

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA (MAF)



ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS BANCARIOS
COMO ELEMENTO GENERADOR DE VALOR

Trabajo de Graduación Presentado por:

CLAUDIA MARGARITA TOBAR DE AYALA

Para optar al grado de :

MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA

JUNIO DEL 2005

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA (MAF)



ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS BANCARIOS
COMO ELEMENTO GENERADOR DE VALOR

Trabajo de Graduación
Presentado por:

CLAUDIA MARGARITA TOBAR DE AYALA

Para optar al Título otorgado por la
Universidad de El Salvador
Correspondiente a la

Maestría en Administración Financiera

JUNIO DEL 2005

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora	: Dra. María Isabel Rodríguez
Secretario General	: Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretario de la Facultad De Ciencias Económicas	: Lic. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid
Director de Maestría	: Msc. Guillermo Villacorta Marengo
Asesor	: Msc. María Antonieta Zelaya Herrera
Tribunal Examinador	: Msc. Guillermo Villacorta Marengo : Msc. María Antonieta Zelaya Herrera

JUNIO del 2005

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS A

Dios Todopoderoso

Msc. Guillermo Villacorta Marengo (Director de la Maestría)

Msc. María Antonieta Zelaya Herrera (Asesor)

Programa de Becas FANTEL

Lic. Carlos Afrodicio Ayala Rodríguez (Esposo)

Claudia María Ayala Tobar (Hija)

Gladys de Flores (Tía)

Glenda Magaly Tobar de Vásquez (Hermana)

Familiares y Amigos

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	
I. Conceptos asociados	6
II. Pasos para administrar los riesgos	7
III. Riesgos tradicionales en la banca	8
IV. Riesgos asociados con la Nueva Economía y forma de administrarlos	10
V. Conduciendo con riesgos	19
VI. Efectos de la globalización en la banca	20
VII. Regulaciones sobre administración de riesgos de la banca electrónica	22
VIII. Conclusiones	24
Bibliografía	

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS BANCARIOS COMO ELEMENTO GENERADOR DE VALOR

“La Administración obsesionada de los riesgos, conduce a asumir nuevos riesgos...”

Introducción

En las últimas tres décadas el concepto de prestación de servicios bancarios ha cambiado de manera impresionante, esto ha ocurrido de forma ágil principalmente por los cambios tecnológicos y los efectos de la globalización de la economía que han permitido que los bancos sean más competitivos y que los usuarios reciban un mejor servicio. Esos acontecimientos facilitan que los bancos innoven en la forma de operar y penetren a otros mercados, permitiendo que el ambiente bancario continúe su proceso de transformación de forma acelerada; además, les representa nuevas oportunidades de hacer negocios, pero al mismo tiempo los conduce a enfrentar nuevos riesgos que deben administrar adecuadamente, con estrategias que ayuden a controlarlos enfocadas a crear valor para los accionistas.

Hasta mediados de la década de los años 70 ocurrió todo lo contrario, ya que antes de esa época, la forma de hacer negocios en el sector bancario se mantuvo por mucho tiempo sin sufrir cambios significativos siendo los riesgos tradicionales: de crédito, mercado, liquidez y operativo, comunes en la banca, por lo que para las personas dedicadas a la administración, en cierta manera estos riesgos ya no representaban una verdadera preocupación, ya que las herramientas, medidas y políticas definidas para controlarlos eran aplicables por largos períodos.

La Nueva Economía es un fenómeno que ha impulsado a que los bancos implementen cambios en la forma de prestar sus servicios, por ejemplo, el uso de tecnologías de información ha facilitado que surja una nueva banca dedicada al comercio electrónico, esto permite a los usuarios disponer de sus recursos y aprovechar todos los servicios bancarios de una forma más ágil y cómoda. Es claro que el principal ganador en este proceso es el cliente, pero al mismo tiempo se puede afirmar que en un mercado tan cambiante los bancos para no quedar obsoletos y seguir siendo competitivos, deben ser capaces de innovar y enfrentar a otros competidores, para lo cual se ven en la necesidad de realizar grandes inversiones a fin de adquirir la tecnología adecuada que les facilite competir en esta nueva forma de operar. Las corporaciones bancarias que no sean capaces de adaptarse a las exigencias del mercado corren el riesgo de desaparecer, al mismo tiempo es importante considerar que la tecnología que adquieren debe ser solamente la necesaria y apropiada para implementar las estrategias previamente definidas según sus operaciones, porque invertir en exceso en tecnología resulta improductivo, ya que no generará retornos futuros y por ende se destruye valor para los accionistas.

Lo anterior da lugar a tomar en cuenta, que administrar un riesgo de forma obsesionada conduce a asumir otros riesgos, puesto que el temor de quedar obsoleto puede motivar a los bancos a que inviertan recursos de forma desenfrenada en tecnología que no contribuya a la

implementación de la estrategia. Por otra parte, cuando los bancos creen que han controlado el riesgo de obsolescencia, se dan cuenta que la tecnología adquirida les permite ofrecer otros servicios que automáticamente los conduce a enfrentar otros riesgos.

Existe una preocupación generalizada por la administración de los riesgos bancarios, principalmente por los generados en la Nueva Economía, pero debe tomarse muy en cuenta, que todo negocio tiene sus propios riesgos. Sin embargo, aquellos que sean capaces de administrarlos adecuadamente y toman decisiones audaces en momentos oportunos, crean valor para los accionistas, en cambio quienes el temor los conduce a obsesionarse por controlar un riesgo, pierden oportunidades de negocios y destruyen valor.

Un ejemplo sobre el criterio que administrar un riesgo de forma obsesionada conduce a otros riesgos y de inversión improductiva en tecnología que no está en línea con la estrategia, es el caso del reconocido banco latinoamericano BASP, que con el ánimo de no asumir ningún tipo de riesgos en el otorgamiento de créditos adquirió un sistema computarizado que le permitía imponer estrictos controles de aprobación de las líneas de crédito, reemplazando el criterio objetivo de los oficiales de crédito poco fiables para la alta gerencia. Sin embargo, ese sistema comenzó a rechazar créditos a empresas y particulares que habían sido excelentes pagadores del banco durante muchos años, los cuales, ofendidos por los múltiples rechazos y las trabas burocráticas que el banco les imponía, comenzaron a visitar la competencia. Convencido que el sistema no era funcional por los innumerables problemas generados, el BASP cambió su decisión e invirtió en un sistema más eficiente, que apoyara de mejor manera sus objetivos estratégicos. Pero el daño estaba hecho: clientes insatisfechos y empleados descontentos, además de la doble inversión en un sistema ineficaz y en su mejora.

Los riesgos nuevos que enfrenta la banca como producto del proceso de cambio que impulsa la Nueva Economía son un verdadero reto para las personas dedicadas al negocio bancario, porque con la agilidad que cambian las cosas y la facilidad con que se difunde la información, cualquier deficiencia en la forma de operar en poco tiempo hace estragos en la imagen, prestigio y valor de las instituciones bancarias, por consiguiente en la Nueva Economía es fundamental que las corporaciones bancarias definan e implementen estrategias claras y transparentes que les permita ganar la confianza y fidelidad de los clientes con la prestación de servicios eficientes que generen mayor valor a los usuarios, porque operar de forma ética es una condición fundamental que deben satisfacer los bancos si quieren mantener una ventaja competitiva sostenible en el mediano y largo plazo, ya que las estrategias incorrectas pueden ser desastrosas. Además, en poco tiempo una estrategia puede dejar de ser adecuada y sea necesario redefinirla para adaptarla a las necesidades; por el contrario, en la banca tradicional los cambios de un periodo a otro eran lentos y previsibles, de tal manera que una estrategia podría ser exitosa por mucho tiempo o los efectos negativos de una mala estrategia eran menos desastrosos, ya que cualquier deficiencia se difundía con menos agilidad.

En la Nueva Economía existe la amenaza que el ciclo de vida de las ventajas competitivas obtenidas con la inversión en tecnología sea corto, porque la tecnología continua su proceso de cambios y lo novedoso en poco tiempo queda obsoleto, esto da lugar a que los costos bajen y la competencia sin hacer inversiones tan elevadas pueda imitar o mejorar lo que se este haciendo y la ventaja competitiva que un banco alcance con el lanzamiento de un servicio

innovador desaparezca, por lo tanto la inversión en tecnología y la prestación de un servicio innovador no garantiza el liderazgo del mismo en el mediano y largo plazo, por lo cual es fundamental que los bancos definan sus estrategias adecuadas de forma clara, que involucren todo su recurso humano en su implementación y la tecnología que adquieran este perfectamente alineada a la estrategia, asimismo, deben tener la visión de anticiparse a las necesidades del cliente y la flexibilidad para ofrecerle el servicio que el mercado demande.

Considerando que la tecnología tiene un costo elevado y la rapidez con que cambia, se corre el riesgo que en el mismo proceso de lanzamiento del nuevo servicio, se den cambios tecnológicos radicales que obliguen a hacer inversiones adicionales que no estén presupuestadas y pensar en dejar solamente en proceso la iniciativa de negocio ocasionaría que los bancos tengan costos improductivos que se convertirían en gastos que no generan beneficios futuros.

