

XIV Conferencia sobre Supervisión Financiera

Importancia de la Gestión de Riesgos para la Banca

Christian Larraín



SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

Trabajamos para promover la estabilidad y confianza en el sistema financiero supervisado

CONTENIDO



¿Por qué es importante la gestión de riesgos?

Concepto de gestión de riesgos

Diseñando un SGR

Gestión de capital

Los efectos de la crisis

Conclusiones

¿Por qué es importante la gestión de riesgos?



- Hipótesis 1: porque la SIB lo pide.
- Hipótesis 2: porque como gerente de riesgos soy responsable en caso de problemas
- Hipótesis 3: porque gano dinero con una buena gestión de riesgos y puedo perder con una mala gestión

El objetivo primordial de la Gestión del Riesgo es incrementar el valor de la empresa



Incrementar valor...

Asegurando
niveles y
asignaciones
apropiados de
capital

Incrementando
el retorno sobre
el capital

Mejorando la
consistencia de
las ganancias

La mejor manera de alcanzar este objetivo es entender completamente el entorno de riesgo en el cual se opera...

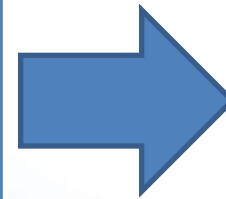


Ambiente externo

Condiciones económicas
Tendencias sociales / legales
Catástrofes naturales
Competencia
Clima político / regulatorio

Ambiente interno

Expansión / Diversificación
Cultura
Distribución
Apetito de riesgo
Personas
Procesos
Tecnología



Riesgo Financiero

- Riesgo de activos
- Riesgo de obligaciones

Riesgo Operacional

- Riesgo de negocio
- Riesgo de eventos

... y el conjunto completo de estrategias disponibles para usted...



Riesgo Financiero

- Riesgo de activos
- Riesgo de obligaciones

Riesgo Operacional

- Riesgo de negocio
- Riesgo de eventos

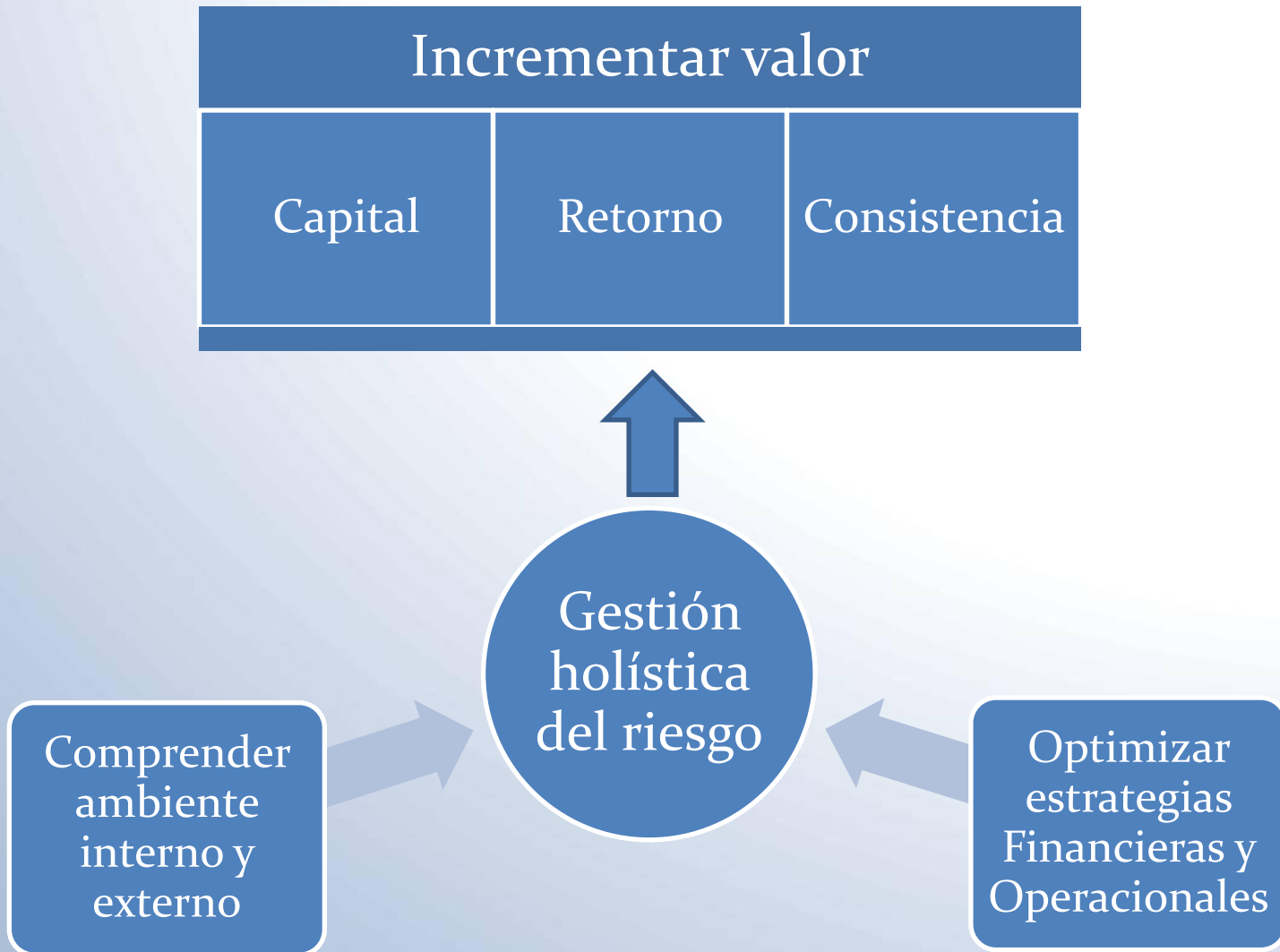
Estrategias financieras

Estructura de capital
Asignación de capital
Pricing
Mix de productos
Securitización

