



Gestión Estratégica del Riesgo en la Banca

III Congreso Internacional de
Finanzas y Auditoría

24 de julio de 2008

Expositor:


Bismark Rodríguez

Senior Vice-President & Controller – Bladex, S.A.

CIA CFSA CCSA CPA MBA

Efectos de los factores de riesgo global en el negocio bancario



Factor de riesgo 	Consecuencias
Crisis hipotecarias en los Estados Unidos y Europa	Morosidad, Disminución de las remesas, Desempleo, Cae la Demanda, Baja en el Valor de Mercado
Crisis de liquidez	Restricciones de inversión, cierre de brechas de activos y pasivos, Problemas de Continuidad del Negocio
Fraudes con instrumentos financieros	Perdidas operacionales, Juicios y Litigios, Inversión en mayores controles
Revaluación de algunas monedas latinoamericanas	Pérdida de competitividad de los exportadores y menor valor bruto de las exportaciones
Crisis mercado de los combustibles	Subida de precios general, restricción del consumo
Inflación y escasez de alimentos	Morosidad, Corte de Costos, Baja Calidad

¿Cómo afecta esto a la Banca?
 ¿Estamos preparados?
 ¿Cuál es la estrategia?

¿Quién implementa la estrategia?
 ¿Qué es estrategia?

Procedencia de los Factores de Riesgo



Fuentes Externas

Económicas; precios, disponibilidad de capital, nuevos competidores en el mercado, etc.

Social; cambios demográficos, valores éticos y culturales, percepción del producto, actividad terrorista

Político; Nuevas legislaciones, cambio en la agenda política del gobierno, escrutinio del gobierno en el ambiente de negocio

Tecnológica; brechas tecnológicas y difusión en la comunicación, automatización, biotecnología, etc.

Ecológica; Cambios climáticos, desastres naturales, muertes de animales

Fuentes Internas

Estrategia; estrategia desactualizada, falta de estrategia, estrategia desalineada

Estructura; cambios en la estructura de la compañía, líneas de comunicación inefectivas

Procesos; interrupción de los procesos, inhabilidad para satisfacer las demandas de los clientes, fallas en la interconexión de los procesos

Personas; seguridad en el lugar de trabajo, actividades fraudulentas, conocimiento y habilidades, motivación de los empleados, ética del trabajo

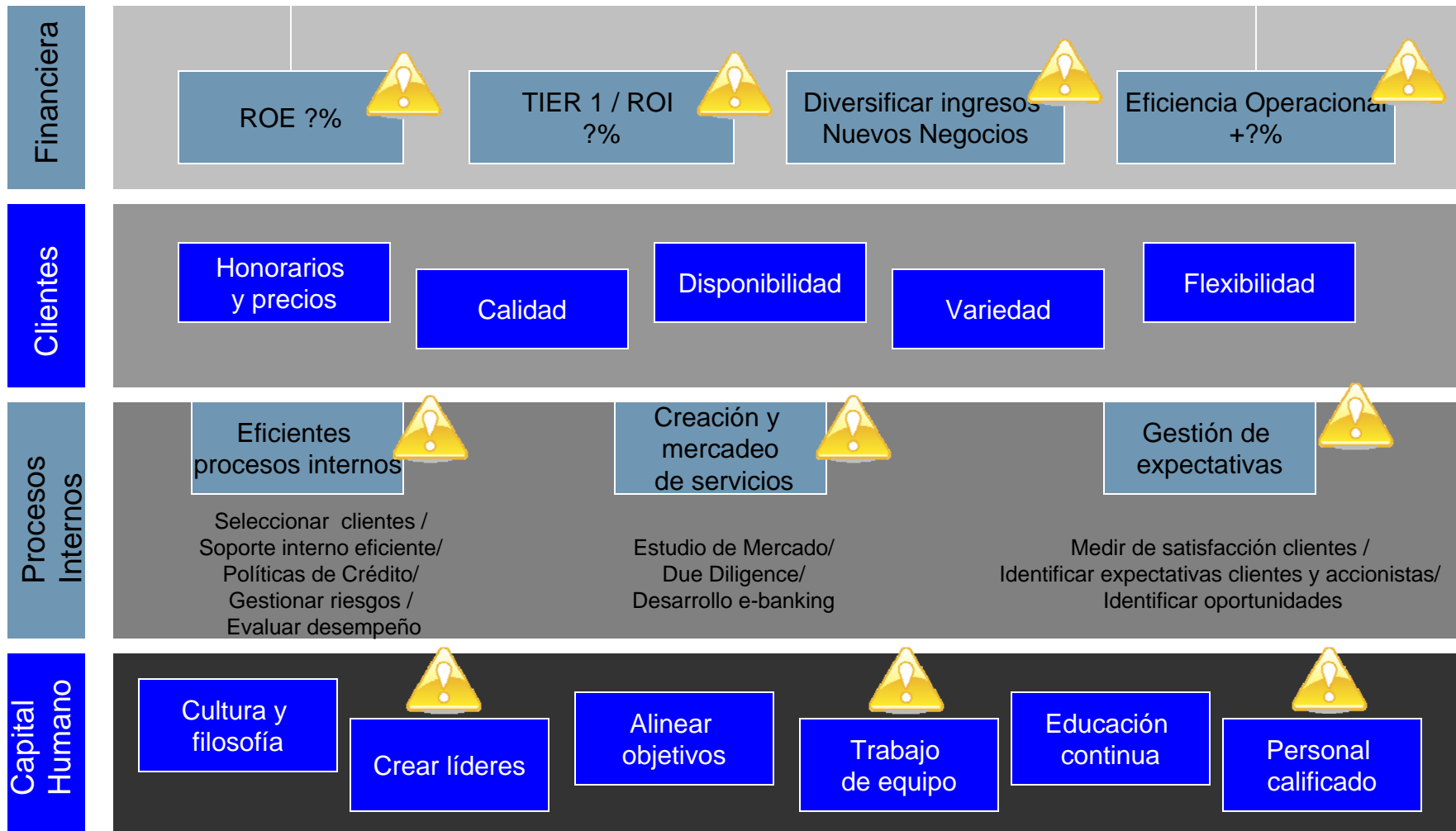
Cultura; disposición para compartir información, apertura de las líneas de comunicación, enfocado en la responsabilidad, presión para el logro de metas

