

Los artículos publicados no comprometen a la Superintendencia Bancaria de Colombia y son responsabilidad exclusiva de sus autores.

EL SARC: UN CAMBIO CULTURAL

*Por: Jorge Bermúdez Salgar¹
Delegado para Intermediación
Financiera Tres*

Con la Circular Externa 11 y la Carta Circular 31 de marzo 5 de 2002, la Superintendencia Bancaria de Colombia (SBC) modificó de manera radical el capítulo II de la Circular Externa 100 de 1999, referente a la gestión de riesgo de crédito, lo cual se enmarca dentro de la tendencia moderna de supervisión que busca fortalecer el autocontrol y especialmente la adecuada medición y control de riesgos por parte de las entidades vigiladas. La circular 11 comienza reconociendo que "el pilar fundamental de la supervisión bancaria está en la gestión interna de riesgo", ante lo cual: "Es obligación fundamental de las entidades vigiladas mantener una adecuada administración del riesgo crediticio para lo cual deberán desarrollar un **Sistema de Administración del Riesgo Crediticio (SARC)**".

El objetivo de este breve artículo es hacer una presentación del SARC con un enfoque explicativo que se aleje del enfoque normativo y también del estrictamente matemático o esta-

dístico. Busca hacer ver sus ventajas y posibilidades a aquellas personas que no siendo técnicas en el asunto, sí tienen que ver con el SARC por sus responsabilidades o su trabajo diario.

En la implantación de este nuevo sistema hay una exigencia que introduce un cambio de grandes implicaciones; esto es, que la medición del riesgo de crédito (pérdida por incumplimiento en el contrato original) debe hacerse de acuerdo con una metodología que incorpore dos elementos: la probabilidad de incumplimiento del deudor respectivo y el cálculo de la pérdida en el evento que se dé el incumplimiento. La combinación de estos dos elementos es lo que se ha denominado la "**pérdida esperada**" de un crédito y resume la cuantificación del riesgo de crédito. Las entidades de crédito deberán provisionar la **pérdida esperada**

¹ Las opiniones aquí emitidas tienen fines académicos y no necesariamente constituyen una posición de la Superintendencia Bancaria de Colombia.

desde el momento que se otorga el crédito y hacia adelante mantener esta provisión de acuerdo con el saldo de la operación y el riesgo que represente.

Los cálculos que se requieren en una metodología de pérdida esperada exigen que la entidad cuente con una amplia base de datos que recoja la información detallada y la historia del comportamiento crediticio de sus deudores. Se trata de conocer muy bien su propia historia y trabajar sobre ella para obtener información y sacar conclusiones que le permitan reconocer el verdadero riesgo a que está sometida, protegerse adecuadamente y mejorar sus prácticas de crédito. Tanto la **probabilidad de incumplimiento** de un deudor, como la **pérdida dado el incumplimiento**, son cálculos que se obtienen de la entidad inferidos de casos o deudores similares. Por lo tanto, la entidad deberá contar con una cuidadosa organización de la información y del comportamiento que han tenido sus deudores para poder trabajarla y estudiarla fácilmente.

Hecha esta breve explicación de la parte más novedosa del SARC, este documento hace referencia a los siguientes puntos: una relación de los sucesos que justificaron su introducción; sus características como un sistema integral e inteligente; un análisis del esquema de provisiones exigido; y por último, una descripción de los aspectos claves para su funcionamiento.

JUSTIFICACIÓN DEL SARC

Un punto obligado de partida es la justificación de lo que ha significado un cambio radical para muchas entidades en la administración del riesgo de crédito. En este punto toca volver sobre los ingratos recuerdos de la crisis bancaria y de crédito que impactó nuestra economía a finales de los años noventa. No obstante las circunstancias particulares provenientes de un fuerte

ajuste económico, el impacto que la crisis crediticia tuvo sobre el sistema no puede menos que sugerir que restaba mucho por mejorar en materia de manejo del riesgo de crédito.

Conviene en este punto volver sobre algunos hechos: a finales de 1997 había en el sistema financiero colombiano 33 bancos, 22 corporaciones financieras, 8 corporaciones de ahorro y vivienda (CAV), y 66 compañías de financiamiento comercial tradicionales o especializadas en leasing. A la fecha la situación es la siguiente: 28 bancos (las CAV se convirtieron en bancos), 5 corporaciones financieras y 28 compañías de financiamiento comercial. Este fuerte remezón del sistema que se redujo de 129 a 61 entidades, está explicado por la necesidad que tuvo la SBC de intervenir ordenando la liquidación de entidades, y las matrices de grupos financieros de fusionar filiales en operaciones de rescate.