Estrategias operacionales

Contratación /
entrenamiento
Programas de
incentivos
Controles internos
Productos
Tecnologías
Servicio al cliente
Estrategia de
mercado
Distribución

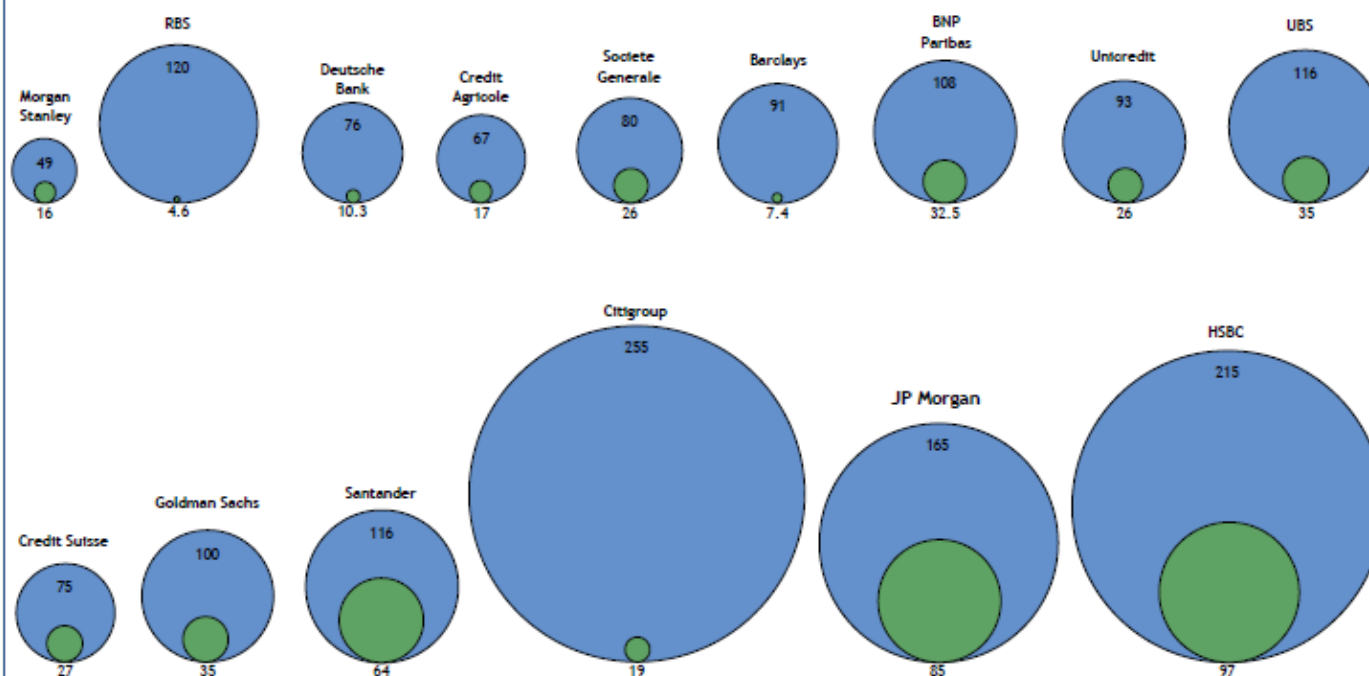
... y aplicar este conocimiento en un marco holístico de gestión del riesgo, para generar valor



Beneficios de un buen SGR

Banks: Market Cap

- Market Value as of January 20th 2009, \$Bn
- Market Value as of Q2 2007, \$Bn



J.P.Morgan

While JPMorgan considers this information to be reliable, we cannot guarantee its accuracy or completeness

Source: Bloomberg, Jan 20th 2009

La ausencia de un buen SGR ha facilitado la destrucción de valor

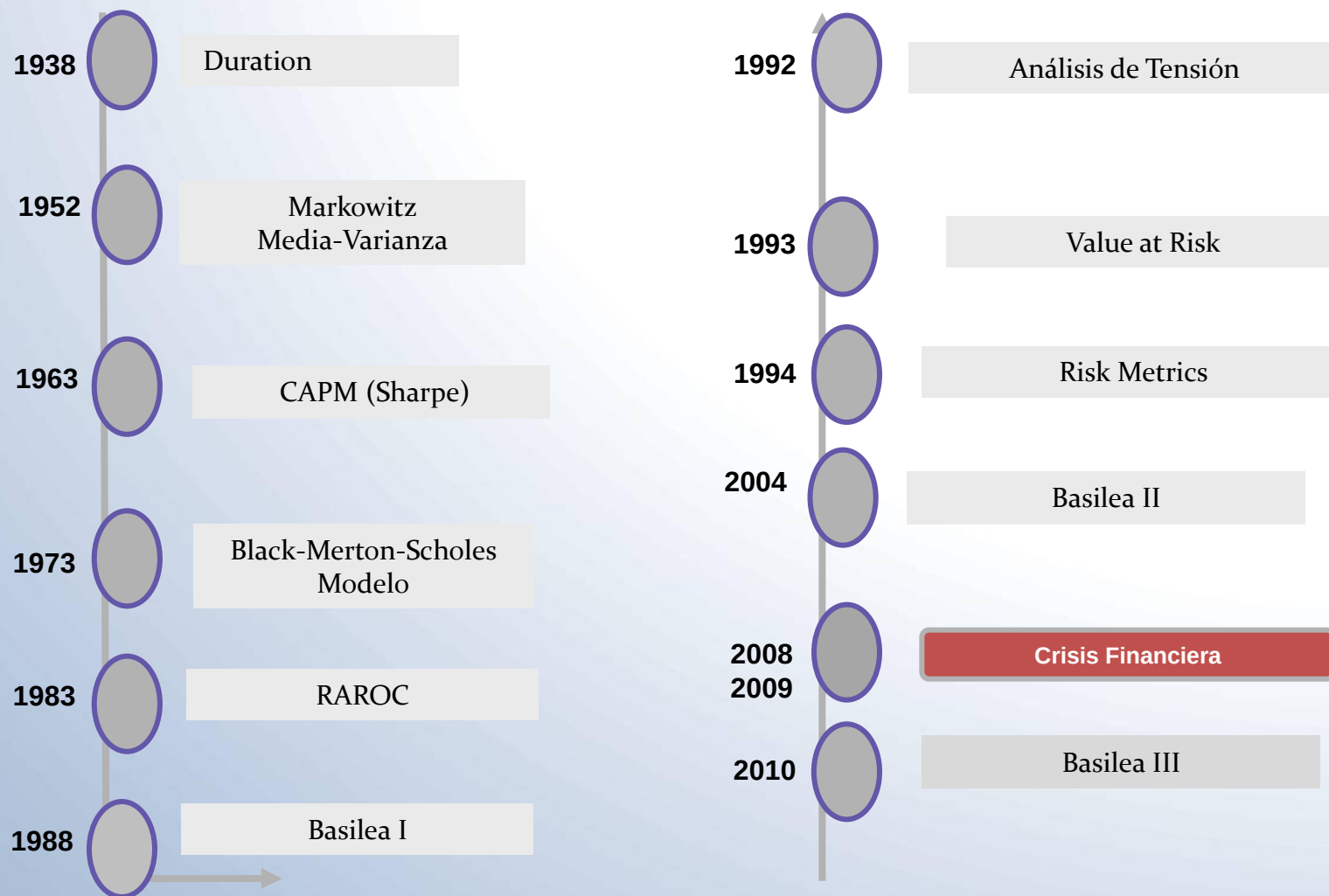
¿Cómo puedo ganar dinero con la gestión del riesgo?