Tecnología; sistemas desactualizados, fallas en la automatización de los procesos de producción

Alineación estratégica de arriba a abajo



Visión Estratégica del Riesgo Empresarial



Objetivos estratégicos

- Generalmente asociados a **metas financieras** (>utilidad neta; >Productividad; < Gastos y Costos)
- **Sencillos de medir** a través de indicadores de desempeño (históricos o predictivos)
- Un **BSC** puede ser la forma de mantener control y monitoreo de ellos
- Todo lo demás es música de fondo (relaciones con el cliente, mejores procesos, mayor calidad, excelencia del recurso humano, etc.), lo cual **adquiere relevancia** si los objetivos financieros se alcanzan
- Debe tenerse claro cuales son las amenazas (**riesgos**) asociados

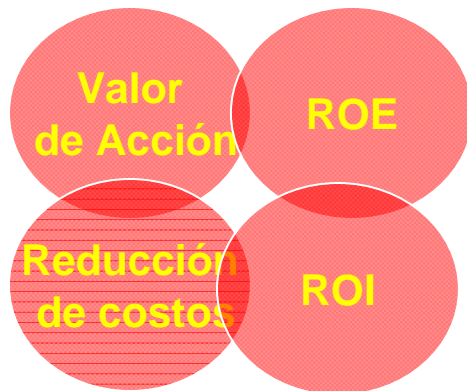


Desarrollo de un modelo de gestión de riesgos sobre un enfoque estratégico

Cobertura:

- 1) Definición de metas y objetivos;
- 2) La integridad de los procesos de negocios;
- 3) La habilidad para dar servicio;
- 4) Expectativas de los Inversionistas, Acreedores y Clientes