Los bancos cuando visualizan que existe la demanda de un servicio nuevo y tienen la expectativa que los usuarios harán uso masivo de éste, generalmente lo introducen al mercado, pero existe el riesgo que esas expectativas no se cumplan y que el proyecto no sea rentable, ya que la innovación tecnológica es productiva solamente si se tiene un alto número de clientes y un alto número de transacciones, este es uno de los riesgos que preocupa a los bancos y que debe controlarse evaluando si los servicios a ofrecer representan para los clientes una satisfacción real de sus necesidades y si el cliente percibe que los beneficios serán mayores que el costo de obtener esos servicios, es decir que los usuarios consideren que van a reducir sus costos operativos o aumentar el desempeño de sus operaciones.

La banca electrónica por su parte facilita que el usuario realice sus transacciones bancarias, proporcionándole mayor beneficio y satisfacción. Sin embargo, existe el riesgo que los sistemas utilizados para tal fin, sean vulnerables y alterados intencionalmente, esto implica que el riesgo de fraude en la banca electrónica sea un reto constante que los bancos deben enfrentar con responsabilidad, porque existe la amenaza que personas internas o externas intenten manipular las bases de datos para hacer aplicaciones fraudulentas que den lugar a que el cliente pierda la confianza y credibilidad en el banco, es natural que las entidades que no cuenten con la tecnología adecuada y los procedimientos de control apropiados, su riesgo es mayor, por consiguiente deben evaluar permanentemente la tecnología utilizada y los controles establecidos a fin de determinar si son confiables, eso les facilitaría implementar oportunamente las medidas que garanticen los intereses de los usuarios y por ende los propios del banco.

La aceptación de los servicios que se ofrecen por medio de la banca electrónica depende en gran manera del prestigio de la institución que los ofrece y de la confianza que logren despertar en los usuarios, de tal forma que los bancos que gozan de esos méritos tienen que esforzarse por actuar éticamente para no defraudar la lealtad de los clientes y estar atentos para implementar las medidas adecuadas, una medida importante es proporcionar a los clientes toda la información y la orientación necesaria acerca de estos servicios, asimismo hacerles conciencia de las medidas preventivas que cada uno como usuarios debe tomar.

Según el documento: “Incidencia del e-banking en la Industria Financiera”, emitido por la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana, menciona que una de las razones principales por la que los bancos más importantes están invirtiendo en banca electrónica es el ahorro en costos por transacción. Ese estudio realizado por la firma Booz Allen & Hamilton en los bancos Europeos, determinó que el costo unitario de una transacción bancaria es de un euro en ventanilla, 0.5 euros por teléfono, 0.25 euros en un cajero automático y un promedio de 0.12 de euros por Internet; además menciona, que en un comienzo la banca por Internet debe reemplazar a canales más tradicionales, como las sucursales, por lo que al principio simplemente representa una inversión adicional del banco.

El uso intensivo de la banca electrónica es una preocupación para las instituciones encargadas de la supervisión bancaria, porque representa mayores riesgos para los bancos y para los usuarios del servicio, por tal situación el Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria ha emitido catorce principios para controlar esos riesgos que se agrupan en tres categorías: a) Vigilancia de la Junta Directiva y de la Administración, b) Controles de Seguridad y c) Administración de los Riesgos Legal y de Reputación.

La globalización de las economías ha traído consigo un aumento sin precedentes en la magnitud y movilidad de los flujos internacionales de capitales, en buena medida se han eliminado las barreras a las entradas y salidas de capitales y los obstáculos que se oponían a la expansión internacional del negocio bancario, esto ha permitido a los bancos la oportunidad de regionalizarse y ofrecer sus servicios en otros países, pero al mismo tiempo existen otros competidores internacionales que también están buscando nuevas oportunidades de expandir sus negocios y la globalización les facilita que ingresen al mercado local, por esa razón los bancos están en la necesidad de tomar medidas adecuadas y oportunas para hacerle frente a esa competencia.

En la banca Salvadoreña existen instituciones que han regionalizado sus servicios financieros a nivel centroamericano, formando alianzas con otros bancos de la región, esto les permite ofrecer sus servicios en línea, mediante los cuales pueden realizar transacciones en cualquier país de la región y los datos de sus cuentas bancarias se actualizan inmediatamente. Para ofrecer estos nuevos servicios los bancos han tenido que realizar grandes inversiones en tecnología. Ejemplo en publicación de la Prensa Gráfica de fecha miércoles 10 de noviembre de 2004 en la sección economía, el Banco Agrícola, S.A. anuncia que lidera alianza de nueve bancos en la región, como estrategia para hacerle frente a la apertura comercial que traerá el tratado de libre comercio con Estados Unidos.

Los riesgos que enfrenta el sector bancario con los nuevos retos de la globalización y los cambios tecnológicos no pueden ser cubiertos con simples instrumentos de cobertura como puede hacerse con algunos de los riesgos que tradicionalmente viene gestionando la banca como es el de tipo de cambio y la tasa de interés, para estos nuevos riesgos es necesario que se empleen estrategias adecuadas que sean dictadas por la administración superior de cada institución e implementadas por todo el personal involucrado.

Muchos bancos medianos y pequeños han tenido que recurrir a las fusiones y adquisiciones, para hacerle frente a los retos de la globalización y a los cambios tecnológicos, lo que les ha

permitido disponer de mayor cantidad de recursos y poder incrementar el volumen de sus operaciones, tener acceso a nichos de mercado con productos y servicios nuevos y aumentar significativamente su participación porcentual en el negocio bancario a nivel local o internacional. No obstante es de considerar que las fusiones y adquisiciones no siempre han resultado en bancos más competitivos, mejor capitalizados y más diversificados.

Según documento escrito por Kevin S. Buehler and Gunnar Pritsch de la firma consultora de estrategias de negocios McKinsey & Co “Conduciéndose con riesgos”, es bueno tomar riesgos si se administran adecuadamente, además menciona que el riesgo siempre está presente en la vida de los negocios, por eso la administración de riesgos es una tarea fundamental que las compañías deben realizar para la creación de valor de los accionistas, pero las corporaciones no manejan, ni entienden completamente los riesgos que toman. Los Directores de instituciones financieras confirman esta visión, ya que una investigación de campo realizada por esa firma consultora demuestra que un 36% de sus Directores confirman que no entienden los riesgos a que se enfrentaban sus negocios, un 24% opina que tienen procesos para gerenciar los riesgos, los cuales son ineficaces y un 19% manifiesta que no cuenta con ningún procedimiento para su administración. Asimismo, el desconocimiento de los directores se refleja en sus gerentes, porque estos únicamente se concentran en analizar el desempeño de los indicadores tradicionales como son la utilidad neta, las ganancias por acción y las expectativas de crecimiento de Walls Street.

El CEO de una de las corporaciones de Fortune 500 explicó sobre el decadente desempeño en su compañía, señalando “la carencia de cultura de la toma de riesgo”, lo cual significa que la empresa no aprovecha nuevas oportunidades de negocios que el mercado ofrece y no crea productos innovadores y exitosos esto da lugar a que pierda competitividad. Según el punto de vista de William H. Donalson, Presidente de la SEC, reconoce esta tendencia, manifestando que hay pérdida de entusiasmo en la toma de riesgos.

Una de las ideas innovadoras para el 2005 presentadas por la revista Harvard Business Review en publicación del mes de febrero de este año, es que el “Riesgo no es una Isla” ya que se está viviendo en un mundo riesgoso y las empresas no están aisladas del mundo que habitan, por lo tanto, les guste o no, están obligadas a lidiar constantemente con los riesgos. Por otra parte, señala que las personas que administran el riesgo en las empresas están preocupadas y se preguntan ¿Y si la tecnología falla?, ¿Si los clientes la detestan?, ¿Si el mercado se desploma nuevamente?, no obstante, refiere que frente a los riesgos de un verdadero acto de Dios no hay nada que hacer, pero aquellos riesgos generados por la ciencia y la tecnología se pueden gestionar.

De acuerdo a la realidad actual del negocio bancario, se puede decir que obsesionarse con la administración de los riesgos conduce a asumir otros riesgos; puede ocurrir que los bancos por controlar desesperadamente el riesgo de caer en obsolescencia inviertan de forma improductiva demasiados recursos por adquirir tecnología que no es la adecuada a la estrategia de negocio, exponiéndose al riesgo de perder competitividad y destruir valor para los accionistas; por otra parte, existe el riesgo que los bancos por temor a invertir improductivamente permanezcan muy conservadores y no invierten en la tecnología necesaria, esto los conduce a exponerse a volverse obsoletos. Es fundamental tomar en cuenta

que la tecnología y la innovación por si solas no generan rentabilidad a las empresas, tampoco proporciona una ventaja competitiva sostenible en el mediano y largo plazo, porque si las ventajas se fundamentan solamente en esos factores, fácilmente pueden ser imitadas o superados por la competencia. Sin embargo, cuando la inversión en tecnología esta alineada a la estrategia y toda la organización de la corporación bancaria esta en función de implementarla, esas ventajas pueden permanecer en el largo plazo.