Concepto de gestión de riesgos



La Línea del tiempo de la Gestión de Riesgos



Basilea II empuja hacia gestión de riesgos



- En modelo estándar (distintos ponderadores para empresas).
- Modelos avanzados: caso crédito de vivienda.
- Mucho más allá que un tema de modelos: complementado con requisitos cualitativos de gestión.

¿ Qué es el riesgo?

- Es la posibilidad de que eventos inesperados afecten el capital, utilidades o solvencia del banco.
- El riesgo no corresponde a la pérdida esperada, que como tal debe ser conceptualizada como un costo.
- El riesgo es positivo. Mientras mayor sea el riesgo de una actividad, mayor la posibilidad de que genere un alto retorno.
- Gestión de riesgo $\neq$ Eliminación de riesgos

“The point of risk management is not to eliminate it. That would eliminate reward. The point is to manage it. That is, to choose where to place bets and where to avoid betting altogether.”

Th. A. Stewart, ‘Managing Risk in the 21st Century’



Principales riesgos bancarios

- Crédito
- Liquidez
- Operacional
- Mercado
- Estratégico

Definición de Gestión de Riesgos



- Es el proceso de identificar, medir, monitorear y controlar riesgos.
- Estos cuatro elementos son esenciales para la gestión de riesgos.
- Los riesgos son inherentes a cualquier actividad bancaria.
- Pueden ser identificados a nivel institucional, por líneas de negocios, por productos y por transacciones.

Problemas frecuentes en la organización de la gestión de riesgos



- Insuficiente involucramiento y supervisión de la junta directiva.
- El riesgo no está integrado con la estrategia.
- La gestión de riesgos no es independiente de las unidades de negocio.
- Falta de un enfoque integrado para la gestión de riesgos; sin una visión de portafolio que incluya los riesgos.
- Gerencia de riesgos con bajo estatus.

Problemas frecuentes en la organización de la gestión de riesgos (2)



- Problemas de comunicación entre el área de riesgos y el resto de la entidad.
- Excesiva confianza en modelos.
- Evaluación de riesgos excesivamente basada en la proyección de escenarios de normalidad.
- No se consideran todos los riesgos del banco.

Diseñando un sistema de gestión de riesgos



Principios claves



- Eficiencia (proporcionalidad)
- Adaptada a la estrategia de negocios específica y situación del banco
- Función independiente de gestión de riesgos

Requerimientos principales para un sistema de gestión de riesgos



- Políticas de gestión de riesgos
- Roles y responsabilidades bien definidas
- Gerencia de riesgos sólida
- Control permanente de todos los riesgos importantes
- Rol de auditor interno
- Enfoque sistémico

Etapas principales en la gestión de riesgos



- Establecer estructura interna
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de riesgos
- Evaluación de riesgos (cualitativa, cuantitativa)
- Respuesta a los riesgos (es decir, gestión de riesgos)
 - Comparación con los objetivos establecidos y la toma de decisiones.
 - Reducción (cuando sea necesaria)
- Monitoreo
- Control

Roles y responsabilidades



Todos en un banco tienen responsabilidad en la gestión de riesgos

- La junta directiva provee una vigilancia importante a la gestión de riesgos de un banco, y es consciente del apetito de riesgo de la entidad.
- El gerente general es el máximo responsable del nivel ejecutivo.
- El gerente de riesgos debe operacionalizar los mandatos de la junta directiva.
- La auditoría interna debe monitorear que cada área cumpla con las responsabilidades que le asigna el plan estratégico.
- Profesionales del área de finanzas pueden administrar el riesgo.
- Ejecutivos de cuenta también tienen un rol en la gestión del riesgo de crédito.



Roles y responsabilidad: junta directiva

La **junta directiva** provee una vigilancia de la gestión de riesgos del banco por medio de:

- Conocer el grado en que la administración ha establecido una gestión eficaz del riesgo en la organización;
- Definiendo el apetito por riesgo de la entidad.
- Revisando el punto de vista de portafolio con respecto al riesgo, y contrastándolo con el apetito de riesgo de la entidad;
- Siendo informado de los riesgos más importantes y si su gestión está respondiendo de forma correcta.

La junta directiva es parte de los componentes del ambiente de control interno y debe tener una composición y enfoque para que la gestión de riesgos bancarios sea eficaz.

Preguntas que los miembros de la junta directiva deben plantearse



¿Estamos tomando los riesgos correctos?

