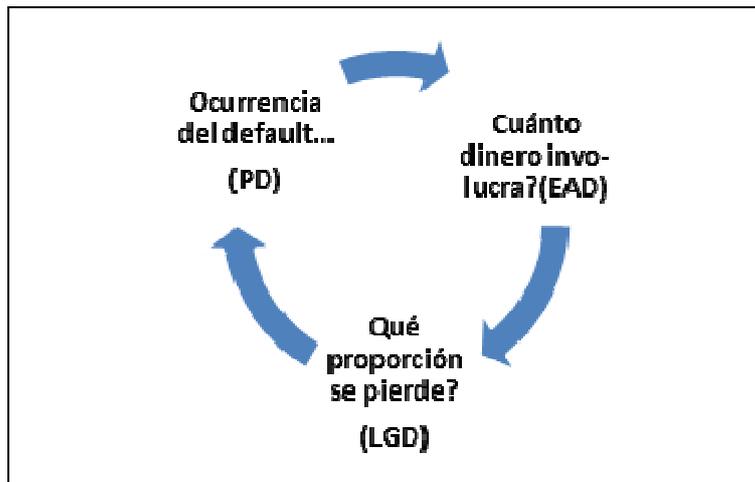
La norma sobre lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras del BCRA establece que las entidades deben contar con metodologías que permitan evaluar el riesgo de crédito de sus exposiciones frente a cada deudor o contraparte, así como el riesgo de crédito de cada cartera. Las entidades deben realizar su propia evaluación de todas sus exposiciones a la luz de sus estrategias, políticas, prácticas, procedimientos y estructura organizacional con que cuentan las entidades financieras para una adecuada administración del riesgo de crédito, y en función de la dimensión e importancia económica de las entidades y a la naturaleza y complejidad de sus operaciones.

Cualquier sistema de medición de riesgo de crédito implica cuantificar las pérdidas a que se encuentra expuesto el negocio en caso de incumplimiento de las obligaciones de la contraparte (Ríos Benso, 2009). En este sentido, las variables que integran la medición del riesgo crediticio son (ver figura 6):

- *Default (D)*: Es la eventualidad de que la contraparte no cumpla con sus obligaciones en los plazos y en los términos acordados. Esto implica que existe una fuerte asimetría: la decisión de “pagar o no pagar” es tomada unilateralmente por la contraparte. Es por eso que, de antemano, es preciso estimar la probabilidad de *default* bajo un escenario de información incompleta.
- *Exposición crediticia (EAD: exposure at default)*: Es el monto en que se encuentra valuada la deuda.
- *Pérdida en caso de default (LGD: loss given default)*: Representa la parte de la exposición crediticia que se contabiliza como pérdida en el caso de cesación de pagos. Por lo tanto, también se puede definir alternativamente como uno menos la tasa de recupero. Esta variable es altamente sensible a aspectos tales como: la instrumentación de la operación, el marco legal vigente, la calidad de las garantías, las políticas y procedimientos relacionados con la gestión crediticia y la calidad de los procesos de recuperación crediticia, entre otros.

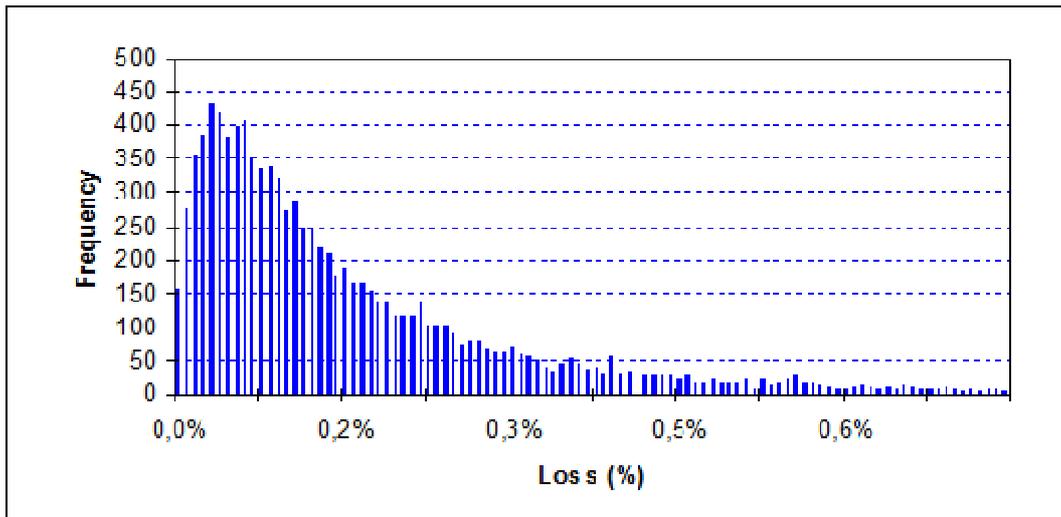
La mayoría de los modelos de riesgo de crédito permiten estimar la distribución de pérdidas del portafolio, que describe las pérdidas potenciales junto con sus probabilidades. En términos estadísticos, está dada por la media de la distribución. En la figura 7 mostramos un modelo de distribución de pérdidas.

Figura 6: Componentes del riesgo de crédito



Fuente: Rios Benso (2009).

