

8 de octubre de 2019



¿Cómo las áreas de riesgos pueden impulsar, en lugar de limitar, la Transformación Digital de los bancos?

Los cambios que ha traído la tecnología durante la última década han sido tan vertiginosos, que la capacidad de asombro de analistas especializados en el tema es cada vez menor. Su alcance, impacto y sobre todo, su velocidad de adopción, redefine en períodos de tiempo cada vez más cortos la forma en que los hogares (empresas) consumen (ofrecen) productos y servicios.

En la misma vía, el cambio en el modelo de negocio de la banca durante dicho período es innegable. Ello ha generado una reacción en cascada no solo en la prestación de servicios financieros, sino también en los procesos, metodologías y procedimientos diseñados por estas entidades para generar valor agregado a su grupo de interés.

No es de extrañar, por tanto, que el área de gestión de riesgos de las entidades financieras no sea ajena a esta dinámica. No solo por las crecientes fuentes de riesgos financieros y no financieros, también por las lecciones aprendidas a nivel global (la conocida crisis financiera de 2008-2009), la irrupción de nuevos competidores (banca en la sombra, fintechs y neobancos, por exponer algunos)¹, el propio historial de períodos de estrés en materia macroeconómica (en particular por parte de la banca latinoamericana) y, por supuesto,

por la creciente disponibilidad de nuevas tecnologías al servicio de esta área.

En particular, este fue uno de los temas de coyuntura analizados en el pasado Congreso Latinoamericano de Riesgos – CLAR de FELABAN² pues, al parecer, existe una creencia (errónea) de que los asuntos de Transformación Digital en la banca son exclusivos de las áreas de Tecnología, Estrategia y/o Innovación.

Un mundo cada vez más digital genera nuevas oportunidades que exigen a los bancos ser más ágiles, más innovadores y más colaborativos, lo cual genera la necesidad de llevar la prestación de servicios financieros a otro nivel. No obstante, dichas oportunidades no están exentas de riesgos y, en virtud de ello, se han identificado cuatro imperativos que enfrentan las áreas de riesgos en la banca para habilitar (en lugar de limitar) la Transformación Digital al interior de sus entidades:

- 1. Adaptarse a un entorno y perfil de riesgos que cambia rápida e intensamente.** Más allá de la medición y gestión de los riesgos “tradicionales” (crédito, mercado, liquidez y operativo), los responsables de riesgos no solo deben monitorear nuevas fuentes

¹ Documento FELABAN 032: “¿Qué son los neobancos y por qué debemos prestarles atención?” Disponible en <https://bit.ly/2oUzZbp>

² Conferencia “Acelerando la transformación digital: Cuatro imperativos para la gestión de riesgos” dictada por Bismark Rodríguez, Socio de Ernst & Young especializado en la práctica de Gestión de Riesgos Financieros en América Latina. Mayor información en <https://bit.ly/2VfkpUa>



de riesgos en materia de ciberseguridad, protección de datos y reputación (entre otros), sino también minimizar sus costos asociados y garantizar la disponibilidad de información requerida para gestionarlos con agilidad. Una mayor capacidad de adaptación, por tanto, está asociada con mayores niveles de previsión y anticipación por parte de éstas.

- 2. Fortalecer la gestión de riesgos para habilitar la transformación de negocios y el crecimiento sostenible.** Fortalecer las áreas de riesgos permite tanto identificar y explotar una mayor cantidad de oportunidades de negocio rentables, como potenciar la estrategia digital de los bancos a todo nivel. Por tanto, es clave la que estas áreas se involucren en mayor medida en el diseño e implementación de los focos estratégicos delineados por la junta directiva, con el doble fin de optimizar la relación riesgo/rentabilidad y validar que los riesgos futuros sean incluidos en las métricas presupuestales de la entidad.

- 3. Brindar una gestión de riesgos efectiva y eficiente.** Ello requiere digitalizar la función de gestión de riesgos con el fin de maximizar su capacidad de reacción ante eventos inesperados, y la tecnología es clave para ello. Desafortunadamente, al parecer muchas áreas de riesgos parecen ser reacias y/o poco ágiles en cuanto a la adopción de nuevas tecnologías (irónicamente, por los riesgos asociados a su implementación), lo cual pone de manifiesto la necesidad de una comunicación fluida y directa con las áreas de tecnología de los bancos.
- 4. Gestionar y recuperarse de las disrupciones.** Es necesario repensar continuamente estrategias de resiliencia operativas para gestionar eventos de estrés en forma efectiva. Durante un evento de crisis no es viable tomar decisiones subóptimas o mal ejecutadas, a velocidades lentas, y con resultados impredecibles. Por tanto, debe tenerse presente que el diseño de un plan de resolución no ocurre de la noche a la mañana, y en virtud de la naturaleza cambiante de las fuentes de riesgos, se requiere un monitoreo constante de los mismos para mantener su vigencia intacta.



Estos cuatro imperativos de las áreas de riesgos en el sector financiero permiten inferir que la gestión de amenazas emergentes en materia digital exige reinventar su función en el mediano plazo. Por su parte, los responsables de riesgos deben habilitar los esfuerzos de Transformación digital de sus entidades con el fin de explotar las ventajas que de ella se derivan, fortalecer las ventajas competitivas de sus entidades, y contribuir a la construcción de una estrategia de negocio cada vez más centrada en el consumidor financiero final.

En resumen: mientras que algunas áreas de riesgos aceleraron sus esfuerzos de Transformación digital y hoy día cosechan los resultados positivos que derivan de dicha decisión, otras entidades aún trabajan en los fundamentos que les permite dar el próximo paso en dicha materia. Las áreas de riesgo deben tener en cuenta que la no reinención de su función implica la materialización del riesgo de quedarse atrás con relación a sus competidores - tanto bancarios como extrabancarios.

SECRETARÍA GENERAL DE FELABAN

SECRETARIO GENERAL
Giorgio Trettenero Castro
gtrettenero@felaban.com

DIRECTOR ECONÓMICO
Jorge Arturo Saza.
jsaza@felaban.com

DIRECTOR TÉCNICO ADJUNTO
Daniel González Vargas
dgonzalez@felaban.com

ASESOR DE COMUNICACIONES Y PRENSA
Deiby Ramírez
dramirez@felaban.com

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
Katia Marcela Tovar G.
ktovar@felaban.com