- ¿Cómo son los riesgos que tomamos relacionados a nuestras estrategias y objetivos?
- . ¿Conocemos los riesgos importantes que estamos tomando?
- . ¿Los riesgos que tomamos nos están entregando una ventaja competitiva?
- . ¿Cómo están relacionados los riesgos que tomamos con las actividades que crean valor?
- . ¿Sabemos que los negocios se basan en tomar y asumir riesgos?
- . ¿Tomamos decisiones considerando dichos riesgos?

¿Estamos tomando la cantidad apropiada de riesgos?

- ¿Estamos recibiendo un retorno que es consistente con nuestro nivel general de riesgo?
- ¿Promueve o desincentiva nuestra cultura organizacional el nivel correcto de actividades de toma de riesgos?
- ¿Está bien definido el apetito de riesgo de la organización?
- ¿Ha sido cuantificado nuestro apetito de riesgo en su conjunto y por ocurrencia?
- ¿Es nuestro actual nivel de riesgo consistente con nuestro apetito de riesgo?

¿Estamos gestionando de forma correcta nuestro riesgo?

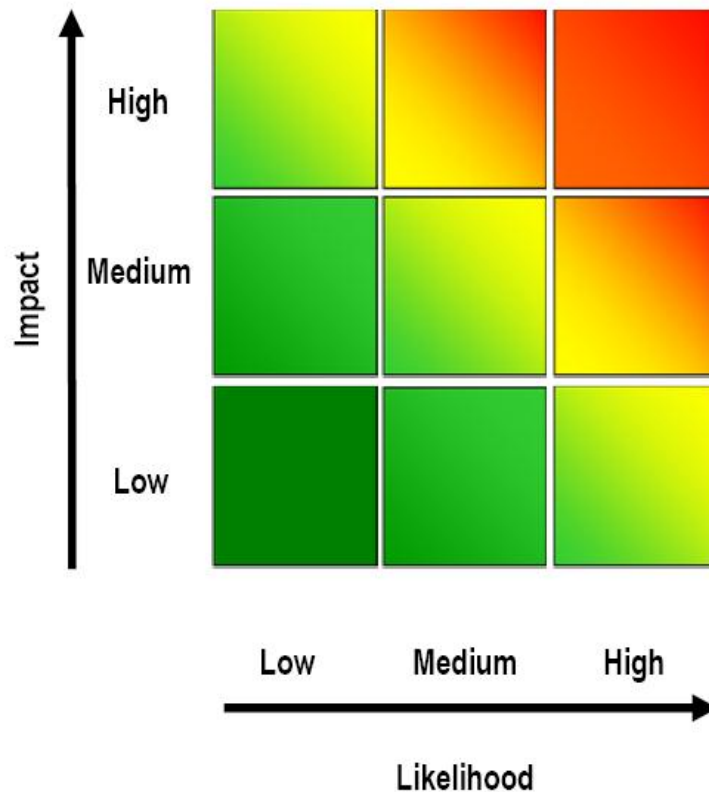
- ¿Está nuestro proceso de gestión de riesgo alineada con nuestro proceso estratégico de toma de decisiones y medidas de desempeño actuales?
- ¿Está el proceso de gestión de riesgos coordinado y es consistente con toda la organización
- ¿Utilizan todos la misma definición de riesgo?
- ¿Tenemos deficiencias y/o superposiciones en nuestra cobertura de riesgos?
- ¿Es nuestro proceso de gestión de riesgo rentable?



Para identificar un riesgo:

- Analizar eventos pasados y la data acumulada
- Evaluar las tendencias actuales
- Predecir riesgos futuros: varios métodos, incluido opinión de expertos

- Definir la metodología: evaluación cualitativa o indicadores cuantitativos (Indicadores clave de riesgo)
- Risk-Mapping (Mapeo de riesgos)
- Modelos estadísticos
- Modelos de clasificación
- Opinión de expertos



Mapping the Risks that Matter™

Each individual risk needs to be prioritised according to:

- the **impact** on the business should the risk occur;
- the **likelihood** that the risk will occur.

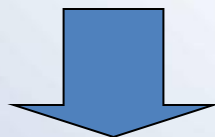


- Riesgos residuales e inherentes
- Definiendo el nivel aceptable de riesgo residual
- Usando diferentes opciones de gestión de riesgo para obtener niveles aceptables de riesgo residual

Posibles opciones de gestión de riesgos



- Evitar los riesgos
- Aceptación de riesgo
- Mitigación de riesgos
- Transferencia de riesgos