En la era de la información es imprescindible que los bancos ofrezcan productos y servicios innovadores adaptados a las necesidades y expectativas de los clientes, porque aquellos que no sean capaces de evolucionar al ritmo que el mercado exige, tienen la amenaza de desaparecer.

Finalmente se puede afirmar, que la alta gerencia tiene la responsabilidad de definir e implementar las estrategias adecuadas que disminuyan la exposición a los riesgos tecnológicos, así mismo debe desarrollar políticas y procedimientos para la correcta administración de los mismos, a la vez motivar que todo el personal contribuya voluntariamente para alcanzar los objetivos estratégicos.

I. Conceptos Asociados

Nueva Economía

Es la era en la cual los bienes tangibles dejan de ser el factor principal para crear valor en las empresas, y la información y el conocimiento se vuelven los factores más determinantes, los cuales se difunden e implementan a través de la tecnología.

La Nueva Economía, consiste en la incorporación progresiva de la información y el conocimiento, tanto en el proceso de producción como en la distribución de bienes y servicios mediante el uso de la tecnología para generar productividad y competitividad en las empresas^{1/}.

Innovación tecnológica en la banca.

La innovación se define como la transformación de una idea en un producto o servicio, un procedimiento de fabricación o distribución operativo nuevo o mejorado^{2/}.

Administración de Riesgos

Consiste en la actividad de identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos a que están expuesto los negocios, a fin de reducir la probabilidad de pérdidas y lograr que el rendimiento compense el nivel de riesgo asumido^{3/}.

Creación de Valor

Se define como el valor creado para los accionistas a través del proceso de producción o las operaciones de servicio de una entidad, como retribución por las aportaciones de dinero y de asumir los riesgos de invertir en el negocio^{4/}.

Dilemas Éticos

Es el conflicto que se genera entre las decisiones gerenciales encaminadas a optimizar el rendimiento de los recursos en el mundo de los negocios y la conducta ética propia de cada individuo encaminada a generar la lealtad y la confianza de terceros. Se considera que una empresa altamente ética es la que: cumple con las normas legales, tiene prácticas de empleo justas, produce bienes y servicios de alta calidad, entre otros^{5/}

Globalización

Es el proceso que facilita la libre movilización del capital financiero, industrial y comercial en los mercados mundiales, genera nuevas relaciones políticas internacionales, contribuye a la expansión de las Empresas Transnacionales, a su vez produce nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo sin una localización geográfica definida^{6/}.

Regionalizarse

Desde el punto de vista mercado, regionalizarse consiste en expandirse hacia otros países que según su ubicación geográfica, costumbres y aspectos legales tienen muchos factores en común, por lo cual facilitan ofrecer los mismos bienes y servicios que ya se comercializan en uno o más de los países objetivo^{7/}.

Estrategia

Estrategia es la definición de políticas, objetivos y cursos de acción a seguir, para administrar de forma eficiente los recursos de la empresa, a fin de crear o explotar adecuadamente las ventajas competitivas y oportunidades de manera sostenible en el mediano y largo plazo, asimismo contrarrestar las amenazas y corregir sus debilidades^{8/}.

Alianzas Estratégicas

Consiste en convenios suscritos entre dos o más empresas con intereses comunes, para realizar sus negocios de forma productiva con el mínimo de costo para todas las partes involucradas^{9/}.

Banca electrónica

Conjunto de herramientas tecnológicas que ofrece una entidad financiera para que sus clientes realicen operaciones bancarias, mediante el uso de Cajeros Automáticos, Banca Telefónica y Banca por Internet^{10/}.

II. Pasos para Administrar los Riesgos

La administración de riesgos siempre ha sido una preocupación para el sector bancario, debido a que el riesgo está presente en todas las decisiones de negocios; pero esa preocupación en la actualidad es mayor, principalmente por los riesgos asociados a los cambios tecnológicos ocurridos de forma acelerada en las últimas décadas y por los efectos de la globalización de los mercados mundiales que han revolucionado la forma de prestar servicios bancarios; en consecuencia, en el ambiente bancario actual administrar adecuadamente los riesgos toma mayor importancia.

Para una adecuada administración de los riesgos El Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria ha emitido cuatro pasos para una adecuada administración de riesgos, que consisten en lo siguiente^{11/}:

- a) Identificación del riesgo;
- b) Medición;
- c) Monitoreo y
- d) Control

Identificación

La identificación del riesgo debe ser una tarea de todos los funcionarios bancarios independientemente del cargo que desempeñen, es decir, la organización completa debe comprender con claridad cuales son los riesgos y estar en la disposición de poner su mejor esfuerzo para identificarlos, pero principalmente es responsabilidad de la administración superior, ya que de ellos depende la definición de políticas sanas para involucrar a todos los niveles en esta difícil tarea.

Medición

La medición del riesgo es un principio muy importante, pues permite estimar la probabilidad de que ocurran acontecimientos, internos, o externos que pueden afectar de forma negativa la competitividad de la corporación y por ende destruir valor de los accionistas.

Monitoreo

El monitoreo se refiere a la revisión y análisis periódico de los riesgos que están presentes en los negocios de cada institución, a fin de determinar el impacto de los mismos en el logro de los objetivos estratégicos propuestos y poder contrarrestarlos oportunamente.

Control

El riesgo se controla generalmente con la implementación de políticas y procedimientos de control adecuados a la naturaleza de las actividad de cada institución, pero principalmente con estrategias apropiadas para el tipo de negocio que permitan hacer uso eficiente de los recursos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible, y de esta forma minimizar los riesgos a que se enfrenta el negocio.

III. Riesgos bancarios tradicionales

El negocio bancario por su naturaleza se enfrenta a riesgos de carácter financiero que son administrados generalmente con instrumentos de cobertura, como son el riesgo de mercado que incluye el riesgo de la volatilidad en el tipo de cambio y las tasas de interés; el de crédito; liquidez; riesgos de carácter administrativo, como el de operación, legal y de reputación, siendo todos ellos administrados con procedimientos y políticas sanas dictadas por la

administración superior de cada institución. El Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria, ve con preocupación estos riesgos y como forma de administrarlos ha requerido a los bancos que constituyan mayores niveles de capital^{12/} a fin de mejorar la solidez de estos y procurar la seguridad del público en general. Para la gestión de estos riesgos ya existen sistemas consolidados de control, por ejemplo la metodología CAMEL (sus siglas en inglés Capital, Asset, Management, Earning and Liquidity), que trata sobre el análisis en las entidades bancarias referente a la adecuación del capital de los bancos, calidad de los activos, riesgo de mercado, la rentabilidad y del riesgo de liquidez. A continuación se explica brevemente en que consisten algunos de estos riesgos tradicionales^{13/}:

Riesgo de Mercado

Este riesgo se refiere a la exposición de la condición financiera de un banco a la volatilidad en las tasas de interés o en el tipo de cambio, los cuales son más comúnmente visibles en las actividades comerciales de los bancos porque generalmente involucran deuda, instrumentos del patrimonio o moneda extranjera. Ese tipo de riesgo se administra generalmente utilizando instrumentos de cobertura o derivados financieros, que permiten cubrirse ante cualquier variación en los precios del mercado. Entre los instrumentos más conocidos están: los futuros, forwar, opciones y swaps.

Riesgo de Créditos

Se define como la posibilidad de sufrir pérdidas si la contraparte no puede cumplir con sus obligaciones financieras en las condiciones definidas contractualmente. Los préstamos exigen que los bancos juzguen la solvencia de los prestatarios, dicho juicio por parte de los bancos no siempre ha probado ser exacto y la solvencia de un prestatario puede declinar con el paso del tiempo debido a diversos factores. Una forma de administrar ese riesgo es constituyendo reservas preventivas contra posibles pérdidas por falta de recuperación de los préstamos.

Riesgo de Liquidez

Es una consecuencia de la incapacidad de los bancos para responder a las obligaciones a corto plazo o financiar los aumentos en activos. Cuando un banco tiene una liquidez inadecuada, tiene la dificultad para financiar con un costo razonable los negocios y su crecimiento, por lo tanto su rentabilidad se ve afectada, en casos extremos, la liquidez insuficiente puede llevar a la insolvencia de un banco.

Riesgo Operacional

Es la posibilidad de que se produzca una pérdida financiera debido a acontecimientos inesperados en el entorno operativo de una entidad por una gran variedad de riesgos como son: deficiencias de control interno en la estructura organizativa, procedimientos inadecuados, errores humanos, fraudes y fallos en los sistemas informáticos.

Riesgo Legal

Se define como la posibilidad de sufrir pérdidas por la incapacidad legal para ejercer los derechos que se supone otorgan los documentos suscritos en relación a las operaciones realizadas, como consecuencia de falta de la documentación adecuada que garantice la capacidad legal para hacer valer los derechos.