Más allá de este encogimiento en el número de entidades, debe destacarse el esfuerzo de capitalización que debieron hacer los accionistas para mantener a flote aquellas entidades fuertemente golpeadas por los problemas de crédito. Once establecimientos de crédito del sector privado, entre ellos seis bancos, una corporación financiera y cuatro compañías de financiamiento comercial, acudieron a los apoyos asignados por Fogafín durante los años 1999 y 2000, para adelantar saneamientos por \$922.051 millones. La banca pública adelantó saneamientos por \$4.761.699 millones. Durante 1999 la SBC emitió 16 órdenes de capitalización por \$1'705.147 millones, de los cuales \$800.000 MM correspondían a una orden efectuada al BCH y \$600.000 MM a Bancafé. También se debe destacar cómo en varios de los grandes bancos fue necesario que sus grupos matrices realizaran significativas capitalizaciones con el objeto de adelantar saneamientos.

Frente a esta abrumadora evidencia de debilidades en el manejo del riesgo, aún aceptando la presencia de un fuerte ajuste económico que entre otras debió ser considerado, se puede decir que claramente no se trataba de una situación de "SI NO ESTA ROTO NO LO ARREGLE". Era claro que había algo que arreglar y de eso se trata el SARC.

EL SARC: UN SISTEMA INTEGRAL

La palabra integral y la palabra sistema del título de este aparte son el reconocimiento de que el riesgo de crédito no es sólo un asunto de cuanta provisión requiere el supervisor o reconoce la entidad. Por eso la norma introduce una mirada de las distintas etapas del proceso de crédito requiriendo que en el SARC haya políticas, límites y procedimientos en o para sus distintas etapas: definición de productos y mercados objetivo, aprobación, desembolso, seguimiento y recuperación. Se espera además que el funcionamiento del sistema sea revisado frecuentemente y que se dé una permanente retroalimentación que nutra las políticas y procesos del crédito.

En el SARC hay un reconocimiento de que la administración de riesgos empieza al definir los mercados objetivo. Hay segmentos del mercado con mejor información y mayor estabilidad financiera que otros. Cuando se escoge un segmento de mercado se está escogiendo un nivel de riesgo. Una vez escogidos los niveles de riesgo con que quiere trabajar la entidad, éstos se pueden mitigar mediante políticas y procedimientos aplicados en el resto del proceso, como se señala adelante, y los cuales de acuerdo con el SARC deben establecerse por las Juntas Directivas de las entidades.

Al estructurar los productos y armonizarlos con el flujo de fondos del deudor se puede disminuir la probabilidad de incumplimiento; por

ejemplo, si las fechas de pago se establecen acordes con las fechas en que el deudor tiene sus ingresos y si el plazo se estructura de manera que las cuotas consulten su capacidad de pago. Por otro lado, si se trata de un sector de alta inestabilidad, la entidad puede optar por trabajar únicamente productos de corto plazo. Otra regla de oro en este campo es que el crédito guarde concordancia con el ciclo de producción o de comercialización cuando se están financiando operaciones de este tipo.

En la etapa de aprobación o de admisión del deudor también hay amplia oportunidad para definir el apetito de riesgo. Normalmente, este es el momento en que de acuerdo con los criterios mínimos de entrada se da la selección más acentuada del proceso. El cliente debe demostrar capacidad de pago, condiciones de estabilidad y, en ocasiones, respaldo patrimonial suficiente. Se revisan también sus hábitos de pago. Ésta es quizás la etapa donde la mayoría de las entidades concentran sus mayores esfuerzos, pues finalmente es el momento decisivo en la aceptación del riesgo.

Viene después el período de pago del crédito donde confluyen dos tareas distintas: la de seguimiento y la de cobranza. En éstas también hay amplia oportunidad de manejar y mitigar el riesgo. Como algunos banqueros lo reconocen, la crisis de deuda reciente los ha hecho mejorar enormemente las prácticas de cobranza. Es común escucharles frases como la siguiente: "Antes de la crisis nos sentábamos a esperar que el cliente llegara a pagarnos. Ahora, antes de que se venza su pago, le estamos recordando su obligación y en caso de que presente mora, actuamos con rigor y rapidez". Otros, centran en el seguimiento una de las ventajas competitivas claves en el negocio. Para éstos, reaccionar a tiempo o anticipadamente puede evitar grandes problemas. El seguimiento suele acompañarse de algún tipo de clasificación o rating del cliente que se realiza

periódicamente, reconociendo las situaciones particulares por las que atraviesa, lo cual está asociado a sistemas de alarma que disparan procedimientos como no incrementar la deuda con ese cliente e incluso disminuirla con la mayor prontitud. Una parte esencial del seguimiento es la calificación del riesgo de manera periódica y el reconocimiento de éste, protegiendo la entidad con la provisión suficiente. Sobre este tema específico nos ocuparemos en el próximo aparte.