Metas Financieras

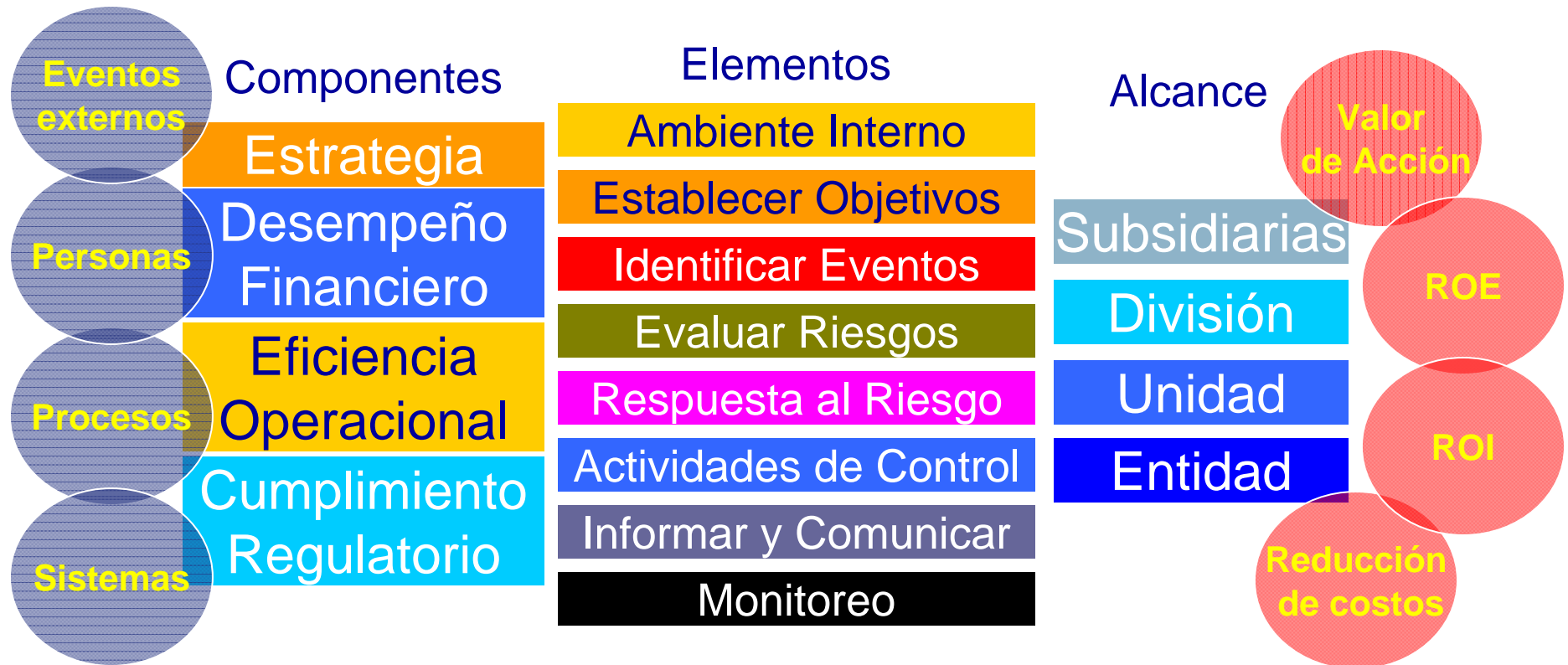


Componentes COSO
ERM

Riesgos Basilea II