Figura 7: Modelo de pérdidas de riesgo de crédito



Fuente: Rios Benso (2009).

Matemáticamente, la pérdida esperada se obtiene mediante la siguiente fórmula

$$EL = PD \times LGD \times EAD$$

donde:

PD: probabilidad de *default*

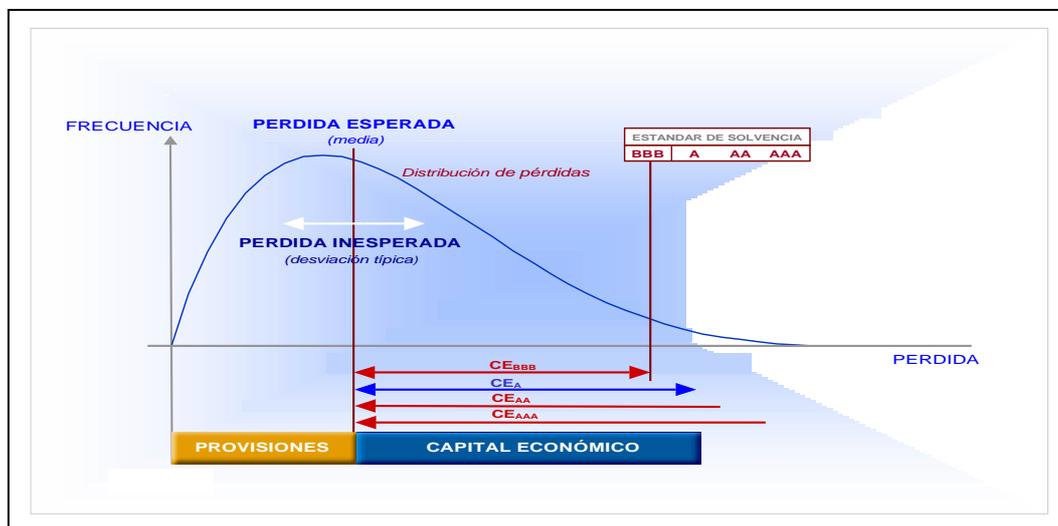
LGD: *loss given default*, pérdida en que se incurre en el evento de default

EAD: *exposure at default*, monto total de la exposición

La pérdida esperada es la porción de la cartera crediticia que debe ser cubierta por las provisiones. Por su parte, pérdida de *stress* son las pérdidas que ocurren en la cola de la distribución, es decir, ocurren en situaciones de baja probabilidad de ocurrencia (por encima del intervalo de confianza). Sin embargo, estos escenarios son posibles, y su impacto es severo. En 1 de cada 1.000 “años” (realizaciones posibles) el banco no estaría en condiciones de absorber las pérdidas crediticias no esperadas, por lo que se vería afectada su solvencia.

En la figura 8 podemos observar que la pérdida esperada se cubre con provisiones, en tanto que la pérdida inesperada debe ser cubierta con capital. De allí la importancia que reviste la suficiencia de capital para las entidades financieras.

**Figura 8: Modelo de distribución de pérdidas**



Fuente: Pallares (2010).

Generalmente cuando las entidades financieras comienzan a desarrollar un sistema de gestión de riesgo de crédito recurren a información de agencias de *rating* y utilizan las calificaciones establecidas por el regulador. Posteriormente, las entidades suelen calcular internamente las propias probabilidades de incumplimiento y desarrollan un sistema de calificaciones más exhaustivo. Los sistemas internos de calificación crediticia de las entidades financieras suelen basarse en el análisis de estados financieros, en el caso de empresas, y en sistemas de evaluación crediticia (*credit scoring*) para pequeñas empresas e individuos (Soler Ramos y colaboradores, 1999: p. 105).

El *credit scoring* es una técnica de valoración por puntos que puede ser aplicada a determinado tipo de clientes, basado en el análisis de variables cualitativas. Se trata de un análisis objetivo, ya que para el establecimiento de ponderadores se deben construir modelos matemáticos o econométricos que relacionan cada una de esas variables con la solvencia o el grado de incumplimiento (o morosidad) de la cartera de clientes de la entidad de que se trate. Básicamente, consiste en el uso de la experiencia de la entidad para predecir el riesgo de crédito u otras operaciones de activo futuras.

Las ventajas que presenta el *credit scoring* son (Santandreu, 2002, p. 47):

- Sirve para efectuar el análisis de aquellos casos en los cuales debe tomarse una decisión en forma rápida.
- Aunque la implementación del sistema suele ser costoso, se amortiza con rapidez.
- Los créditos concedidos, o denegados, obedecen a los mismos criterios de selección.
- Se toman decisiones al margen de la voluntad del calificador.

El principal inconveniente que presenta es que exige revisar y modificar con frecuencia los parámetros utilizados, a efectos de adaptarlos a la realidad, tanto desde la perspectiva económica, como socio-política. Otro inconveniente es que siempre existe alguna relación de insolvencia o morosidad del crédito que no está contemplado en el modelo. Además, se está suponiendo que el comportamiento pasado se repetirá en el futuro. Existen *credit scoring* para personas físicas y para empresas, como así también diferentes formas de construirlo.