El SARC exige que los límites y procedimientos aplicables en las etapas mencionadas sean revisados con frecuencia y que estén sustentados a la luz de los resultados en materia de riesgo. El SARC debe convertirse entonces en un sistema **inteligente**, ya que la medición precisa que identifica claramente el riesgo de cada tipo de deudor debe alimentar permanentemente el proceso de crédito, modificando si es necesario la definición del mercado objetivo, o rediseñando los productos, o ajustando los criterios de aprobación, o apretando el seguimiento y la cobranza. La clara identificación del riesgo también permite ser más preciso al fijar precios pues se conoce mejor el riesgo (**la pérdida esperada**). En fin, debe ser la herramienta fundamental de gestión del riesgo de crédito.

EL ESQUEMA DE PROVISIONES

Esta es la parte más exigente para las entidades y la más novedosa del SARC. Pasar de un sistema donde la autoridad de supervisión dice cuánto debe ser la provisión a uno donde las entidades deben consultar su propia experiencia para definir la provisión; es un cambio que entraña muchos esfuerzos para las entidades e importantes expectativas de mejoramiento en la medición del riesgo para éstas y el supervisor. Se trata de lograr una medición más precisa del riesgo.

El esquema requerido de determinar para cada nueva operación, desde el momento de su desembolso, una pérdida esperada y hacer la provisión respectiva, pone de presente a la entidad el riesgo implícito de la operación en el momento clave del desembolso. Por lo tanto, la entidad tendrá más claro el tipo de riesgo que está aceptando.

Como se mencionó, la pérdida esperada de un deudor resulta de combinar dos elementos: la probabilidad de incumplimiento y la pérdida dado el incumplimiento. Por lo tanto, lo primero que hay que definir es desde qué momento o situación se considera que hay incumplimiento o "Default". Lo más práctico y útil es definir un punto que sea definitivo: por ejemplo cuando es casi seguro que un cliente con N días en mora no va a pagar el crédito por vías normales o por ejemplo en el punto en donde la entidad da por agotadas las vías de solución amigable. Establecida la definición de incumplimiento, se puede entonces empezar a estudiar el comportamiento de los clientes para determinar cuál es la probabilidad de que caiga en esta situación en el próximo mes, año o el periodo que se fije; en el caso del SARC, se tomó la probabilidad de que incumpla dentro del curso de un año. Para explicar como se llega al cálculo de la pérdida esperada resulta útil acudir al siguiente ejemplo:

Si de un grupo de 100 clientes similares que tiene una entidad a comienzos de un año respectivo, al final cuatro entraron en condición de incumplimiento, se tiene un primer estimado de una probabilidad de incumplimiento para ese grupo que sería el 4%. Acto seguido, para determinar la pérdida dado el incumplimiento se debe estudiar cuánto se recuperó en esos cuatro casos. Si al final la entidad terminó perdiendo el 50% de lo que le debían, entonces el estimado de la pérdida dado el incumplimiento sería del 50%. Con esta informa-

ción se puede decir que los deudores pertenecientes a este grupo presentan una pérdida esperada del 2%, que resulta de que un 4% incumple y que cuando incumplen se pierde el 50%. Así, si un deudor de éstos debe 100 pesos la entidad debe tener una provisión de 2 pesos para cubrir su pérdida esperada. Este es un ejemplo simple del procedimiento; en la práctica los estimados deben tener soporte y ser consistentes.

Puesto de otro modo, si:

$$Pe = S \times pi \times Pdi$$

donde Pe = pérdida esperada; S = saldo del crédito; pi = probabilidad de incumplimiento; y Pdi = pérdida dado el incumplimiento

El ejemplo mencionado arriba se expresaría, así:

$$Pe = 100 \text{ pesos} \times 0.04 \times 0.5$$

$$Pe = 2 \text{ pesos}$$

Entrando en detalles, el cálculo de la probabilidad de incumplimiento puede hacerse mediante varias metodologías, cuya complejidad va de lo simple a lo más complejo. Sin embargo, en todos los casos se basa en que es posible estimar cómo se comportará un deudor con ciertas características. De acuerdo con lo visto por el autor de este artículo, habría dos formas básicas de solucionar este problema:

La primera es a través de prácticas de segmentación en donde se agrupan los deudores que presenten comportamientos parecidos. Así, cuando se tiene un nuevo deudor que corresponda a un grupo determinado, se va a asumir que se comportará como el promedio de su grupo tal como se hizo en el ejemplo anterior. Se puede mejorar y profundizar el estimado analizando el comportamiento de subgrupos que puedan dar mayor información a la entidad; por ejemplo diferen-

ciando en grupos distintos a los deudores casados y a los solteros o a aquellos con propiedad raíz o sin ella. En el caso de las empresas, éstas se agrupan usualmente según una calificación o "rating" que consulta su situación financiera, estabilidad del negocio, tipo de propiedad, etc.. No debe olvidarse que esta labor de agrupamiento y estudio de los comportamientos es un proceso dinámico en que la retroalimentación y el aprendizaje juegan una importante labor.

La segunda requiere un manejo estadístico más complejo. Se trata de identificar en el caso de un individuo o de una empresa características que expliquen comportamiento, las cuales en esencia son las mismas que sirven para agrupar en el sistema mencionado antes. Por ejemplo, en individuos la edad, el estado civil, el número de hijos o si es propietario de vivienda o no, etc., y en empresas el tamaño, antigüedad, tipo de propiedad, etc. Con esta información se desarrollan entonces fórmulas econométricas que dan la probabilidad de incumplimiento para un deudor al meter en la ecuación o fórmula los datos específicos de éste (edad, estado civil, capacidad de pago, número de hijos, etc.).

Como se puede apreciar, en el primer caso la probabilidad de incumplimiento de un deudor se deriva de pertenecer a un grupo mientras que en el segundo se deriva directamente de sus particularidades. Sin embargo, en ambos casos lo que se produce es una estimación del comportamiento del deudor y como tal no es exacta. Por lo tanto, la entidad deberá ser consciente de esta situación y trabajar permanentemente en el afinamiento de su metodología. Al juzgar cual metodología escoger, las entidades deben tener en cuenta entre otras las siguientes cualidades: Facilidad de comprensión al interior de la entidad, faci-

lidad de revisión y modificación de la metodología y obviamente, el costo. Los criterios de escogencia variarán, por supuesto, dependiendo del tamaño y la complejidad de la entidad. Es de gran importancia que la metodología sea asimilada por buena parte del personal de la entidad, ya que juega un papel central en el negocio y también por la importancia de su participación en la frecuente revisión del sistema.

Por último, la provisión por pérdida esperada debe tener lo que se ha llamado un ajuste anticíclico. Este ajuste busca corregir el hecho de que en épocas de auge las entidades hacen muy pocas provisiones, no obstante estar arrojando elevadas utilidades, mientras que en épocas de recesión tienen que hacer grandes provisiones para las cuales suelen no ser suficientes las utilidades poniendo entonces en grave riesgo la supervivencia de la entidad. Adicionalmente, este comportamiento suele agravar la situación económica pues los bancos suelen paralizarse en estas circunstancias. El ajuste anticíclico que se propone entonces debe contemplar una mayor provisión a la estimada en épocas de auge, la cual sería utilizable, de alguna forma, para aportar a la provisión requerida en momentos de recesión. Aunque su cuantificación plantea todavía muchas inquietudes, una aproximación que ayuda a entenderla es la de buscar el promedio de la pérdida esperada durante un ciclo económico completo o promediar entre el nivel de provisión requerida en época de crisis y el nivel requerido en periodo de auge; este punto me-

dio se vuelve la referencia contra la que se compara la provisión estimada para el momento y la diferencia a favor o en contra suma o resta respectivamente según el caso contra el acumulado de provisión anticíclica.

ASPECTOS CLAVES

Para terminar hay dos aspectos claves para facilitar y aprovechar el trabajo en el SARC. El primero tiene que ver con el montaje de la base de datos. Una base de datos completa, con suficiente información de los deudores, versátil, fácil de consultar y de complementar, con software integrable y aplicable a otros software, etc., es sin duda un inmejorable punto de partida y una necesidad para el funcionamiento del SARC. De ésta depende que cada cambio, cada pequeña modificación no termine convirtiéndose en una enorme tarea. Hay que recordar que es un sistema que debe ajustarse y por ende modificarse con frecuencia.

El segundo es que como herramienta clave de la administración del crédito, su aprovechamiento va a depender de la holgura con que diferentes personas en la administración lo manejen. Es clave entonces que la directiva esté altamente familiarizada con los cuadros de información que se diseñen para presentar el comportamiento del riesgo de crédito por tipo de deudor y que tengan claro un menú decisorio para mitigarlo y trabajarlo rentablemente.

Julio de 2003