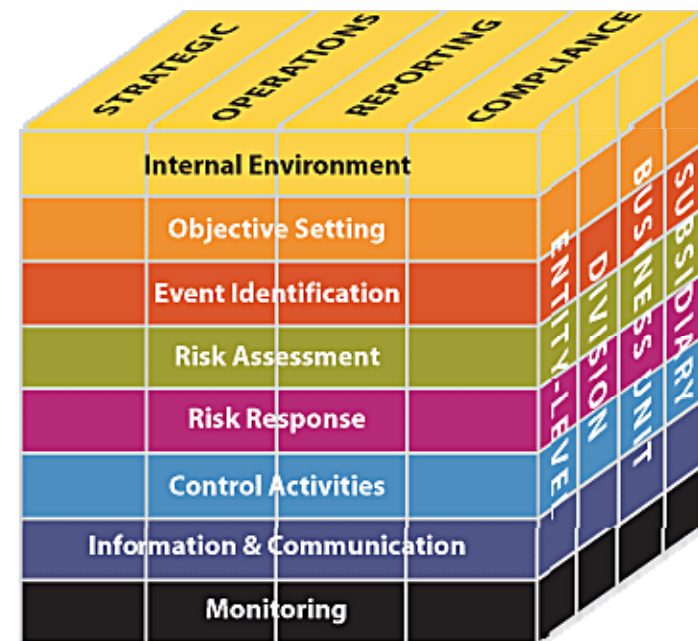


COSO ERM y la Estrategia del Negocio



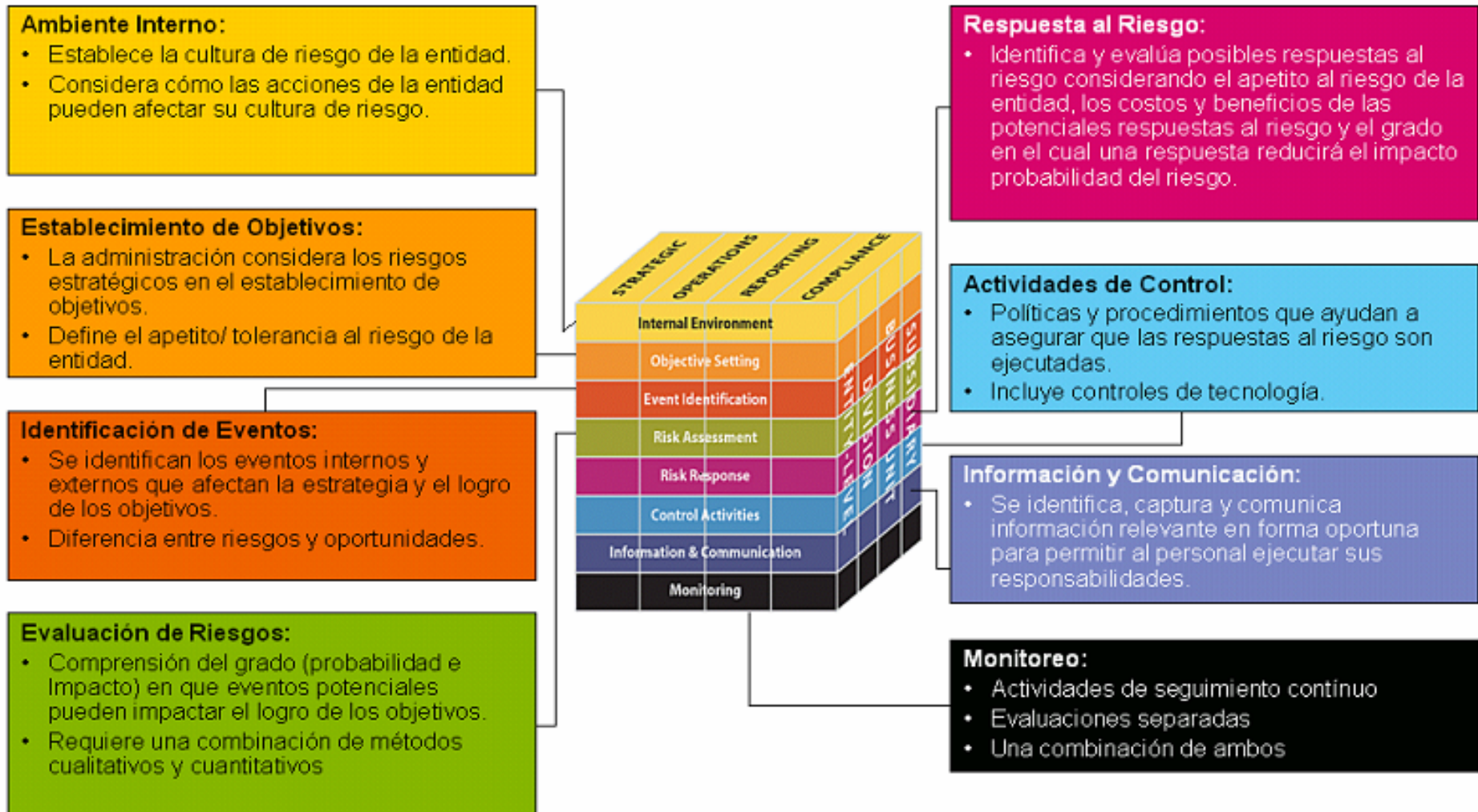
Qué es ERM?