Por su parte, el *rating* de crédito de un determinado deudor muestra el nivel de riesgo que asume el banco por otorgarle determinada financiación y se efectúa sobre la base de una calificación de la situación actual y de sus perspectivas futuras. En otras palabras, el *rating* pondera una valoración cualitativa y cuantitativa respecto de la solvencia, flujo de fondos, calidad de los activos, capacidad de gestión, entre otros aspectos.

### 3. Gestión del riesgo de liquidez

#### 3.1. Concepto y alcance

La norma de lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras define a la liquidez como “la capacidad de las entidades financieras de fondear los incrementos de los activos y cumplir con sus obligaciones a medida que éstas se hacen exigibles, sin incurrir en pérdidas significativas”.

La liquidez de un banco es muy importante por cuanto “un banco debe ser capaz, en todo momento, de hacer frente a sus compromisos de pago derivados de los depósitos o de cualquier otro compromiso financiero” (Dermine y Bissada, 2003, p. 96). Coincidimos con Jovanovich (2012) en la importancia que tiene para las entidades financieras de poseer una sólida administración, gestión y control de su liquidez y en la gravedad y el peligro de incurrir en un déficit de caja por parte de una de ellas, ya que el déficit de una sola institución podría tener repercusiones sistémicas.

El riesgo de liquidez comprende (Comunicación “A” 5398, punto 3.1.1.):

- **Riesgo de liquidez de fondeo:** Es el riesgo en que la entidad financiera no pueda cumplir de manera eficiente con los flujos de fondos esperados e inesperados, corrientes y futuros y con las garantías sin afectar para ello sus operaciones diarias o su condición financiera. El mismo se origina en el descalce de plazos de activos y pasivos (préstamos largos y depósitos a corto plazo).
- **Riesgo de liquidez de mercado:** Es el riesgo de que una entidad no pueda compensar o deshacer una posición a precio de mercado, bien sea porque los activos que la componen no cuentan con suficiente mercado secundario o por alteraciones en el mercado.

La Comunicación “A” 5398 del B.C.R.A. (punto 3.1.2.) define la gestión del riesgo de liquidez como el “proceso de identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de ese riesgo que involucra diversos procesos”, entre ellos, la administración de los flujos de fondos para los diferentes horizontes o bandas temporales, el estudio periódico de la estructura de depósitos, la medición y seguimiento de los requerimientos netos de fondos bajo diversos escenarios, el seguimiento de los índices de liquidez, la administración del acceso a los mercados y la planificación para las contingencias.

#### 3.2. Herramientas de análisis

La norma sobre lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras del BCRA (punto 3.3.1.) establece que “las entidades deben tener un proceso adecuado para identificar, evaluar, seguir, controlar y mitigar el riesgo de liquidez, el cual debe incluir un marco eficaz, viable y consistente que permita realizar una proyección integral de los flujos de fondos de los activos, pasivos y operaciones fuera de balance, para un conjunto apropiado de horizontes temporales”. Habitualmente las entidades gestionan este riesgo analizando los gaps de liquidez que generará la estructura de balance a lo largo del tiempo y el cumplimiento de los límites máximos establecidos sobre las posiciones abiertas.

Consideramos que una de las herramientas de análisis de éste riesgo son los flujos de fondos. Así, cada entidad financiera debe estimar los ingresos y egresos de caja, generalmente con una apertura diaria, para un horizonte de tiempo relativamente corto. Una vez considerado todos los ingresos y egresos de caja, el flujo neto –denominado *gap*– podría ser positivo o negativo. Si el *gap* es positivo entonces no hay problemas de liquidez, pero si el mismo fuera muy elevado se traduciría en un colchón de liquidez excesivo con un costo de oportunidad en términos de rentabilidad; en cambio, si es negativo, el banco tendrá que encontrar mecanismos para hacerse de los fondos necesarios para cubrir sus salidas de caja y/o la exigencia de efectivo mínima diaria.

Dentro de las alternativas posibles para cubrir *gap* de liquidez negativos, encontramos: tomar dinero prestado en el mercado interbancario o proceder a la realización de activos de renta fija (como LEBAC y NOBAC). Asimismo, es usual que las entidades financieras tengan –como política– límites establecidos respecto de la cantidad de dinero que podrían tomar prestado en un momento determinado, por ejemplo podría establecerse dicho límite como un porcentaje de los depósitos (Dermine y Bissada, 2003, p. 97).

Otra herramienta que ayuda a gestionar el riesgo son los ratios de liquidez. En éste sentido, Basilea III establece un primer indicador de liquidez a corto plazo para asegurar que las entidades disponen de recursos líquidos de calidad para sobrevivir a un escenario de *stress* durante un mes (la denominada ratio de cobertura de liquidez (LCR)). Asimismo, propone un segundo indicador de liquidez a largo plazo que busca incentivar a las entidades a financiarse con fuentes de fondos más estables bajo el supuesto de empresa en funcionamiento (Ratio de financiación neto estable (NSF)). Este último ratio se extiende al horizonte de un año, y trata de establecer para este plazo la cantidad de fondos mínima que necesita la entidad para atender tanto los activos en balance como los de fuera de balance. El documento, a su vez, plantea cuatro herramientas de supervisión que comprenden: el *gap* de vencimientos contractuales, la concentración de origen de los fondos, los activos sin cargas disponibles y las herramientas en base a mercados.