Riesgo de Reputación

Este riesgo consiste en el deterioro de la imagen del banco ante sus clientes y acreedores como producto de una opinión pública negativa que resulta de prácticas incorrectas que afectan la confianza de los usuarios en general. Asimismo puede también presentarse si las acciones por el banco causan una pérdida importante de confianza en la capacidad de continuar realizando sus operaciones de forma continuada.

IV. Riesgos asociados con la Nueva Economía y forma de administrarlos

En la Nueva Economía, la tecnología de la información tiene cambios acelerados de manera impresionante, esto ha impactado de forma significativa en el negocio bancario, brindando nuevas oportunidades para innovar en la prestación de servicios, pero al mismo tiempo, como producto de estos cambios los bancos deben enfrentar nuevos riesgos y están obligados a administrarlos adecuadamente para ser competitivos y no destruir valor para los accionistas.

Pero, es importante considerar que según la realidad actual del negocio bancario, se puede decir que obsesionarse con la administración de los riesgos conduce a asumir otros riesgos; es frecuente que los bancos por controlar desesperadamente el riesgo de caer en obsolescencia, inviertan de forma improductiva demasiados recursos por adquirir tecnología que no es adecuada a la estrategia de negocio definida, exponiéndose al riesgo de perder competitividad y destruir valor para los accionistas; por otra parte, existe el riesgo que los bancos por temor a invertir improductivamente permanezcan muy conservadores y no invierten en la tecnología necesaria, esto los conduce a exponerse a volverse obsoletos^{14/}.

También ocurre, que la administración de un riesgo conduce a otros riesgos; porque las corporaciones bancarias en busca de hacer una buena administración, constantemente tratan de controlar sus riesgos, pero es frecuente que cuando consideran haber superado los riesgos iniciales, disponen enfrentar nuevos retos que los expone a nuevos riesgos, por ejemplo si un banco percibe que está amenazado de quedar obsoleto por falta de tecnología, realiza las inversiones que considera necesarias para controlar este riesgo y seguir siendo competitivo, pero cuando creen que con la nueva tecnología adquirida lo han controlado, ven la posibilidad de ofrecer nuevos servicios o penetrar en otros mercados que de forma natural le representará nuevas oportunidades pero al mismo tiempo nuevos riesgos que enfrentar.

Una de las ideas innovadoras para el 2005 presentadas por la revista Harvard Business Review en publicación del mes de febrero de este año, es que el “Riesgo no es una Isla” ya que se está

viviendo en un mundo riesgoso y las empresas no están aisladas del mundo que habitan, por lo tanto, les guste o no, están obligadas a lidiar constantemente con los riesgos. Por otra parte, señala que las personas que administran el riesgo en las empresas están preocupadas y se preguntan ¿Y si la tecnología falla?, ¿Si los clientes la detestan?, ¿Si el mercado se desploma nuevamente?, no obstante, refiere que frente a los riesgos de un verdadero acto de Dios no hay nada que hacer, pero aquellos riesgos generados por la ciencia y la tecnología se pueden gestionar.

En la Nueva Economía algunos de los riesgos recientes que los bancos pueden enfrentar son los siguientes:

1. Pérdida de competitividad y valor por no adquirir la tecnología necesaria para innovar en los servicios

Hasta mediados de los años setenta del siglo XX, en el ambiente bancario los cambios ocurrían muy lentamente y todo era predecible con relativa facilidad, pero después de esa época los cambios se volvieron más ágiles y novedosos, principalmente debido a la utilización de tecnología de información, esto representa un riesgo nuevo para los bancos, ya que lo novedoso de hoy poco tiempo después estará desfasado, por consiguiente, en la época actual es de mucha importancia que los bancos inviertan la cantidad necesaria de recursos para obtener la tecnología adecuada que les permita ser competitivos según como el mercado se los exige.

No adquirir la tecnología de información que permita innovar en la prestación de servicios en el momento adecuado, puede conducir a las instituciones bancarias a perder competitividad y cuota de mercado, ya que en la Nueva Economía la información y el conocimiento han motivado un cambio en el concepto de servicio bancario, permitiendo la incorporación de nuevos servicios o mejorar los ya existentes; esto da lugar a que aquellas firmas bancarias que no tengan la capacidad de adoptar los cambios tecnológicos de forma ágil queden fuera de mercado y consecuentemente pierdan valor, ya que los usuarios podrían hacer uso de los servicios ofrecidos por la competencia que les generen mayor satisfacción y comodidad.

Los cambios tecnológicos han revolucionado la forma en que los bancos ofrecen sus servicios y han dado lugar a que surja una mayor oferta de productos y servicios sustitutos y complementarios a los tradicionales, eso ha modificado los hábitos y preferencia de los clientes incrementando su exigencias en la demanda de mayor calidad. Por tal razón los bancos deben estar atentos a adquirir la tecnología que les permita ser competitivo para hacerle frente a los competidores.

Los cambios tecnológicos afectan a la banca en forma general y los bancos locales no son la excepción porque están inmersos en una economía globalizada que cada vez les exige ser más competitivos a nivel internacional, es natural que los expertos estén concientes de los retos que eso les representa, su preocupación se manifiesta en diferentes publicaciones; por ejemplo, podemos mencionar la publicación en el editorial de la Prensa Gráfica de fecha lunes 6 diciembre de 2004, en la cual el Director Ejecutivo de ABANSA, Licenciado Claudio de

Rosa, expresa sus puntos de vista en cuanto a las amenazas que enfrenta la banca de quedarse fuera de mercado si no son capaces de adoptar la tecnología que les permita ser competitivos.

Forma de Administrar este riesgo

Los bancos deben estudiar permanentemente su entorno y evaluar sus fortalezas y debilidades, con el fin de determinar que tan eficientes están siendo para aprovechar sus oportunidades y contrarrestar sus amenazas, al mismo tiempo deben tomar las medidas preventivas que les permita ser competitivos y sostenibles en el mediano y largo plazo y ofrecer servicios que respondan a las necesidades de los clientes, para lo cual es necesario que redefinan sus estrategias y que adquieran la tecnología adecuada según el volumen de operaciones en el momento oportuno para implementar sus estrategias.

2. Riesgo de perder competitividad y valor por exceso de inversión improductiva en tecnología de información e innovación de servicios

Invertir cantidades elevadas de recursos, que no proporcionen un incremento en la capacidad de generar flujos de efectivo que compense la inversión, hace perder competitividad a las corporaciones y su capacidad de hacer negocios disminuye, en consecuencia se destruye valor. Existen situaciones en que los administradores de las corporaciones se apasionan por adquirir lo más reciente en tecnología sin evaluar adecuadamente si es necesaria para su tipo de negocio y sin tomar en cuenta lo elevado que es su costo.

Por otra parte existen situaciones en que las corporaciones adquieren tecnología que de alguna manera les permite innovar con algunos servicios pero aún se presentan inconvenientes que afectan al usuario, en algunos momentos prestan sus servicios de forma ágil, pero cuando menos se espera se dan imprevistos que no les permite operar; por ejemplo, es común encontrar en los bancos que se ha interrumpido el servicio por falta de sistema, lo cual no permite realizar ningún tipo de operaciones.

En un ambiente tan cambiante, pretender estar a la vanguardia en la prestación de nuevos servicios bancarios, significa estar constantemente invirtiendo grandes cantidades de recursos en tecnología, a fin de tener la capacidad de innovar permanentemente, esto representa el riesgo de invertir demasiado y no obtener los beneficios esperados.

Un ejemplo de inversión improductiva en tecnología que no está en línea con la estrategia y sobre el criterio que administrar un riesgo de forma obsesionada conduce a otros riesgos, es el caso publicado en la revista INCAE, volumen XIV número 1, de fecha abril del 2004, “Gerencia y Organización”, que trata sobre la inversión en tecnología improductiva que realizó como parte de su expansión el BASP, un conocido banco latinoamericano, que diseñó e implementó un complejo sistema de evaluación de riesgos crediticios computarizados que le permitía, en teoría reducir la tasa de morosidad al imponer estrictos controles de aprobación de las líneas de crédito. Este sistema debía reemplazar el criterio subjetivo de los oficiales de crédito, encargados hasta entonces de tomar las decisiones crediticias del banco y considerados poco fiables por la alta gerencia, susceptibles de cometer errores y de tomar decisiones poco acertadas.

Poco después de implantar este sistema, se demostró tener tasas de morosidad muy superiores a la que conseguían tradicionalmente los empleados, con medios mucho menos modernos. Peor aún, el sistema comenzó a rechazar créditos a empresas y particulares que habían sido excelentes pagadores del banco durante muchos años, los cuales, ofendidos por los múltiples rechazos y las trabas burocráticas que el banco les imponía, comenzaron a visitar la competencia. Debido a los innumerables problemas generados por el uso de este sistema, el BASP cambió su decisión e invirtió en un sistema más eficiente, que apoyara de mejor manera sus objetivos estratégicos. Pero el daño estaba hecho: clientes insatisfechos y empleados descontentos, además de la doble inversión en un sistema ineficaz y en su mejora.

