



Desafíos y cambios que afronta la gestión de riesgos

Entrevista a Juan Antonio de Juan, *Financial Risk Management* y codirector del Máster *Executive* en Gestión de Riesgos de Afi Escuela de Finanzas. Juan Antonio habla sobre los diversos cambios y transformaciones que está afrontando la gestión de riesgos y sus profesionales.

Lucía Ayllón | Área de Marketing de Afi Escuela de Finanzas

«En el caso de las entidades financieras, la gestión de riesgos siempre ha estado en primer plano: es el centro de su negocio», afirma Juan Antonio. La gestión de riesgos en una entidad financiera cumple un rol similar al de los órganos vitales, sentidos y mecanismos de defensa en un organismo. Nunca pueden estar en un segundo plano.

¿Cómo describirías el panorama actual desde el punto de vista de la gestión de riesgos?

Por un lado, la competitividad de los mercados y el desarrollo de nuevas tecnologías están conduciendo a una mayor tecnificación de los procesos de gestión y medición de los riesgos. Adicionalmente, se está incrementando el foco en el análisis las interrelaciones

entre riesgos, los efectos cartera y contagio, que con tanta intensidad se pusieron de manifiesto durante la crisis iniciada en 2008. Para ello, se están incorporando el uso de técnicas de análisis de escenarios y sus efectos sobre las carteras de productos/clientes. Estas tendencias pueden observarse tanto en entidades financieras, especialistas en gestión de riesgos, como en el caso de empresas, donde sectores como el eléctrico, materias primas, telecomunicaciones cuentan con clara experiencia en gestión avanzada de riesgos dentro de su ámbito de actuación.

Por otro lado, en el caso de las entidades financieras, es cierto que la vorágine regulatoria que se ha vivido tras el estallido de la crisis del 2008 ha inundado al sector financiero con revisiones e incorporación de nuevos requerimientos, pero matizaría, más bien, que la regulación ha elevado el nivel de criticidad de algunos riesgos que, bien por la evolución del entorno de negocio o la propia transformación de los riesgos financieros en riesgos operacionales, bien por lecciones aprendidas durante la crisis, se han vuelto más materiales. Me refiero principalmente a riesgos de tipo no puramente financiero como los riesgos tecnológicos, riesgos de prácticas comerciales, riesgos de proveedores, etc.

Además, evidentemente, la regulación también ha puesto el foco en reforzar los procesos de identificación, medición y seguimiento de los riesgos tradicionales.

En esta línea, ¿cuáles son los grandes cambios y desafíos?

Los desafíos son de diferente índole. Existen desafíos de índole puramente asociada a la dinámica actual del entorno de negocio tan competitivo y con márgenes tan exigentes. Aquí me refiero al *time to market* del análisis y decisión de riesgos, incrementando las capacidades analíticas de los gestores dotándoles de herramientas de analítica soporte que sinteticen en métricas de riesgo la múltiple información actualizada relevante para un análisis de riesgos.

Los requerimientos en esta frase tan larga son muy ambiciosos:

- Capacidad para actualizar en todo momento la información.
- Información relevante que conlleva selección de variables existentes o búsqueda de nuevas fuentes robustas y creíbles de información.
- Herramientas de analítica o algoritmos avanzados que sinteticen la información en métricas de riesgo que complementen y permitan incrementar la capacidad analítica de los gestores en su toma de decisiones y seguimiento de riesgos.

En definitiva, acelerar la toma de decisiones y seguimiento de riesgos contando con una analítica inte-

gral y robusta de los riesgos durante todo su ciclo de vida.

Existen desafíos inherentes a la propia transformación de riesgos que incrementan la materialidad de riesgos de índole no puramente financiera que mencionaba en la pregunta anterior. También se debe afrontar la necesidad de desarrollar políticas de admisión y seguimiento de estos riesgos y métricas asociadas.

Y, evidentemente, se encuentra el reto de índole regulatorio, es decir, el de realizar las adaptaciones necesarias para cumplir con todos los requerimientos levantados por el amplio paquete regulatorio emitido con posterioridad a la crisis.

En este entorno, ¿cuál es el papel de los perfiles dedicados a la gestión del riesgo?

En el sector financiero está muy claro que la función de riesgos capilariza por toda la entidad financiera. Los profesionales de banca son gestores de riesgos por la propia naturaleza de su negocio. Ahora bien, existe una función específica de riesgos con gestores y analistas especializados. Esta función tiene como responsabilidad definir y dotar de políticas, procedimientos y herramientas y métricas que aseguren que los riesgos asumidos estén identificados en origen, monitorizados y medidos en todo momento, y limitados acorde al apetito al riesgo de la entidad.