- Es un proceso efectuado por el Consejo de Dirección, la Administración y otro personal de una empresa aplicado para el establecimiento de **estrategias** a través de la organización, diseñado para:
 - identificar **posibles eventos** que puedan afectar a la entidad,
 - **administrar riesgos** alineados con su apetito al riesgo y
 - proporcionar seguridad razonable respecto al **logro de los objetivos** de la entidad

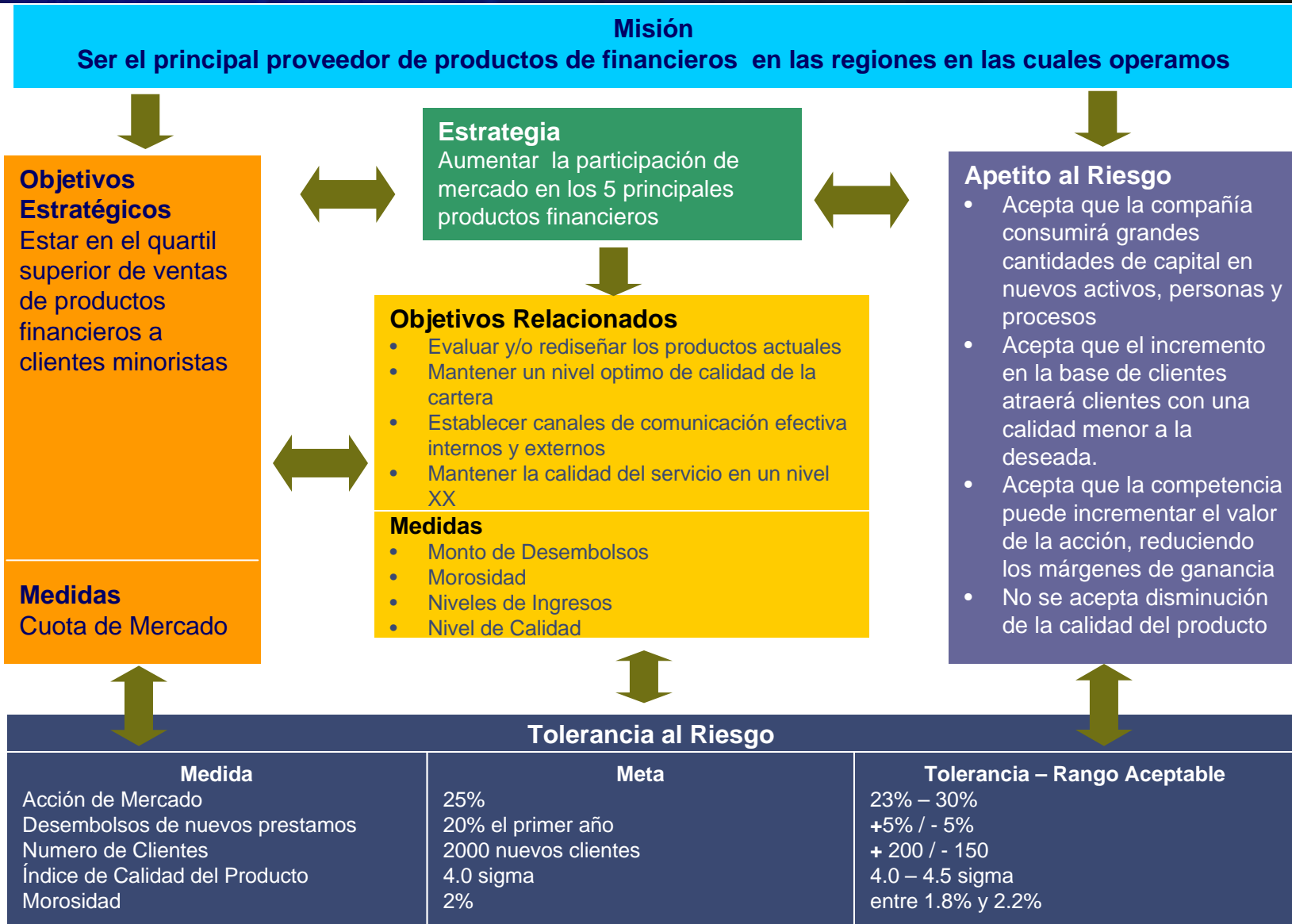


¿Cómo ayuda el ERM al logro de los Objetivos Estratégicos?