Forma de Administrar este riesgo

La mejor manera de administrar el riesgo de invertir desenfrenadamente en tecnología de forma improductiva, es tomando en cuenta que ésta por si sola no genera rentabilidad a las empresas, ni una ventaja competitiva sostenible, es decir la tecnología puede permitir a las empresas por un periodo corto tener una ventaja competitiva, pero que luego puede ser igualada o superada por la competencia. Sin embargo, cuando la inversión en tecnología esta alineada a la estrategia y toda la organización de la corporación bancaria esta en función de implementarla, las ventajas competitivas pueden perdurar en el largo plazo.

La tecnología adquirida por los bancos debe ser la apropiada para ofrecer servicios eficientes que satisfagan las expectativas de los usuarios en cuanto a agilidad, seguridad y transparencia, de tal manera que los clientes identifiquen la calidad del servicio y que lo valoren, al mismo tiempo deben evitar apasionarse por la innovación permanente, porque eso les obligaría a realizar grandes inversiones en tecnología y un servicio que no sea producto de un plan estratégico previamente definido, es mucho más inseguro que tenga aceptación masiva de los clientes.

Las innovaciones tecnológicas son un instrumento importante utilizado por las entidades financieras para dar respuesta a las exigencias del cliente, ya que ha permitido la creación de nuevos productos, ofrecidos a través de nuevos canales de distribución con menores costos de transacción, pero los bancos no tienen que aventurarse en invertir sin tomar en cuenta que esta inversión debe estar en línea con la estrategia definida por la administración de la institución.

En la era de la información el recurso humano toma una importancia especial, ya que el conocimiento es el factor principal que permite generar valor en las corporaciones, y cuando la estrategia es conocida por todos los miembros que integran la organización en los distintos niveles, y que a la vez existe el compromiso unánime por implementarla, la inversión en tecnología que se realice será únicamente la necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos.

3. Riesgos de definir estrategias incorrectas

Corresponde a la Junta Directiva de los bancos definir y aprobar las estrategias que deben implementar para realizar sus operaciones y ganar una posición competitiva en el mercado, pero en esta tarea tienen el riesgo de no definir una estrategia adecuada o que por los cambios acelerados en el ambiente bancario la estrategia deje de ser la correcta, este riesgo ha existido

siempre. Sin embargo, hasta mediados de la década de los años 70 del siglo XX, los cambios de un periodo a otro eran lentos y previsibles, de tal manera que una estrategia podría ser exitosa por mucho tiempo o los efectos negativos por una mala estrategia eran menos devastadores; en cambio en el ambiente actual donde para definir la creación de valor lo que predomina es la información y el conocimiento, los cambios son acelerados y la competencia que deben enfrentar las corporaciones financieras es mayor, por lo cual los efectos negativos de no contar con estrategias adecuadas son mucho más graves y rápidos, por consiguiente los bancos se ven en la necesidad de evaluar permanentemente sus estrategias a fin de determinar si las que aplican son las adecuadas.

Forma de Administrar este riesgo

Para administrar este riesgo es fundamental que las Instituciones Financieras mantengan bien definidas sus estrategias, por ejemplo, deben definir e implementar estrategias que les permita ganar la confianza y fidelidad de los clientes^{15/}, además es conveniente enfocarse al segmento de mercado que mejor puedan aprovechar según sus fortaleza y oportunidades, al mismo tiempo si los bancos como producto de un análisis determinan que su estrategia definida no es correcta o por los cambios del ambiente a dejado de serlo, deben reaccionar y redefinirlas para adecuarlas a las exigencias del mercado en el menor tiempo posible y asegurarse que sean implementadas correctamente, de tal manera que siempre alcancen los objetivos estratégicos y no pierdan competitividad por pretender continuar implementando estrategias que han dejado de ser exitosas.

Un ejemplo del riesgo de definir estrategias incorrectas es lo ocurrido al banco británico Lloyds TSB, que inicialmente se enfocó a expandirse en un mercado altamente competitivo en el cual, considerando sus recursos y su capacidad de operación no podía competir, por lo que redefinieron su estrategia, sus directores tomaron la decisión de abandonar las áreas con un desempeño deficiente y se enfocaron en negocios en donde el banco tenía ventajas competitivas, a la vez establecieron como medida de desempeño el costo de capital accionario y se concentraron en negocios que generaban rendimientos superiores a ese parámetro y se deshicieron de los negocios que no cumplían con esa condición.

Inicialmente el banco tenía operaciones de banca minorista en el mercado atractivo de California, en el cual mantenía una cuota de mercado insignificante y no contaba con una ventaja competitiva que le permitiera competir con gigantes como el Bank of America. Según manifestaba el CEO de Lloyds, el banco californiano no recuperaba su costo de capital accionario y que, no obstante el potencial de crecimiento del mercado, no veía una forma de incrementar significativamente sus utilidades. Por tal motivo decidieron vender el negocio a un banco japonés que pagó una pequeña fortuna por él y de la noche a la mañana, subió el precio de las acciones.

El banco redefinió su estrategia incorrecta y adoptó una estrategia que le permitió crear valor para los accionistas, ya que se concentró en aquellos negocios con potencial de utilidades y se deshizo de otros que no le generaban beneficios suficientes. El CEO realizó un importante análisis para determinar qué negocios creaban valor y cuáles lo destruían y descubrió que una pequeña proporción de las operaciones del banco generaban la mayor parte del valor, mientras

que más de la mitad de las restantes ganaba menos que el costo de capital accionario, con lo cual, arrastraban a la baja el precio de las acciones. Ese análisis llevó al banco a retirarse de mercados como el de California y se concentraron más en los servicios financieros en Gran Bretaña.

Identificaron que las actividades tradicionales de banca minorista no eran especialmente rentables, pero descubrieron la ventaja en distribución que ofrecía la red de sucursales y la relación con los clientes. Entonces, comenzamos a vender seguros, primero como corredores y después a través de la compra de una empresa llamada Abbey Life. También adquirieron Cheltenham & Gloucester, una sociedad de crédito hipotecario que, al igual que las asociaciones de ahorro y préstamos de EE.UU., se especializaba en créditos para la vivienda. En ambos casos, las empresas mantuvieron sus marcas, pero vendían sus productos a través de las sucursales de Lloyds. La fusión con TSB en 1995 aumentó drásticamente la capacidad de distribución, la base de clientes y la red de oficinas en Gran Bretaña, con lo que aumentó aún más el valor de la empresa.

Menciona el CEO del banco que tuvieron que abandonar la idea de que Lloyds tenía que ser un banco global, que ofreciera de todo a todo el mundo. Tuvieron que aceptar que era correcto hacerse más pequeño, quedarse en el mercado nacional, y concentrarse en productos con menos glamour como las hipotecas y los seguros, al mismo tiempo que abandonaron sectores de mayor prestigio, como la banca de inversión y la negociación de divisas. Comenta que envió a un alto ejecutivo de banca empresarial a Japón, un importante mercado de la banca de inversión y descubrieron que los grandes bancos de inversión de EE.UU. destinaban enormes cantidades de dinero para desarrollar sus negocios en ese país, mientras que Lloyds hablaba de invertir unos míseros 50 millones.

Ese ejecutivo llegó a la conclusión que deshacerse del negocio era lo correcto, porque no podrían competir con eficacia contra los grandes bancos Estadounidenses y al final, terminaron con las operaciones de banca de inversión, que si bien fue una decisión altamente impopular, les ahorró una fortuna, ya que no tenía sentido para los accionistas destinar recursos a mercados de crecimiento en los que no tenían una ventaja competitiva.

Las fallas ocultas de las estrategias

En el documento escrito por Charles Roxburgh de la firma consultora de estrategias de negocios McKinsey & Co, denominado “Fallas Ocultas de las Estrategias”, se mencionan varios ejemplos de estrategias incorrectas, cada uno ilustra una falla común que puede conducir a decisiones equivocadas e incrementar el riesgo de implementar malas estrategias. Las siguientes son algunas de esas fallas:

a) Excesiva confianza

Esta falla menciona que el cerebro induce al individuo a un sentimiento de exagerada confianza sobre la habilidad para realizar estimaciones precisas, por tal razón es importante comprobar la estrategia adoptada sometiéndola a escenarios con condiciones pesimistas, a fin de obtener anticipadamente los elementos que demuestren si la estrategia será buena y poder

prever posibles resultados adversos, puesto que el riesgo de fracaso es mayor si la estrategia se diseña en un escenario demasiado optimista, como ejemplo al lanzar un nuevo servicio es conveniente evaluar cuál será la reacción de la competencia, o un banco de inversión debe someter su estrategia a condiciones recesivas de mercado.