## 4. Gestión del riesgo de mercado

### 4.1. Concepto y alcance

Definimos al riesgo de mercado como la posibilidad de sufrir pérdidas en posiciones, dentro y fuera del balance, debido a fluctuaciones adversas en los precios de mercado de los diversos activos (Comunicación “A” 5398 del B.C.R.A., punto 4.1.1.). Incluye:

- Riesgos inherentes a las acciones, a los instrumentos financieros cuyo valor depende de las tasas de interés y otros instrumentos financieros, registrados en la cartera de negociación.
- Riesgo de moneda a través de las posiciones dentro y fuera de balance.

El riesgo de acciones está presente cuando su valor depende de la cotización de determinadas acciones o índices de acciones en los mercados financieros. El riesgo de mercancías está presente cuando el valor de las mismas depende de la cotización de determinadas mercancías en mercados internacionales. Asimismo, la exposición al riesgo cambiario surge cuando su valor depende del nivel que tengan ciertos tipos de cambio entre divisas en los mercados financieros.

Entendemos que, siguiendo a la norma argentina antes mencionada, la gestión del riesgo de mercado comprende el proceso de identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de este riesgo, incluyendo el desarrollo de modelos para la estimación del riesgo, el establecimiento de límites, la valuación prudente de los instrumentos financieros, el uso de pruebas de estrés y la planificación para las contingencias.

## 4.2. Herramientas de análisis

La norma de lineamientos de gestión de riesgos en las entidades establece que las entidades deben contar con metodologías que les permitan evaluar y gestionar –de manera activa– los riesgos de mercado significativos con prescindencia de su origen, tanto a nivel de posición, operador, línea de negocio, como asimismo para toda la entidad. Específicamente, la norma establece la utilización de metodologías *VaR* (valor a riesgo) y la realización de pruebas estrés, acordes al tipo y nivel de actividad, con el fin de calcular eficazmente los riesgos significativos de instrumentos con los que negocien y de las estrategias que persigan.

Consideramos conveniente que las entidades financieras posean un mapa de riesgo de mercado global, como así también por operador, tipo de activo, mercado, entre otros. Para ello, se pueden utilizar dos herramientas (Soler Ramos y colaboradores, 1999, p. 105):

- Mapa de posiciones: Permite determinar la contribución de cada uno de los factores al valor de la entidad, como así también cuantificar las variaciones en el valor de ésta por variaciones en el valor de mercado.
- Mapa de pérdidas y ganancias: Muestra una síntesis de los instrumentos que componen la cartera de la entidad, permitiendo conocer las concentraciones y la sensibilidad del valor del negocio en cada uno de los factores de riesgo.

No caben dudas que, la metodología de medición por excelencia del riesgo de mercado es el *VaR* (valor a riesgo), la cual surgió para la cuantificación de éste riesgo y luego se extendió a otros. Bajo el supuesto de normalidad y de media de rendimientos igual a cero, el modelo paramétrico, o método de varianzas y covarianzas, que determina el valor en riesgo de una posición es el siguiente:

$$VaR = F \times S \times \sigma \times \sqrt{t}$$

siendo:

F = Factor que determina el nivel de confianza del cálculo,

S = Monto total de la inversión,

$\sigma$  = Desviación estándar de los rendimientos del activo, y

t = Horizonte de tiempo.

El valor en riesgo de un conjunto de activos, cuando se aplica el método normal paramétrico, puede ser considerado como una aplicación directa de la teoría del portafolio tradicional. El cálculo del *VaR* se basa en el riesgo del portafolio y, en consecuencia, en las varianzas y covarianzas de los activos que forman la cartera de la entidad.

## 5. Gestión del riesgo de tasa de interés

### 5.1. Concepto y alcance

Riesgo de tasa de interés es “la posibilidad de que se produzcan cambios en la condición financiera de una entidad como consecuencia de fluctuaciones en las tasas de interés, pudiendo tener efectos adversos en los ingresos financieros netos de la entidad y en su valor económico” (Comunicación “A” 5398 del B.C.R.A., punto 5.1.1.). La mencionada norma remarca la importancia de que las entidades mantengan acotado éste riesgo, dentro de márgenes prudentes, a efectos de garantizar la seguridad y solvencia de la entidad.

La norma sobre Lineamientos para la Gestión de Riesgos en Entidades Financieras del B.C.R.A., en el punto 5.1.1., establece las principales fluctuaciones de riesgo de tasa de interés, a saber:

- Los diferentes plazos de vencimientos y fechas de reajustes de tasas para los activos, pasivos y tenencias fuera de balance de la entidad.
- Fluctuaciones en las curvas de rendimientos.
- El riesgo base que se origina en la correlación imperfecta entre el ajuste de las tasas activas y pasivas para instrumentos que poseen características similares de revaluación.
- Las opciones implícitas en determinados activos, pasivos y conceptos fuera de balance de la entidad financiera, como los préstamos con cláusula de cancelación anticipada.

Entendemos la gestión del riesgo de tasa de interés como el proceso de identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de este riesgo, que debe centrar su atención en todos los rubros del balance que se vean afectados por variaciones adversas en las tasas.