El objetivo es obtener niveles aceptables de riesgo residual

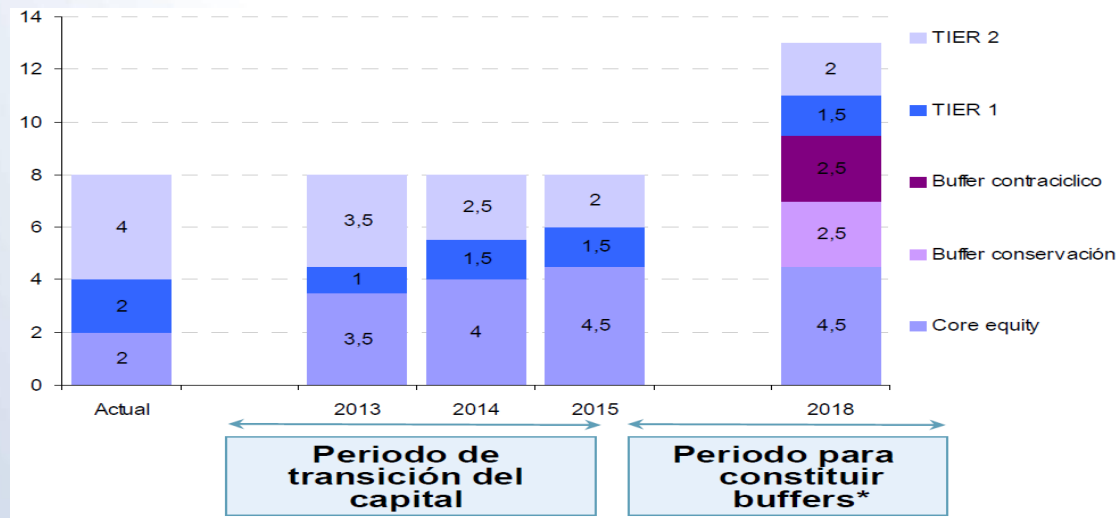
Gestión de capital



Basilea III

CAPITAL

Nuevos Ratios de Capital y su transición



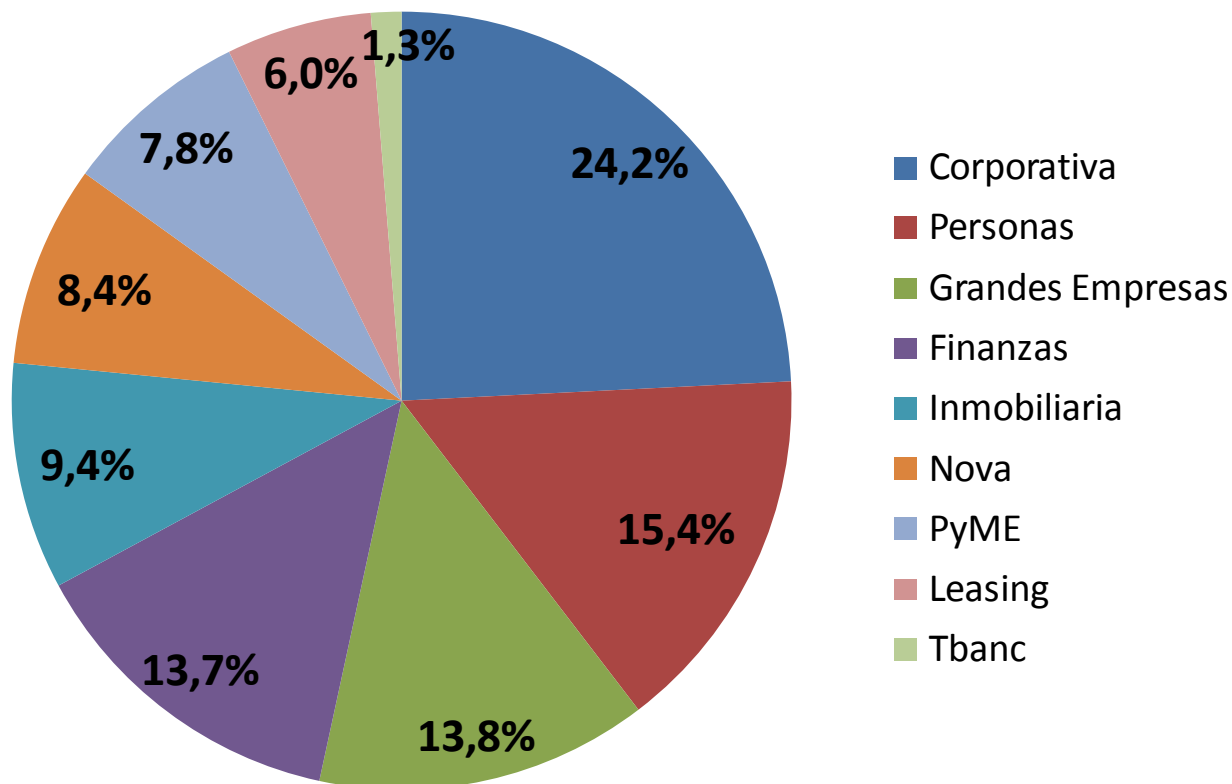
Buffers de capital

- **Buffer de conservación:** Se introducirá para poder hacer frente a escenarios acusados de estrés, tanto de naturaleza económica como financiera.
- **Buffer contracíclico:** Se desarrollará de acuerdo a la coyuntura de cada país y únicamente se hará efectivo cuando exista un crecimiento excesivo del crédito y se eleve considerablemente el nivel de riesgo sistémico.