b) El sesgo derivado del status quo

Esta falla trata sobre dos condiciones que conducen a adoptar estrategias inadecuadas, las cuales consisten en la aversión al riesgo de perder y el deseo de mantener aquello que es propio. La preocupación por el riesgo de pérdida resulta ser mayor que el entusiasmo de la posibilidad de ganar, por ejemplo, algunos gerentes por el temor a perder se hacen renuentes a vender ciertos negocios que no le son productivos a la empresa y que al contrario están destruyendo valor para los accionistas. Una investigación conducida por McKinsey muestra que las desinversiones en algunos casos son una fuente importante de creación de valor, aunque normalmente muchas empresas no las ponen en práctica.

c) El efecto de los costos hundidos

Una estrategia inadecuada puede conducir a inversiones improductivas que se traducen en pérdidas, lo que se denomina el efecto de los costos hundidos, que son inversiones que tienen que reconocerse como gastos porque no tendrán un retorno futuro. Un ejemplo, son las inversiones efectuadas por ciertos bancos Europeos quienes gastaron millones para competir con las firmas globales de banca de inversión ya consolidadas, luego se comprobó que para algunos de esos bancos, resultaba extraordinariamente difícil enfrentar el hecho de que estratégicamente no tenían ninguna posibilidad de competir exitosamente contra firmas tan arraigadas como Goldman Sachs, Merrill Lynch o Morgan Etanley, algunos bancos del Reino Unido, tomaron la agonizante decisión de registrar esas inversiones como pérdidas.

d) El instinto del rebaño

Esta falla de la estrategia se refiere a que la generalidad de las empresas muestran un fuerte instinto de ir junto con la corriente, adaptándose al comportamiento y opinión de terceros, en lugar de confiar en los propios instintos, así como en la propia información y análisis. Algunos tomadores de estrategias no consideran que las mejores estrategias tienden a salirse de la tendencia general. Por ejemplo, durante el auge del Internet, muchos bancos tuvieron el entusiasmo por la tendencia al comercio electrónico; si bien es cierto que siempre se requieren algunas acciones para converger con la competencia: por ejemplo, no se puede imaginar un banco sin ATM, o para una buena alternativa de banca virtual, pero ese tipo de acciones no constituyen la única fuente de ventajas competitivas; y encontrar tales fuentes es precisamente de lo que trata la estrategia.

Las estrategias del tipo “yo también puedo” a menudo resultan simplemente erróneas. Buscar lo nuevo, o lo inusual, puede ser un buen incentivo para el estratega. Lejos de copiar lo que el mejor competidor este haciendo, es mejor mirar en los alrededores, o fuera de la industria, en busca de ideas innovadoras, tomando en cuenta que inicialmente, una estrategia innovadora puede provocar escepticismo entre los expertos de la industria.

e) El falso consenso

Esta falla se refiere a que los individuos normalmente tienden a sobreestimar en que medida otros comparten sus perspectivas, creencias o experiencias: *falso consenso*, esto es evidente cuando las personas tienen a buscar opiniones y hechos que apoyen las propias creencias e hipótesis (Sesgo de confirmación); o el hábito de recordar sólo hechos y experiencias que refuerzan las premisas (Memoria selectiva); o la rápida aceptación de aquella evidencia que apoya las hipótesis, mientras la evidencia contraria se somete a una evaluación más rigurosa, y aún al rechazo, a menudo por ejemplo, se atribuyen motivaciones hostiles a los críticos o a quienes cuestionan nuestras capacidades (Evaluación sesgada). Sobre este sesgo, las investigaciones proponen varias causas:

El falso consenso, el cual se encuentra entre las más dañinas fallas de nuestro cerebro, puede conducir a los estrategas a ignorar importantes amenazas a sus empresas y a persistir en estrategias fallidas. Pero eso puede resultar extremadamente difícil de descubrir, especialmente si ellos proponen estrategias modeladas con base en la fuerte personalidad o las visiones de un líder dominante. La generalidad es fuertemente influida por las personalidades dominantes buscando imitarlas. Eso puede ser una poderosa fuerza benéfica si ese “modelo” ejerce un rol positivo. Pero cuando no es así las fuerzas negativas pueden inclinar a una irresistible fuente de errores estratégicos.

Muchas de las peores estrategias, en el caso de los servicios financieros, se pueden atribuir a individuos muy dominantes. Una institución financiera europea luchó por imponer una efectiva disciplina de riesgo, debido a que sus más exitosos empleados eran aparentemente, a los ojos del *staff*, muy arrogantes en sus exigencias de sumisión y obediencia. Comportamiento, que a su vez estableció el tono y ayudó a crear una cultura de rebeldía en esa institución.

4. Ciclo corto de vida de las ventajas competitivas obtenidas por inversión en tecnología.

Tomando en cuenta que los cambios tecnológicos se dan de una forma acelerada, la tecnología que se adquiere, en poco tiempo puede volverse obsoleta y el ciclo de vida de la ventaja obtenida con los productos y servicios nuevos ofrecidos sea corto, esto da lugar a considerar que la ventaja competitiva que un banco pueda tener con el lanzamiento de un servicio innovador no garantiza el liderazgo del mismo durante el mediano y largo plazo.

Generalmente la tecnología de punta tiene un costo muy elevado y para adquirirla se tienen que hacer grandes inversiones y tomando en cuenta el riesgo que en poco tiempo la tecnología adquirida puede quedar obsoleta y que la ventaja competitiva que se obtuvo deje de existir, para seguir siendo líder se tendría que seguir invirtiendo en nueva tecnología, por otra parte cuando la ventaja competitiva se obtiene solamente por la inversión en tecnología, lo más probable es que la competencia pronto podrá igualarlo y sin tener los costos tan altos del pionero.

Forma de Administrar este riesgo.

Ante la necesidad que tienen los bancos de prestar servicios innovadores que les permita ganar la preferencia de los clientes de forma sostenible, tienen también el reto de controlar el riesgo de que la ventaja competitiva por realizar inversiones en tecnología sea por muy corto tiempo, por consiguiente para competir de forma eficiente en un sector de rápida innovación tecnológica, tienen que definir e implementar estrategias adecuadas, adquirir la tecnología que les permita implementar sus estrategias y anticiparse a las necesidades futuras de los clientes ofreciéndoles servicios innovadores que satisfagan sus necesidades.

Tomando en cuenta que la inversión en tecnología no garantiza que los bancos mantendrán una ventaja competitiva sostenible en el mediano y largo plazo, es importante que las personas involucradas en la toma de decisiones no se apasionen con lo novedoso, sino que, antes de realizar estas inversiones evalúen si esa tecnología es la adecuada para implementar las estrategias definidas, a fin de asegurarse que la relación costo beneficio sea favorable.

Ante la dificultad de tener una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, solamente por hacer inversiones en tecnología, es importante hacer las evaluaciones necesarias para asegurarse que la inversión que se realice permitirá adquirir la tecnología adecuada para implementar sus estrategias, al mismo tiempo deben definirse políticas sanas orientadas a ganar la preferencia de los clientes a través de prestación de servicios diferenciados que su mercado identifique y valore, ya que esto es menos probable que los competidores puedan imitar, ejemplo proporcionar orientación personalizada a los usuarios, que les facilite hacer uso de los servicios innovadores que ofrecen los bancos, para lo cual es imprescindible que la organización completa tenga conocimiento de la estrategia, posea la voluntad y este conciente de la responsabilidad que cada funcionario tiene en la implementación de las estrategias.

5. Riesgo que los nuevos servicios ofrecidos no tengan la aceptación esperada.

Los bancos introducen un servicio nuevo al mercado generalmente cuando han visualizado que existe la demanda de ese servicio y tienen la expectativa que los usuarios harán uso masivo de éstos, pero existe el riesgo que esas expectativas no se cumplan y en consecuencia no sea rentable el proyecto, ya que la innovación tecnológica es productiva solamente si se tiene un alto numero de clientes y un alto numero de transacciones porque las inversiones que deben hacerse son elevadas.

Forma de Administrar este riesgo.

El riesgo de que un servicio ofrecido no cuente con la aceptación del mercado meta, siempre existirá, pero es necesario tomar medidas que permitan disminuir o controlar ese riesgo; por ejemplo, evaluar si los servicios a ofrecer representan para los clientes una solución real de sus necesidades y que el cliente perciba que los beneficios por la reducción en sus costos operativos o un aumento en el desempeño de sus operaciones, serán mayores que el costo de obtener esos servicios. Por otra parte, se debe efectuar previamente un estudio de mercado confiable, que proporcione los suficientes elementos que permitan tomar la decisión más adecuada e implementar la mejor estrategia para cada caso.

6. Exposición al fraude en la banca electrónica.

La banca electrónica permite que el usuario pueda disponer de sus recursos y utilizar todos los servicios que el banco ofrece de una forma mucho más ágil y cómoda que en la banca tradicional, lo cual proporciona mayor beneficio y satisfacción al cliente. Sin embargo, existe el riesgo que los sistemas utilizados para tal fin, sean vulnerables y alterados intencionalmente, por lo tanto el riesgo de fraude en la banca electrónica es un reto constante que los bancos deben enfrentar con responsabilidad, ya que existe la amenaza que personas internas o externas intenten manipular las bases de datos para hacer aplicaciones fraudulentas.