## 5.2. Herramientas de análisis

El marco para la gestión del riesgo de tasa de interés incluye las políticas, prácticas, procedimientos y estructuras organizativas con las que deben contar los bancos para una adecuada gestión de este riesgo, el que deberá ser proporcional a la naturaleza y complejidad de sus operaciones.

Los bancos utilizan distintas herramientas para gestionar el riesgo de tasa de interés, dentro de los cuales podemos mencionar: el gap de precios, el modelo de simulación y el valor económico en riesgo (Dermine y Bissada, 2003, p. 68).

El *gap* de precios muestra información respecto del momento en que se modifican las tasas de todos los activos y pasivos y cómo ello afectaría los ingresos y costos sujetos a tasas y, por ende, al margen financiero. Cabe tener presente que, en el caso de activos con vencimiento a plazos cortos o con tipos de interés variables, la modificación de las tasas puede hacerse rápidamente; en tanto que, en los activos con tasas de interés fija, la modificación de las tasas sólo puede hacerse al vencimiento de cada activo. Asimismo si, por ejemplo, una entidad tuviera tasas fijas tanto activas como pasivas, es de esperar que tenga un alto riesgo de tasa de interés por cuanto generalmente los depósitos tienen una vida útil menor (30, 60 o 90 días) y ajustan más rápido que los préstamos (a plazos de un año o más).

El modelo de simulación consiste en determinar los vencimientos de todos los activos y pasivos de la entidad, determinando los supuestos de comportamiento de los mismos en función de los diferentes escenarios que se puedan presentar y correr la simulación a efectos de determinar el impacto en el balance y en el estado de resultados de la entidad.

La *duration* o duración es una herramienta muy útil para calcular el valor en riesgo de un activo, dado que el cambio en el precio de un activo depende del precio, de la vida o duración y la variación de los tipos de interés (Dermine y Bissada, 2003, p. 91). Por ello, una vez que se conoce la duración del activo, se puede calcular de manera muy sencilla el impacto de una variación de las tasas de interés en el precio de dicho activo. Lo mismo puede hacerse para la cartera total de la entidad.

## 6. Gestión del riesgo operacional

### 6.1. Concepto y alcance

Riesgo operacional se define como el riesgo de pérdidas por la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas derivadas de eventos externos. Incluye el riesgo legal, es decir, la exposición a sanciones, penalidades u otras consecuencias económicas y de otra índole por incumplimiento de normas y obli-

gaciones contractuales (Comunicación “A” 5398, punto 6.1.1.). Por su parte, excluye el riesgo estratégico y de reputación, tratándolos por separado.

El riesgo operacional está relacionado con todas las áreas y procesos de negocio del banco, tanto administrativos como comerciales. Asimismo, coincidimos con Roisenzvit (2010) de que posee la característica, distintiva respecto de otros riesgos, de que no se acepta a cambio de un beneficio específico.

La norma sobre lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras prevé que las entidades puedan adoptar una definición más amplia de riesgo operacional, en función de su realidad y necesidades, pero sí debe contemplar lo manifestado por la norma.

La gestión del riesgo operacional abarca la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de éste riesgo. Es necesario que las entidades financieras evalúen su vulnerabilidad de riesgo ante eventos, a efectos de determinar su perfil de riesgo operacional y, en la medida de lo posible, adoptar medidas correctivas.

Cuando hablamos de eventos nos referimos a las distintas causas del riesgo operacional, a saber:

- fraudes internos,
- fraudes externos,
- relaciones laborales y seguridad en el trabajo,
- políticas y prácticas sobre los clientes, productos y negocios,
- perjuicios sobre activos físicos,
- interrupciones en la actividad y fallas en el sistema, y
- ejecución, entrega y procesamiento.

## 6.2. Herramientas de análisis

Las entidades financieras deben contar con un proceso que le permita detectar rápidamente y corregir las posibles deficiencias que se produzcan en sus políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operacional. Dicho proceso debe considerarse como una más de sus actividades habituales.

Las herramientas que se utilizan para la gestión del riesgo operacional inherentes a sus productos, actividades, procesos y sistemas relevantes son, entre otras, la autoevaluación del riesgo operacional, el mapeo de riesgo e indicadores de riesgo.

La autoevaluación de riesgos es un proceso interno, es decir, realizado por el propietario del proceso, mediante la utilización de listas de control o de grupos de trabajo para detectar fortalezas y debilidades en materia de riesgo operacional. La auto-evaluación es un componente crítico del marco de gestión del riesgo operacional, pues en base a este proceso la entidad financiera puede comprobar la vulnerabilidad de sus operaciones y actividades, bien sean inherentes al negocio o de soporte, ante el riesgo operacional (Delfiner y Pailhé, 2008).

El mapeo de riesgos consiste en la agrupación de los riesgos, por tipo, a las diferentes unidades de negocio, funciones o procesos. El mismo se utiliza tanto para detectar ámbitos donde se presenten deficiencias como así también determinar prioridades en la actuación. Generalmente se suelen mostrar los procesos o actividades de poco riesgo, riesgo medio, riesgo alto y en estado de catástrofe.

Los indicadores de riesgo son parámetros definidos y medidos en forma periódica por parte de las entidades financieras, por ejemplo, el número de operaciones fallidas, las tasas de rotación del personal y/o la gravedad de los errores. Se utilizan generalmente para determinar la probabilidad o la severidad en uno o más eventos de riesgo operacional. Pueden ser cualitativos o cuantitativos.