Al amparo de dichas políticas y procedimientos, los gestores de riesgos deben:

- Tomar decisiones de admisión y gestión de operaciones.
- Realizar el seguimiento de operaciones y clientes.
- Tomar de decisiones en función del seguimiento.
- Analizar y reportar métricas de riesgo.

Estas funciones de riesgos, evidentemente en otra escala, se reproducen también en los ámbitos empresariales que mencionaba con anterioridad.

¿Por qué crees que seguirá siendo esencial para las empresas el perfil del gestor de riesgos?

El análisis tanto ex ante como continuado de los riesgos de las operaciones/productos dota a la empresa de capacidad de anticipación y gestión, limita la exposición al riesgo y, en definitiva, reduce la incertidumbre en los resultados empresariales. Por definición, un negocio sin una correcta gestión de riesgos está expuesto a mayores incertidumbres que cuando se materializan, suelen hacerlo generalmente de forma significativa y en contra de los intereses económicos del negocio.

En un ámbito económico y profesional tan competitivo, ¿qué habilidades o competencias consideras esenciales en el día a día?

Competencias analíticas adquiridas tanto por mi formación técnica como por mi experiencia profesional en el ámbito de riesgos. Pero destacaría la transversalidad en el análisis de riesgos, identificando sus interrelaciones y la conciliación de los requerimientos desde los diferentes puntos de vista como son requerimientos de gestión, requerimientos de regulación de solvencia de las entidades financieras y requerimientos de contabilidad. En el caso de las entidades financieras, el análisis y conciliación de las tres perspectivas mencionadas es una demanda continua del mercado.

¿Es importante tener una visión global de riesgos?

La respuesta es casi inmediata, es muy importante. En primer lugar, porque un producto, una operación o un cliente puede estar expuesto a diferentes riesgos y es necesario entenderlos tanto a nivel específico como sus interrelaciones. Y si en lugar de hablar de un producto o de un cliente hablamos de una cartera de productos y/o clientes, la visión y análisis de las interrelaciones entre los riesgos, los llamados efectos cartera y contagio, se vuelven muy relevantes. Pero además de los puros análisis de riesgos y sus interrelaciones, es necesario entender las relaciones mencionadas entre los requerimientos de gestión y los requerimientos regulatorios.

Esta visión transversal evidentemente se adquiere de manera natural mediante la experiencia y la oportunidad de poder trabajar en diferentes ámbitos de la función de riesgos, algo que las áreas de riesgos tratan de potenciar y que los propios profesionales deberían incentivar.

Sin embargo, también se puede acelerar o incentivar con formación específica en aquellos ámbitos de riesgo cubiertos y no cubiertos en el día a día laboral. La tecnificación obliga a potenciar y mantenerse al día en las capacidades cuantitativas. Lo mismo ocurre con el ámbito regulatorio. Pero un analista de un riesgo determinado, por ejemplo de riesgo de crédito, debería conocer las características de la medición de otros riesgos, como, por ejemplo de riesgo de mercado u operacional o ALM, y las posibles interrelaciones entre ellos.

En un entorno tan dinámico como el actual la formación te permite, no solo crecer profesionalmente, sino poder adaptarte a los nuevos requerimientos del día a día.

¿Cuándo recomiendas, desde tu experiencia, hacer un máster *executive* como el Máster *Executive* en Gestión de Riesgos?

Lo recomiendo para aquellos profesionales con una experiencia laboral en el ámbito de riesgos o en áreas que interactúan con el área de riesgos. Estos, de modo general, habrán podido especializarse en un riesgo concreto o en alguna función concreta asociada con riesgos y encontrarán que esa experiencia inicial y generalmente focalizada se transforma gradualmente en una necesidad de mayor transversalidad por un mayor alcance actual o futuro de sus funciones.

¿Qué visión y qué competencias puede fomentar cursar un máster como este?

El máster te ofrece una visión integral de todos los riesgos gestionados por las entidades financieras, tanto aquellos de ámbito financiero como no financiero.

Para cada tipología de riesgo, se proveen los fundamentos de análisis, *reporting* y gestión utilizados por las entidades financieras para todo el ciclo de vida del riesgo, así como los fundamentos técnicos para su cuantificación. Existen módulos opcionales especializados de carácter más técnico especialmente conceptualizados para aquellas personas que deseen profundizar en técnicas cuantitativas.

Adicionalmente a las necesidades puras de gestión, el máster cubre los requerimientos regulatorios tanto desde el punto de vista de solvencia como desde la contabilidad. El programa completo ofrece esa visión transversal, pero el enfoque modular permite cursar itinerarios personalizados con módulos específicos de interés que el alumnado quiera potenciar.

Finalmente, si bien el máster está focalizado en la gestión de riesgos desde el punto de vista de las entidades financieras, los conocimientos son extrapolables y aplicables a la gestión de los riesgos en el ámbito empresarial ::