Un banco que no cuente con la tecnología adecuada y los procedimientos de control apropiados, su riesgo es mayor; además es importante tomar en cuenta que la inseguridad en estos servicios generaría desconfianza en los usuarios y en lugar de ganar mayor cuota de mercado perdería credibilidad, de tal manera que toda la inversión realizada para ofrecer el nuevo servicio puede volverse improductiva.

Forma de Administrar este riesgo.

A pesar de los enormes beneficios que ofrece la banca electrónica, los bancos tienen que buscar reducir el riesgo electrónico, para eso deben evaluar permanentemente la tecnología utilizada y controles establecidos a fin de determinar si son confiables; porque si no lo son tienen que tomar medidas que garanticen los intereses de los usuarios y los propios, ya que las operaciones fraudulentas que ocurran en una institución bancaria destruyen su imagen y credibilidad, consecuentemente el valor de los accionistas sería significativamente afectado de forma negativa.

La aceptación de los servicios que se ofrecen por medio de la banca electrónica depende en gran manera del prestigio de la institución que los ofrece y de la confianza que logren despertar en los usuarios, de tal manera que los bancos que gozan de esos méritos tienen que esforzarse por no defraudar a los clientes y estar atentos para implementar las medidas adecuadas en el momento oportuno; esas medidas pueden consistir en asegurarse que sus sistemas sean adecuados para prestar los servicios que ofrecen y proporcionar a los clientes toda la información necesaria sobre como utilizarlos, al mismo tiempo hacerles conciencia de las medidas preventivas que cada uno como usuarios debe tomar para prevenir el riesgo de fraude.

V. Conduciendo con Riesgos

Según documento escrito por Kevin S. Buehler and Gunnar Pritsch de la firma consultora de estrategias de negocios McKinsey & Co “Conduciendo con riesgos”, es bueno tomar riesgos si se administran adecuadamente, además menciona que el riesgo siempre está presente en la vida de los negocios, es por eso que la administración de riesgos es una tarea fundamental que las compañías deben realizar para la creación de valor de los accionistas, pero las corporaciones no manejan, ni entienden completamente los riesgos que asumen.

Los Directores de instituciones financieras confirman esta visión, ya que una investigación de campo realizada por esa firma consultora demuestra que un 36% de sus Directores confirman que no entienden los riesgos a que se enfrentaban sus negocios, un 24% opina que tienen procesos para gerenciar los riesgos, los cuales son ineficaces y un 19% manifiesta que no cuenta con ningún procedimiento para su administración. Asimismo, el desconocimiento de los directores se refleja en sus gerentes, porque estos únicamente se concentran en analizar el desempeño de los indicadores tradicionales como son la utilidad neta, las ganancias por acción y las expectativas de crecimiento de Walls Street.

Para administrar adecuadamente los riesgos, en primer lugar tienen que conocerse los riesgos a los que se enfrenta la empresa y definir las cantidades que se desean tomar para estimar el impacto que podría tener sobre las ganancias; es decir, las compañías deben ir más allá de los controles normales desarrollando una cultura en los gerentes en la medición de riesgos. También es importante tomar aquellos riesgos que pueden entender y manejar.

Además menciona que las compañías que fracasan mejorando sus procesos de administración de riesgo enfrentan una clase distinta de riesgo: severas e inesperadas pérdidas financieras que hacen volátiles sus flujos de efectivo y sus precios por acción y dañan su reputación con sus clientes, empleados e inversionistas.

El CEO de una de las corporaciones de Fortune 500 explicó sobre el decadente desempeño en su compañía, señalando “la carencia de cultura de la toma de riesgo”, lo cual significa que la empresa no aprovecha nuevas oportunidades de negocios que el mercado ofrece y no crea productos innovadores y exitosos esto da lugar a que pierda competitividad. Según el punto de vista de William H. Donalson, Presidente de la SEC, reconoce esta tendencia, manifestando que hay pérdida de entusiasmo en la toma de riesgos.

Todo negocio tiene sus propios riesgos y la industria bancaria no es la excepción, por su naturaleza enfrenta sus propios riesgos que están implícitos en ese negocio y las personas involucradas deben conocerlos; puesto que el mayor riesgo que enfrentan los bancos es ignorar esos riesgos, debido a que mientras los desconozcan no serán capaces de adoptar políticas para administrarlos adecuadamente; además, es fundamental comprender que parte del negocio bancario es saber convivir con esos riesgos en lugar de evadirlos, tomar las medidas que correspondan e implementar decisiones audaces que permitan crear valor para los accionistas.

VI. Efectos de la Globalización en la Banca

El desarrollo de la globalización ha sido impulsado de forma significativa con los avances tecnológicos de las últimas décadas, ya que estos avances han permitido acortar distancias, romper barreras y agilizar la forma de hacer negocios para todos los sectores económicos y la banca por su naturaleza es un sector que ha sufrido de forma directa esos efectos, por tal motivo las instituciones bancarias en el mundo entero están enfrentando el reto de tener que mejorar su eficiencia operativa, diversificarse, bajar costos y expandirse hacia nuevos mercados, en su afán de mantener una ventaja competitiva sostenible ante esta nueva realidad.

Por otra parte, los usuarios tienen la ventaja de obtener financiamiento a menores costos en la banca internacional.

Entre los efectos más relevantes del proceso de globalización están:

a) Mayor competencia entre bancos locales y extranjeros.

La Globalización es un proceso que representa oportunidades y amenazas para la banca, ya que al mismo tiempo que les facilita ofrecer sus servicios en otros mercados, también permite que otros bancos les hagan competencia en su mercado local, puesto que las fronteras han dejado de ser un obstáculo y como parte del mismo proceso, los tratados de libre comercio están generando una apertura comercial que atrae más competidores, a los cuales tienen que hacer frente.

b) Regionalización de los servicios bancarios

La regionalización de la banca es uno de los efectos de la Globalización, ya que este proceso les facilita y estimula a las corporaciones bancarias para que presten sus servicios fuera de sus mercados locales, es decir las corporaciones tienen la oportunidad de buscar tener presencia en otros mercados expandiéndose por toda una región, los principales bancos locales han dado pasos en busca de prestar servicios en toda la región centroamericana como una medida para tener acceso a la mayor cantidad de usuarios.

En la banca Salvadoreña existen instituciones que han regionalizado sus servicios financieros a nivel centroamericano, formando alianzas con otros bancos de la región, esto les permite ofrecer sus servicios en línea, mediante los cuales pueden realizar transacciones en cualquier país de la región y los datos de sus cuentas bancarias se actualizan inmediatamente. Para ofrecer estos nuevos servicios los bancos han tenido que realizar grandes inversiones en tecnología. Ejemplo en publicación de la Prensa Gráfica de fecha miércoles 10 de noviembre de 2004 en la sección economía, el Banco Agrícola, S.A. anuncia que lidera alianza de nueve bancos en la región, como estrategia para hacerle frente a la apertura comercial que traerá el tratado de libre comercio con Estados Unidos.

c) Fusiones y Adquisiciones

Para hacerle frente a los retos de la globalización y a los cambios tecnológicos, muchos bancos pequeños y medianos han tenido que recurrir a las fusiones y adquisiciones, lo que les ha permitido estar más capitalizados, poder incrementar el volumen de sus operaciones, tener acceso a nichos de mercado con productos y servicios nuevos, y aumentar significativamente su participación porcentual en el negocio bancario, ya sea a nivel internacional o nacional. No obstante es de considerar que las fusiones y adquisiciones no siempre han resultado en bancos más grandes, mejor capitalizados y más diversificados.

VII. Regulaciones sobre la administración de riesgos de la banca electrónica

La banca electrónica es un producto relativamente nuevo y para ofrecerlo, los bancos requieren hacer grandes inversiones en la adquisición de tecnología adecuada para poder prestar servicios eficientes y confiables, por esa razón los sistemas deben contar con todas las medidas de seguridad posibles, de tal forma que los usuarios no pierdan la confianza en los bancos y obtengan la seguridad en las transacciones y la protección de sus datos.

La rápida evolución de la banca electrónica apoyada por el uso intensivo de la tecnología son una preocupación para las instituciones encargadas de la supervisión bancaria, porque a la vez que representa mayores oportunidades para los bancos, involucra riesgos que deben ser administrados y supervisados adecuadamente; es por eso que El Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria ha emitido catorce principios para la Administración de los Riesgos de Banca Electrónica^{16/}, los cuales agrupa en tres categorías que se detallan a continuación:

a) Vigilancia de la Junta Directiva y de la Administración

La Junta Directiva y la Administración Superior son responsables de dictar la estrategia de negocios de la institución y de establecer una vigilancia efectiva, políticas y controles específicos para la administración de los riesgos; por tal razón deben vigilar el desarrollo y el mantenimiento de una infraestructura de control de seguridad que permita apropiadamente salvaguardar los datos y sistemas de banca electrónica tanto de amenazas internas como externas.