## **7. Gestión de otros riesgos normativos**

### **7.1. Riesgo de titulización**

Cuando hablamos de titulización o securitización nos referimos a la transferencia de una cartera de activos homogéneos, es decir de similares características, a una entidad vehículo con el objeto de transformar determinados activos ilíquidos en activos financieros líquidos (títulos valores) para su negociación en el mercado de capitales (Elbaum, 2004, p. 539).

La norma argentina de lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras considera a las titulaciones como una fuente alternativa de financiación, así como un mecanismo para la transferencia de riesgo a los inversores. Sin embargo, concibe que las actividades de titulización, y la rápida innovación respecto de las técnicas e instrumentos que se emplean, pueden generar nuevos riesgos que incluyen:

- Riesgos de crédito, mercado, liquidez, concentración, legal y reputacional por las posiciones de titulización retenidas o invertidas, incluyendo –entre otras– a las facilidades de liquidez y mejoras crediticias otorgadas, y
- El riesgo de crédito de las exposiciones subyacentes a la titulización.

Por lo expuesto, en la gestión de riesgos se debe considerar la totalidad de las posiciones de titulización, incluyendo a las que no están registradas en el balance de saldos, se encuentren o no contabilizadas en cuentas de orden.

### **7.2. Riesgo de concentración**

Definimos concentración como la exposición o grupo de exposiciones con características similares (mismo deudor, contraparte o garante, área geográfica, sector económico o respaldada por el mismo tipo de activo en garantía), existiendo la posibilidad de generar pérdidas significativas que puedan afectar la solidez de la entidad financiera, o su capacidad de mantener sus principales operaciones, o bien un cambio significativo en el perfil de riesgo de la entidad (Comunicación “A” 5398 del B.C.R.A., punto 8.1.1.).

Asimismo, la norma aclara que, las concentraciones de riesgo pueden producirse en los activos, los pasivos y en las partidas fuera de balance. Si bien las concentraciones de riesgo de crédito son las más significativas, también nos parece oportuno tener presente las concentraciones de depósitos.

Las concentraciones de riesgo deben gestionarse a partir de las políticas definidas, estableciéndose tanto la forma de cálculo de dichas concentraciones como los límites fijados.

### **7.3. Riesgo reputacional**

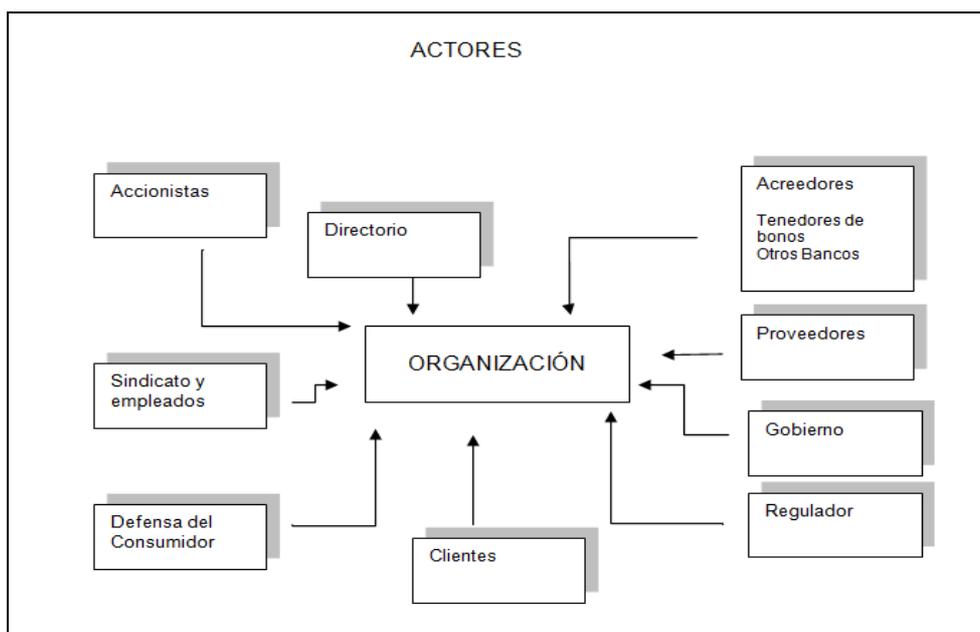
La norma sobre lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras define al riesgo reputacional como aquel que está asociado a una percepción negativa sobre la entidad financiera por parte de los clientes, contrapartes, accionistas, inversores, tenedores de deuda, analistas de mercado y otros participantes relevantes del mercado que afecta adversamente la capacidad de la entidad financiera para mantener relaciones comerciales existentes o establecer nuevas y continuar accediendo a fuentes de fondeo (Comunicación “A” 5398 del B.C.R.A., punto 9.1.1.). En otras palabras, la pérdida de confianza por parte del público y la capacidad de captar fondos guardan relación con su reputación.