Un vistazo de COSO ERM



Definición de la Estrategia y su impacto en el ERM

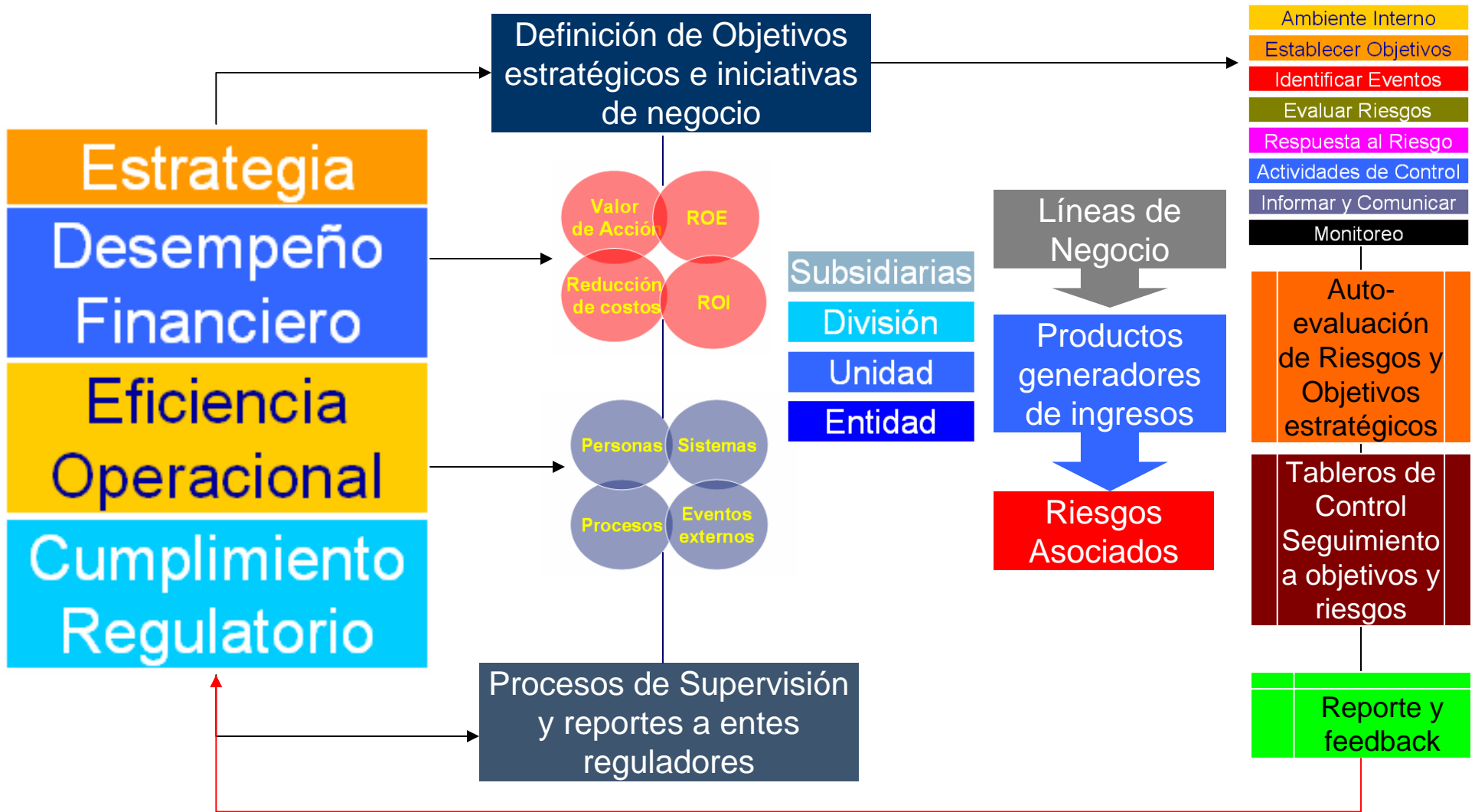


Herramientas para alinear la estrategia a la gestión de riesgos

- Análisis del entorno y los competidores
- Evaluación de las alternativas que están al alcance
- Identificación de amenazas y FCE
- Adecuado nivel de gobierno organizacional
- Personal capacitado y motivado
- Cercano monitoreo de eventos internos y externos
- Sistemas y procesos apropiados y actualizados
- Proceso de evaluación de desempeño a nivel organizacional e individual
- Establecimiento de adecuados canales de comunicación y divulgación
- Ambiente honesto y sincero para debatir y evaluar ideas