1. Vigilancia efectiva de la administración de las actividades de banca electrónica.
2. Establecimiento de un proceso amplio de control de seguridad.
3. Amplio proceso de administración y debida diligencia para las relaciones de contratación externa y otras dependencias de terceras partes.

b) Controles de Seguridad

La Junta Directiva tiene la responsabilidad de asegurar que existan procesos apropiados de control de seguridad para la banca electrónica, y la administración debe poner especial atención en establecer mecanismos apropiados de autorización y medidas de autenticación, controles de acceso lógico y físico, de una infraestructura adecuada de seguridad para mantener límites y restricciones apropiados, tanto para las actividades de usuarios internos como externos y la integridad de los datos de las transacciones, los registros y la información.

4. Autenticación de los clientes de banca electrónica
5. No rechazo y responsabilidad de transacciones para banca electrónica.
6. Medidas apropiadas para asegurar la segregación de funciones.
7. Autorización apropiada de controles dentro de los sistemas de banca electrónica, bases de datos y aplicaciones.

8. Integridad de los datos de las transacciones, los registros y la información de banca electrónica.
9. Establecimiento de pistas claras de auditoría para las transacciones de banca electrónica.
10. Confidencialidad de información bancaria clave.

c) Administración de los Riesgos de Reputación y Legal

Los bancos deben protegerse contra los riesgos de reputación y legal, prestando servicios de banca electrónica sobre una base consistente y oportuna de acuerdo con las altas expectativas del cliente de una constante y rápida disponibilidad del servicio y si existen incidentes inesperados negativos deben contar con mecanismos efectivos de respuesta inmediata.

11. Divulgaciones apropiadas de los servicios de banca electrónica.
12. Privacidad de la información de los clientes.
13. Capacidad, continuidad de negocios y planes de contingencia para asegurar la disponibilidad de los servicios y sistemas de banca electrónica.
14. Planificación de respuestas a incidentes.

Beneficios de la Banca Electrónica para los Bancos

Según el documento: “Incidencia del e-banking en la Industria Financiera”, emitido por la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana, menciona que una de las razones principales por qué los bancos más importantes están invirtiendo en banca electrónica es el ahorro en costos por transacción, ya que con una cantidad relativamente pequeña de US \$150,000 a US \$300,000 como inversión inicial, el ahorro potencial es elevado: por cada 10 centavos gastados en procesar una transacción tradicional, en Internet sería de un centavo. Menciona que un estudio realizado por la firma Booz Allen & Hamilton en los bancos Europeos, determinó que el costo unitario de una transacción bancaria es de un euro en ventanilla, 0.5 euros por teléfono, 0.25 euros en un cajero automático y un promedio de 0.12 de euros por Internet; además menciona, que en un comienzo la banca por Internet debe reemplazar a canales más tradicionales, como las sucursales, por lo que al principio simplemente representa una inversión adicional del banco.

Todavía no hay datos concretos sobre el plazo del retorno sobre inversión o de qué tamaño es el negocio del e-Banking. Sin embargo, para tener acceso a los usuarios ya no se tienen que realizar grandes inversiones para abrir un nuevo banco en otra ciudad o el establecimiento de nuevas subsidiarias.

La tecnología facilita a los bancos que aprovechen el negocio de la remesa familiar, porque a través de los medios electrónicos se promociona con menor costo y prestan el servicio mas eficiente a un mercado que es muy atractivo por el auge que ha tenido en las últimas décadas y es altamente rentable.

Beneficios de la banca electrónica para el usuario del servicio

Con los servicios de banca electrónica los bancos pretenden contribuir a la creación de valor para los usuarios de los servicios, que pueden ser personas naturales o jurídicas, ofreciendo los siguientes beneficios^{17/}:

- Acceso al servicio sin importar tanto dónde se encuentre el usuario como su disponibilidad a través de los diferentes medios: el usuario valorará menos el hecho de tener un banco cerca, como el saber que el servicio del banco está accesible.
- Ofrecer mayor satisfacción al cliente mediante el abaratamiento del producto.
- Rapidez en las transacciones.
- No tener que apresurarse para ir al banco antes de que cierre.
- Prevención de penalidades por pagos tardíos.
- Mejor administración de las finanzas en todo momento.

VIII. Conclusiones

1. Obsesionarse con la administración de los riesgos, conduce a asumir otros riesgos.
2. Los avances tecnológicos han motivado que los bancos cambien el concepto de prestación de servicio bancario, ya que ofrecen servicios a los clientes a través de medios electrónicos y no solamente haciendo uso de instalaciones de agencias.
3. Los bancos que no adquieren la tecnología necesaria y adecuada para implementar sus estrategias pierden competitividad; por otra parte si adquieren más de la necesaria para sus operaciones o si la tecnología obtenida no es apropiada, destruyen valor para los accionistas.
4. En la era de la información los bancos deben ofrecer productos y servicios innovadores adaptados a las necesidades y expectativas de los clientes, porque los bancos que no sean capaces de evolucionar al ritmo que el mercado exige tienen la amenaza de desaparecer.
5. La alta gerencia tiene la responsabilidad de definir e implementar las estrategias adecuadas que disminuyan la exposición a los riesgos tecnológicos, así mismo debe desarrollar políticas y procedimientos para la correcta administración, a la vez asegurarse que todo el personal contribuya voluntariamente para alcanzar los objetivos estratégicos.

Citas y Notas

-
- ^{1/} Europa y la Nueva Economía, conferencia “Comunicación y empresa en la era digital” Universidad de Málaga España. www.ecb.int.com.
- ^{2/} La innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas. www.campus-oei.org.
- ^{3/} Gestión de Riesgos Financieros. Un enfoque práctico para países latinoamericanos. BID & Grupo Santander, 1999. Washington D.C.:BID.
- ^{4/} La Creación de Valor y su Medida, Ignacio Vélez Pareja, Universidad de Colombia.
- ^{5/} La Ética y Gerencia del talento humano. Universidad de Colombia. www.virtual.unal.edu.
- ^{6/} Diccionario Económico. Universidad de Málaga. España.
- ^{7/} Diccionario Económico. Universidad de Málaga. España.
- ^{8/} Transformando conceptos fundamentales en el mundo de los negocios. www.elstrategos.com
- ^{9/} Alianzas Estratégicas y Equipos Multifuncionales. www.administraciondecategoria.com
- ^{10/} Aspectos Relevantes del E-banking emitido por la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana.
- ^{11/} El Comité de Basilea es una organización formada en 1975 por los presidentes de bancos de diez países y por autoridades en supervisión bancaria, quienes se reúnen periódicamente en el Banco de Regulaciones Internacionales en Basilea para emitir normativa, donde se encuentra ubicada permanentemente su secretaría. Los principios están plasmados en el documento: Prácticas sólidas para la Administración y Supervisión del Riesgo.
- ^{12/} El Comité de Basilea, contribuyendo a la mitigación del riesgo ha emitido un nuevo requerimiento de capital que debe ser implementado por los bancos en diferentes países y sus reguladores bancarios antes de finalizar e 2006. El requerimiento mínimo es del 8% del capital económico frente a los activos ponderados de riesgo.
- ^{13/} Documento sobre riesgos tradicionales emitido por la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana
- ^{14/} La Administración de Riesgos: un nuevo ritual. Peter Bernstein, Harvard Business Review. En este documento se advierte sobre los riesgos que existen en administrar desesperadamente los riesgos.
- ^{15/} Según documento Banca por Internet: Las nuevas tendencias de atención al cliente bancario. www.ilustrados.com, menciona que una de las transformaciones que está sufriendo este nuevo mundo es que las expectativas de los clientes han cambiado. Lo que hará que un persona busque en un futuro a un banco no va a ser la cantidad de servicios innovadores que ofrezcan si no la capacidad que tengan para responder a sus necesidades, que le den soluciones reales.
- ^{16/} Principios de Administración de Riesgos para Banca Electrónica. Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria Basilea. Abril 2002.
- ^{17/} Incidencia del E-banking en la Industria Financiera. Superintendencia de Bancos de la República Dominicana.

Bibliografía

1. Gestión de Riesgos Financieros. Un enfoque práctico para países latinoamericanos. BID & Grupo Santander, 1999. Washington D.C.:BID.
2. Valor en riesgo y otras oportunidades. Carlos Sánchez Cerón.
3. Master en Finanzas. Wharton. The University of Chicago. Ediciones Deusto.
4. Ventaja Competitiva. Michael E. Porter. Edición décima quinta 1997.
5. La Administración de Riesgos: Un Nuevo Ritual. Revista Harvard Business Review.
6. Conduciendo con Riesgos. Revista Financial Times. The McKinsey Quarterly. 24 de julio de 2003.
7. Basilea II: un reto mundial para el negocio bancario. Boletín Financiero. Septiembre 2003.
8. Riesgos y oportunidades de la revolución digital. Director de ABANSA. Prensa Gráfica. 6 de diciembre de 2004.
9. Banco Agrícola, S.A. lidera alianza de nueve bancos en la región. Prensa Gráfica. 10 de noviembre de 2004.