De acuerdo con Ruiz García (2008, p. 20), “la gestión de la imagen corporativa se suele tener en cuenta desde la vertiente comercial, por lo que todo lo que sea aumentar la percepción positiva de la empresa traerá aparejado un aumento en las cuotas de mercado. Sin embargo, la medición y gestión de la buena reputación es un concepto difícil de gestionar y más

aún de medir, pero no por ello hay que dejar de perseguirlo”. De hecho, en los últimos tiempos se ha podido comprobar que una percepción negativa por parte del mercado es una importante amenaza que se debe tener presente para asegurar el futuro de una entidad y preservar la credibilidad del sistema financiero en su conjunto.

En otras palabras, entendemos que, cualquier riesgo a los que está expuesta la entidad financiera es susceptible de tener un impacto en la reputación. En la figura 9 mostramos los principales actores involucrados en éste riesgo.

**Figura 9: Involucrados con la organización**



El riesgo reputacional es considerablemente mayor en la banca pública respecto de la privada por cuanto la población se queja más y reclama con mayor frecuencia por los errores que se cometen en las entidades que guardan relación con el gobierno que los de las entidades de capitales privados. Asimismo, hemos observado que la gestión de los bancos públicos suele ser utilizado –en política– por la oposición como medio para atacar al gobierno de turno, perjudicando en demasía a la entidad bancaria propiamente dicha. De allí que, la banca pública deba realizar determinadas acciones que no se justifican desde el punto de vista de su rentabilidad al sólo efecto de evitar un mal mayor como podría ser notas de reclamos en los diarios, entre otras.

#### 7.4. Riesgo estratégico

Entendemos por riesgo estratégico al riesgo procedente de una estrategia de negocios inadecuada o de un cambio adverso en las previsiones, parámetros, objetivos y otras cuestiones relacionadas con la estrategia (Comunicación “A” 5398 del B.C.R.A., punto 10.1.1.).

Si bien consideramos que resulta complejo cuantificar el riesgo estratégico, entendemos necesario que las entidades lo gestionen. Para ello, recomendamos tomar como punto de partida el plan de negocios o el cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*) de las entidades, dado que allí se esbozan las estrategias a seguir por parte de las mismas.

## 8. Gestión integral del riesgo

No caben dudas que, la gestión de riesgos no debe efectuarse en forma aislada para cada uno de los riesgos por separado, muy por el contrario su gestión debe efectuarse de manera coordinada e integrada en un marco que incluya la estrategia, políticas, prácticas, procedimientos y estructura organizacional con que cuenta el Banco para una adecuada administración de sus riesgos. En éste punto, nos parece oportuno mencionar la evolución observada en materia de gestión de riesgos en las entidades financieras, fundamentalmente con el advenimiento de Basilea II.

La administración tradicional de riesgos se focaliza en los riesgos más comunes, los administra de manera estanca y en función de las competencias individuales del responsable de dicho riesgo; por ejemplo: el Gerente o Comité de Riesgo de Crédito es el responsable del riesgo de crédito, el Gerente Financiero es el responsable de los riesgos financieros (tasa de interés, liquidez y mercado) y el Gerente de Administración es el responsable del riesgo operacional.

Como podemos observar en la figura 10, bajo un enfoque de administración integral de riesgos, se consideran todos los riesgos y se los administra en forma conjunta minimizando el impacto de cada uno de ellos, a través de la participación de todas las áreas del banco para la administración. En éste sentido, nos parece conveniente la existencia de un Comité, Gerencia o unidad que se ocupe de coordinar la gestión integral de los riesgos de la entidad.

*Figura 10: Gestión integral de riesgos*



Finalmente, coincidimos con Roizenzvit y Zárata (2006) en la necesidad de contar con determinadas capacidades para el manejo de la incertidumbre y el riesgo, tales como:

- Visión amplia u holística de los negocios
- Capacidad de gestionar procesos

- Conocimiento y aplicación de técnicas de administración de riesgos
- Implantar una cultura de prevención y administración de riesgos.

Para desarrollar una cultura del riesgo, las entidades financieras necesitan un proceso formal a nivel corporativo que les permita analizar el nivel de riesgo. Este proceso debería permitir que cada unidad de negocio defina su perfil de riesgo, alineado al riesgo global deseado por la entidad. Este análisis debería permitir que todos los niveles gerenciales comprendan los aspectos principales del riesgo y la forma en que deber abordarlos.

## 9. Conclusiones

La gestión de riesgos es un proceso que consiste en identificar, medir, monitorear y mitigar cada uno de los riesgos detectados por la Dirección, siendo recomendable el tratamiento de los mismos de manera integral. Dentro de los riesgos regulatorios, se encuentran: el de crédito, de liquidez, de mercado, de tasa de interés, operacional, de titulización, de concentración, estratégico y reputacional. Asimismo, la Dirección debe identificar aquellos riesgos que son específicos para la entidad y gestionarlos.

Las entidades financieras por las operaciones de intermediación que realizan, dada su característica fundamental de tomar riesgos, asumen dos tipos de pérdidas: las esperadas y las inesperadas. Las pérdidas esperadas deben ser cubiertas por provisiones, en tanto que, las pérdidas inesperadas deben ser cubiertas con capital, más precisamente con el denominado “capital económico”. Por ello, es de esperar que una gestión eficiente debiera tener una planificación y seguimiento adecuado del capital económico de modo de evitar tener que crecer innecesariamente en él.