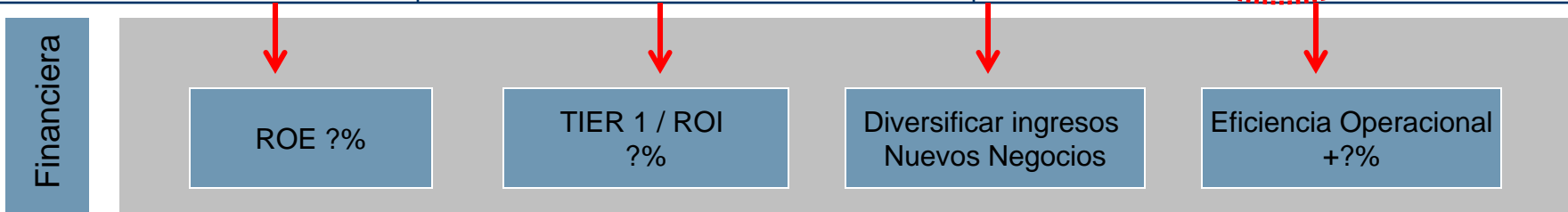
Alineación de la Estrategia con el Perfil de Riesgos



Perfil Global de Riesgos en la Banca



Línea de Negocio	Generadores de Ingresos	Riesgos Asociados
Finanzas Corporativas Negociación y ventas Banca Minorista Banca Comercial Pago y Liquidación Servicios de Agencias Administración de Activos	Líneas de Crédito Prestamos Mercado Secundario Inversiones financieras Inversión de Liquidez Cartas de Crédito Derivados Transferencias Estados de Cuenta Emisión de Tarjetas Hipotecas y autos Apertura de cuentas, CC, DPF Nostro Accounts Control de Activos y Custodia Fideicomisos y Garantías	Actividades no autorizadas Hurto y Fraude Seguridad de los Sistemas Relaciones Laborales Diversidad y discriminación Practicas empresariales indebidas Productos Defectuosos Divulgación e información incorrecta Selección inapropiada de clientes Captura errónea de información Ineficiente gestión de cuentas Insolvencia de contrapartes

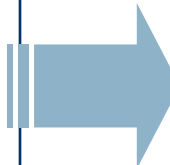


Perfil Global de Riesgos en la Banca



Riesgos Asociados

Actividades no autorizadas
Hurto y Fraude
Seguridad de los Sistemas
Relaciones Laborales
Diversidad y discriminación
Practicas empresariales indebidas
Productos Defectuosos
Divulgación e información incorrecta
Selección inapropiada de clientes
Captura errónea de información
Ineficiente gestión de cuentas
Insolvencia de contrapartes



Identificar Amenazas

Definir un sistema de medición de riesgos

Establecer un proceso de evaluación de riesgos

Auto-Evaluación del Riesgo relacionado con el desempeño

Identificar desviaciones en el desempeño: Tratamiento o Remediación

Consolidar reportes: Revisar la estrategia

Financiera

ROE ?%

TIER 1 / ROI
?%

Diversificar ingresos
Nuevos Negocios

Eficiencia Operacional
+?%

Identificación de Amenazas

Objetivo Corporativo	#	Evento	Categoría	Posible Indicador
Aumento de Utilidades en los próximos 3 años incrementando participación del mercado	1	Insuficientes coberturas en operaciones en M/E	Financieros	Efectos cambiarios en PL
	2	Imposibilidad de trasladar los efectos cambiarios negativos al cliente	Estratégicos	Perdida de clientes, Bajos márgenes o márgenes negativos
	3	No se han abierto nuevos mercados	Estratégicos	Market Share / Saturación del Mercado
	4	Planes a mediano plazo imposibilitan la reacción en el corto plazo	Estratégicos	Crisis, Sorpresas, Eventos inesperados
	5	Riesgos sistémicos podrían afectar el desempeño financiero	Financieros	Devaluación e inflación en países donde opera, Cambios de Leyes, Correlación con indicadores macroeconómicos
	6	Inadecuados procedimientos para comprobar la solvencia financiera y nivel de calidad de los proveedores	Operacionales	Bajo nivel de solvencia de proveedores afecta la continuidad en el suministro de partes y origina una disminución en los niveles de calidad del insumo de producción
	7	Destrucción de valor por parte de productos que se distribuyen en mercados saturados	Estratégicos	% de rentabilidad de productos
	8	Comportamiento poco ético del personal	Financieros	Gastos no justificados o con conceptos inusuales o irregulares, Multas, resultados desfavorables en revisiones por parte de entes oficiales

- Inventariar y categorizar eventos de riesgos
- Clasificarlos en Internos y Externos
- Establecer indicadores de medición en términos de ocurrencia y magnitud
- Establecer responsables de seguimiento y/o control