Composición del Capital Económico origen en bancas

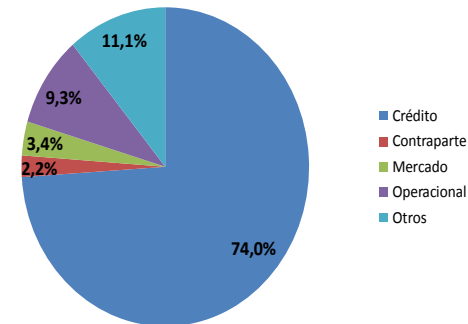


Composición por Banca

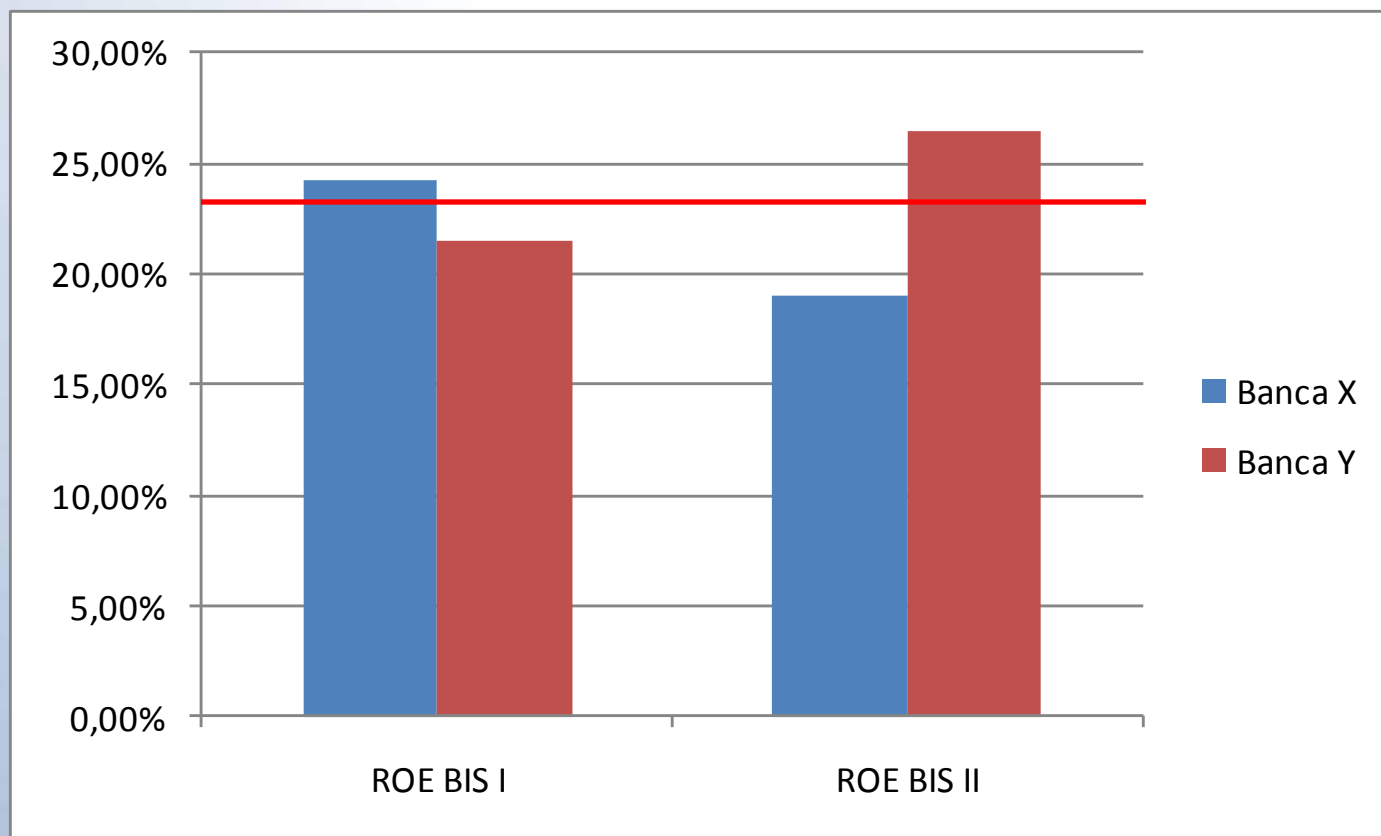


Capital es requerido por las bancas para sus planes de negocio y riesgos asociados a dichos planes.

Composición por tipo de riesgo



Ejemplo ROE: BIS I vs. BIS II avanzado



Diferencias principales

	Modelo Tradicional	Modelo Propuesto
Medición del desempeño	Utilidades y volumen de colocaciones	Rentabilidad sobre el capital asignado y volúmenes
Incentivos	Generación de utilidades, sin importar los riesgos	Mejorar la gestión de TODOS los riesgos de los portfolios
Costos	Capital no es percibido como un costo	Capital tiene un costo asociado, el cual debe ser rentabilizado
Creación de valor	No permite saber si una banca se encuentra creando o destruyendo valor	Identifica claramente a las bancas que crean valor: rentabilidad del capital debe ser superior a la exigida por el accionista



Impacto en Incentivos y Beneficios

- Incentivo a gestionar mejor los riesgos, ya que afectan el consumo de capital y la rentabilidad.
- Contar con una métrica común para medir desempeño de las bancas, incluso si tienen distinto riesgo.
- Bancas tendrán interés en optimizar su uso de capital: Únicamente el necesario para sus planes de crecimiento.
- Garantizar que se privilegiarán los negocios que agregan valor.



Gestión de capital y negocios

- La gestión de capital es una herramienta clave para optimizar mi rentabilidad.
- Si el requerimiento exigido a las distintas líneas de negocio es parejo, es posible que apruebe negocios que destruyen valor, y deje de hacer negocios que agregan valor.
- Por otra parte, un buen soporte de capital será premiado vía costo de fondos.
- Me protege para escenarios poco probables pero posibles.
- Mejora la percepción de riesgo del supervisor.



Recursos Propios

Un nivel adecuado de recursos propios se define como el exceso de capital sobre el mínimo legal que la entidad debe mantener tanto en la actualidad como en el periodo futuro proyectado en su planificación del capital y que resulta acorde con:

- Los riesgos inherentes a su actividad.
- El entorno económico en que opera.
- El plan estratégico de negocio.
- La calidad de los recursos propios disponibles.
- Las posibilidades reales de obtención de mayores recursos propios en caso necesario.

En la evaluación del objetivo de recursos propios la SIB considera:

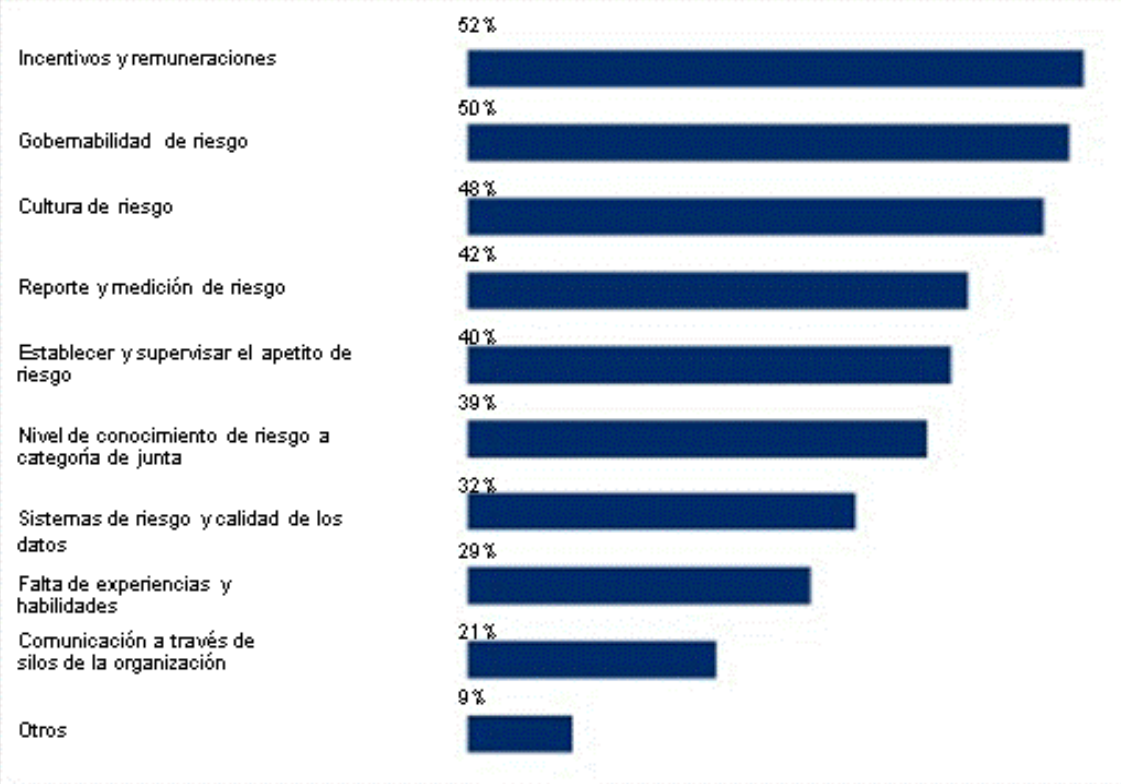
- Los riesgos materiales no cubiertos en el índice de Cook (operacional, mercado).
- Los riesgos materiales no cubiertos en Pilar I.
- El plan estratégico de negocio de la entidad.
- El plan de capital de la entidad, incluidas las pruebas de tensión que se hayan realizado.

Los efectos de la crisis



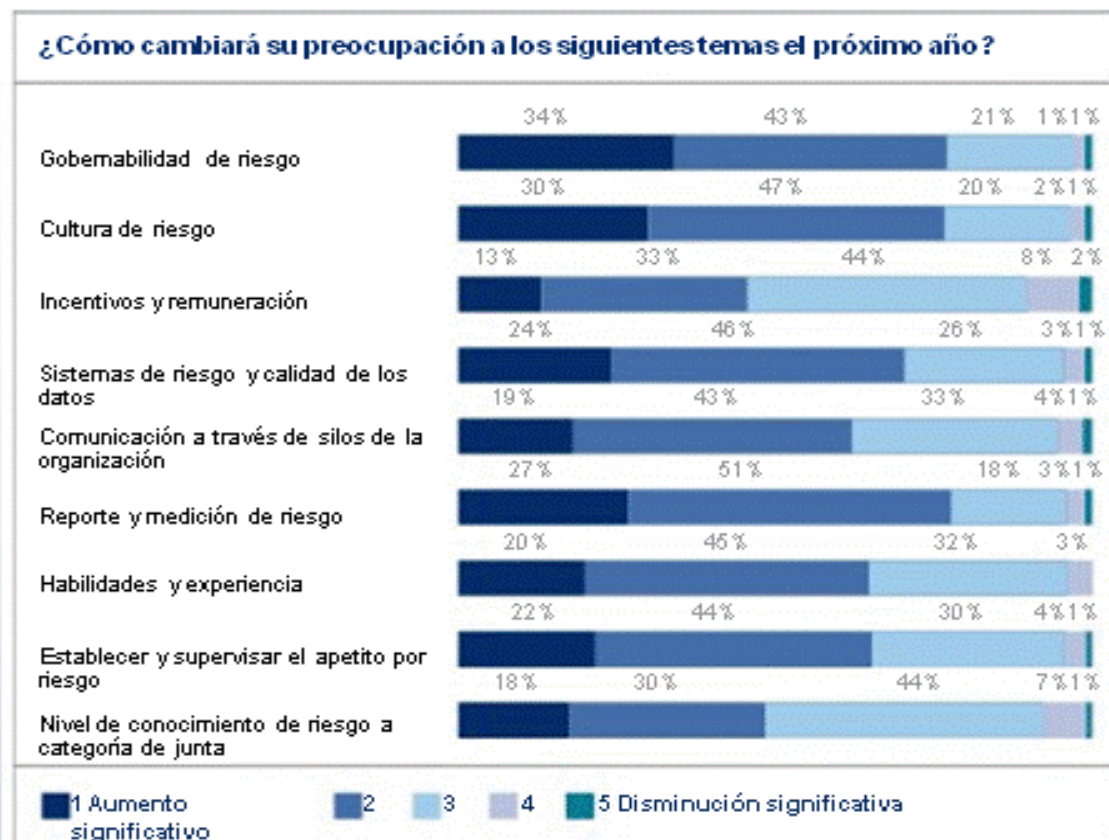
- La mayoría de los gerentes de riesgo reconocen que no tenían un buen SGR.
- También reconocen una cultura organizacional que no detuvo la excesiva toma de riesgos, sino que fue alimentada por un inadecuado sistema de incentivos.
- Paradojalmente, 7 de 10 gerentes considera que su SGR y su cultura de riesgos son efectivos, lo que muestra su falta de comprensión en su propio rol en la gestación de la crisis.

Elementos de la gestión de riesgos más en falta en la contribución a la crisis de crédito



Fuente: KPMG.

- Más allá de sus capacidad de anticipación, una mayoría de bancos busca ajustar sus SGR.
- El gobierno y la cultura de riesgos ocupan un lugar prioritario en la agenda.
- También hay un importante foco en la forma como los riesgos son reportados y medidos.
- Lo anterior es un reconocimiento de que los gerentes de negocios no contaban con información robusta a la hora de la toma de decisiones.



Fuente: KPMG.