Las entidades financieras deberán contar con herramientas cualitativas y cuantitativas de gestión de cada uno de los riesgos que se están asumiendo, que demuestren la situación actual y esperada de la entidad e informen de la magnitud del capital necesario para cubrirlos ante diferentes escenarios. El *VaR* (Valor a Riesgo) es la medida por excelencia de los diferentes riesgos a los que se enfrenta la entidad. Esta medida acompañada por las pruebas de estrés, los planes de contingencia y la autoevaluación del capital, entre otros, brindan información que permiten tomar decisiones con información y prevenir a las entidades ante eventualidades o situaciones extremas pero posibles.

## REFERENCIAS

- Dermine, J. y Bissada, Y. F. (2003). *La gestión de activos y pasivos financieros*. Madrid, España: Pearson Education S.A.
- Elbaum, M. A. (2004). *Administración de carteras de inversión* (2ª Ed.). Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Fiol, J. (2004). *Rentabilidad y riesgo en las entidades financieras*. Trabajo final de la carrera de posgrado de Especialización en Finanzas, no publicado. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina.
- Fornero, R. (2007, septiembre). *El valor de parecer bueno: Perspectivas financieras de las “buenas prácticas” de gobernanza empresarial*. Trabajo presentado en las XXVII Jornadas Nacionales de Administración Financiera. Córdoba, Argentina, p. 100-152.
- Held, G. (2007, noviembre). *Nuevo marco de capital para la banca: Alcances a su implementación en América Latina y el Caribe*. En: Serie Financiamiento del Desarrollo N° 198, Unidad de Estudios del Desarrollo, División Desarrollo Económico, CEPAL. Santiago de Chile. Disponible en Inter-

- net: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/32407/lcl2821e.pdf>. Fecha última consulta: 25/07/16.
- Jovanovich, M. A. (2012). *La gestión integral de riesgos en el sistema financiero argentino*. Tesis de la carrera de posgrado de Maestría en Finanzas, no publicada. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina.
- Jorion, P. (2000). *Value at Risk: The new benchmark for controlling market risk* (2ª Ed.). New York, USA: McGraw-Hill.
- Messuti, D. J., Álvarez, V. A. y Graffi, H. R. (1992). *Selección de inversiones: Introducción a la teoría de la cartera (Portfolio theory)*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Pallares, M. (2010). *Administración del riesgo de crédito*. Material del Módulo 2 del Programa de Entrenamiento Avanzado de Administración de Riesgos y Basilea II. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Preve, L. (2009). *Gestión de riesgo: Un enfoque estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Tema.
- Rios Benso, L. (2009). *Administración del riesgo de crédito*. Material del Módulo 2 del Programa de Entrenamiento Avanzado de Administración de Riesgos y Basilea II. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Ripari, E. (2014). *Análisis Financiero*. Material del Módulo Análisis de Estados Contables y Financieros de las Carreras de Especialización y Maestría en Finanzas. Rosario, Argentina: Universidad Nacional de Rosario.
- Roisenzvit, A. (2010). *Administración del riesgo operacional*. Material del Módulo 5 del Programa de Entrenamiento Avanzado de Administración de Riesgos y Basilea II. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Roisenzvit, A. y Zárate, M. (2006, octubre). *Hacia una cultura de risk management: El próximo desafío para la región y cómo esto afecta los procesos de evaluación FSAP*. Documento preparado para la Newsletter N° 8. Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas. Disponible en Internet: <http://www.zonabancos.com/shared/upload/file/argentina/documentos/Hacia%20una%20cultura%20de%20Risk%20Management%20Roisenzvit%20Zarate.pdf>. Fecha última consulta: 25/07/16.
- Ruiz García, F. J. (2008, mayo). *El riesgo reputacional de las entidades financieras*. Estrategia financiera, N° 250. Disponible en Internet: <http://pdfs.wke.es/2/8/4/5/pd0000022845.pdf>. Fecha última consulta: 25/07/16.
- Santandreu, E. (2002). *Manual del credit manager*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Soler Ramos, J. y colaboradores (1999). *Gestión de riesgos financieros: Un enfoque práctico para países latinoamericanos*. Washington D.C., Estados Unidos de América: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Zárate, M. (2010). *Administración de riesgos*. Material del Módulo 1 del Programa de Entrenamiento Avanzado de Administración de Riesgos y Basilea II. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.

### Referencias normativas

- Banco Central de la República Argentina. *Lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras*. Texto ordenado al 21/01/2016: Última comunicación incorporada: "A" 5889. Disponible en Internet: <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/texord/t-lingeef.pdf>. Fecha última consulta: 25/07/16.
- Banco de Pagos Internacionales (2006, octubre). *Principios básicos para una supervisión eficaz*. Comité de Basilea de Supervisión Bancaria de Basilea. Disponible en Internet: <http://www.bis.org/publ/bcbs129esp.pdf>. Fecha última consulta: 25/07/16.
- Instituto Argentino de Normalización (2004, noviembre). *Esquema 1 de Norma IRAM 17.550: Sistema de gestión de riesgos*. Documento en estudio. Disponible en Internet: [http://www.adara.org.ar/pdf/iram\\_17551.pdf](http://www.adara.org.ar/pdf/iram_17551.pdf). Fecha última consulta: 25/07/16.