- Cerca de un 80% de los ejecutivos declaró que trabajarán más duro para mejorar su cultura de riesgos y sienten que la forma más efectiva para ello es contar con un claro liderazgo de la alta gerencia.
- En una referencia adicional al a menudo marginal rol de los profesionales de riesgo, la mitad de los encuestados cree que el cambio cultural se verá apoyado dándole a esta función más autoridad dentro de la organización.
- También hay un reconocimiento del fuerte impacto del modelo de incentivos sobre la cultura de riesgos.

Cambio esperado de la importancia en la cultura de riesgo (para el próximo año)



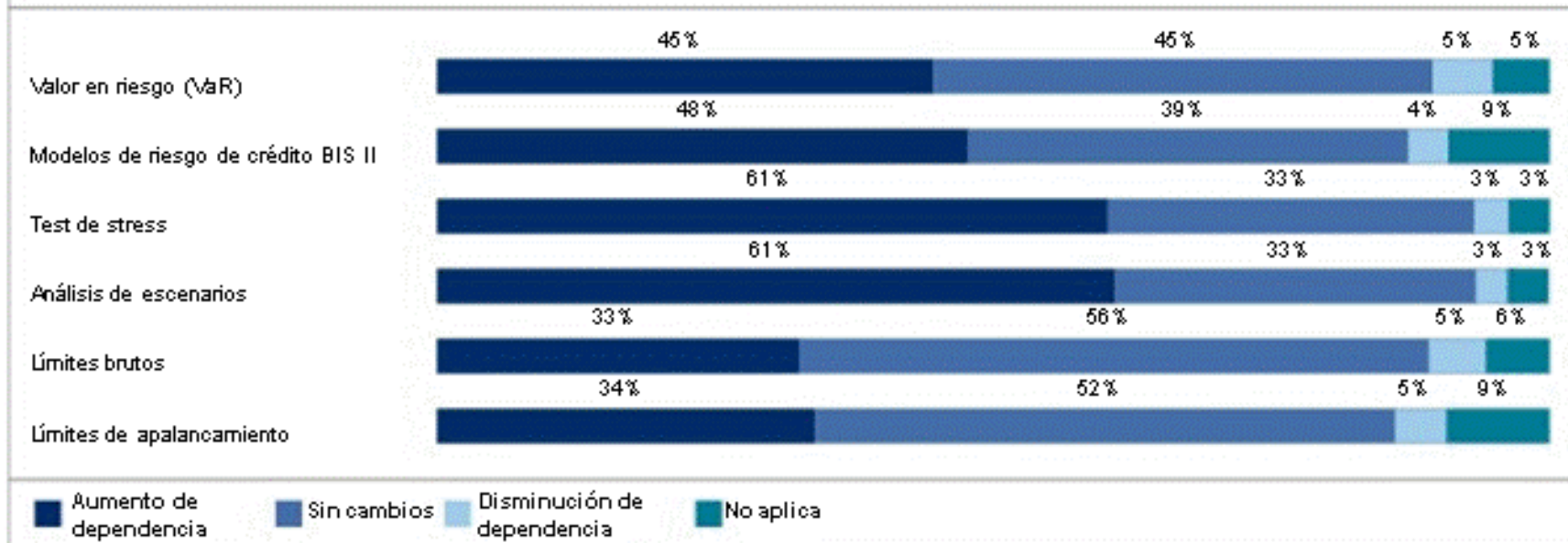
Aumento significativo	30%
Ligero aumento	47%
No aumenta ni disminuye	20%
Ligera disminución	2%
Disminución significativa	1%
Total	100%

- Frente a la pregunta, la respuesta N°1 fue “mejores calificaciones y experiencia internas”, con cerca de 1/3 admitiendo que necesitaban más experiencia de riesgo a nivel de la alta gerencia.



Fuente: KPMG.

Cambio esperado en la confianza de las siguientes herramientas para medir y gestionar el riesgo (en los próximos tres años)



Fuente: KPMG.

- Dentro de los cambios esperados, los encuestados privilegiarán los análisis de estrés y de escenario para medir y gestionar riesgos. Es un reconocimiento de que los análisis no fueron suficientemente sólidos para dimensionar riesgos sistémicos.
- Este creciente foco en la medición también puede ser una respuesta a los reguladores.



Mejoras esperables

- Fortalecer el gobierno y crear una cultura de riesgos.
- Fortalecer los nexos del riesgo con todos los niveles de la organización, incluidas las áreas de negocios.
- Mejorar el expertise de riesgos en la alta gerencia y junta directiva.
- Mantener uso de modelos cuantitativos, como apoyo pero no en reemplazo de las decisiones.
- Modelo de incentivos de largo plazo y en consideración al riesgo.

Conclusiones



Principios claves en la gestión de riesgos



1. La gestión de riesgos es fundamental para fortalecer la rentabilidad y la solvencia.
2. El banco debe reconocer todos los riesgos que lo afectan y gestionarlos continuamente
3. El perfil de riesgo y el apetito de riesgo del banco deben estar en línea con la estrategia
4. La gestión de riesgos no es un proyecto, es un proceso continuo del día a día desarrollado dentro de los procesos de negocios del banco
5. “Todos son administradores de riesgo”
6. Gestión integrada de todos los Riesgos mediante su identificación y cuantificación, y gestión homogénea en base a una medida común (capital económico)

Principios claves en la gestión de riesgos



6. **Funciones independientes de gestión de riesgos**
7. **Competencias claramente definidas.
Las mejores prácticas internacionales**
8. **Posibles enfoques para la evaluación de riesgos: cuantitativa, si no es posible – cualitativa**
9. **Generación, implantación y difusión de herramientas avanzadas de apoyo a la decisión que, faciliten la gestión de los Riesgos**
10. **Monitoreo de la eficiencia del sistema.
El rol del auditor interno**
11. **Alineación de los objetivos de la función de Riesgos y de los individuos que la componen con los de la Entidad, con el fin de maximizar la creación de valor**
12. **“No existe un único buen modelo de gestión de riesgos”**



SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

Trabajamos para promover la estabilidad y confianza en el sistema financiero supervisado