Definir un sistema de medición de riesgos



Sistema cualitativo: Auto-Evaluaciones

- Dos parámetros: Severidad y Frecuencia
- Asociados a los tradicionales conceptos en auditoría de Riesgo Inherente y de Control.
- La cuantificación requiere registro de experiencia (base histórica)
- Bajo un enfoque cualitativo la experiencia depende del conocimiento y experiencia de las personas.
- Enfoque cualitativo se basa corrientemente en un proceso de auto-evaluación.
- Esta información sirve para diseñar Mapas de Riesgos y Matrices de Evaluación de riesgos

Sistema semi- cuantitativo: BSC

- Disponer de indicadores (más conocidos como KRI)
- Los KRI son variables que tienen una correlación definida con el riesgo asociado al objetivo estratégico.
- KRI deben ser cuantificables a través de una unidad métrica apropiada (*Tiempo: Frecuencia, Lapsos, Plazos; Impacto: Costo, Ingreso, Ahorro; Tendencias: Mejora, Empeora, etc.*)
- Establecer un umbral de puntuación. Por encima de ese valor saltará un alerta, que permita tomar las acciones correctivas necesarias para regularizar su situación.

Definir un sistema de medición de riesgos



Sistema cualitativo: Auto-Evaluaciones

Objetivo Corporativo	#	Evento	Frecuencia	Impacto	Riesgo Neto	Acción para asegurar el objetivo estratégico
Aumento de Utilidades en los próximos 3 años incrementando participación del mercado	1	Insuficientes coberturas en operaciones en M/E	3	2	3	Establecer una política de coberturas a través de derivados de Moneda
	2	Imposibilidad de trasladar los efectos cambiarios negativos al cliente	2	3	3	Establecer nuevos servicios que compensen las pérdidas no trasladadas a clientes
	3	No se han abierto nuevos mercados	1	2	2	Efectuar un nuevo estudio de mercado para validar la estrategia de entrada al mercado de PYMES
	4	Planes a mediano plazo imposibilitan la reacción en el corto plazo	2	3	3	Establecer un proceso regular de revisión de los planes por departamento y a nivel de toda la organización
	5	Riesgos sistémicos podrían afectar el desempeño financiero	3	2	3	Mantenerse alerta de posibles cambios del entorno y definir planes alternos
	6	Inadecuados procedimientos para comprobar la solvencia financiera y nivel de calidad de los proveedores	1	3	2	Reingeniería de los procesos y métodos de análisis
	7	Destrucción de valor por parte de productos que se distribuyen en mercados saturados	2	1	2	Eliminación de productos que arrastran pérdidas no compensables.
	8	Comportamiento poco ético del personal	3	2	3	Mantener robustos controles para asegurar el manejo adecuado de los ingresos y gastos.

- Asignación de un dueño de riesgos
- Evaluación de actividades de control existentes o definición de opciones de tratamiento
- Definición de plazos para solucionar desviaciones en los objetivos de control
- Establecer procesos de reporte a nivel de toda la organización.

Definir un sistema de medición de riesgos

Sistema cualitativo: Auto-Evaluaciones



Escala de Probabilidad	Impacto – Desempeño financiero	Ejemplos de Indicadores de medición
Raro – muy baja posibilidad que un evento ocurra dentro de un marco de tiempo.	Insignificante – la pérdida financiera no impacta en el logro de objetivos financieros.	-No hay incidentes reportables. -Las pérdidas son intangibles o no pueden ser medibles.
Improbable – baja posibilidad que un evento ocurra dentro de un marco de tiempo.	Menor – la pérdida financiera puede ser absorbida como un gasto operativo y tiene mínimo impacto en los objetivos financieros y no impacto en el precio de la acción.	-1 ó 2 incidentes en un periodo determinado. -Las pérdidas financieras representan al menos 1% de los objetivos cuantificables.
Posible - moderada posibilidad que un evento ocurra dentro de un marco de tiempo.	Moderado – la pérdida financiera tiene un impacto notable en el logro de objetivos financieros, flujos de caja y precio de la acción.	-Varios reportes de incidentes . -Efecto de las pérdidas hasta 3%. -Potencial problema de continuidad de operaciones, servicios, etc.
Probable – alta posibilidad que un evento ocurra dentro de un marco de tiempo.	Mayor – la pérdida financiera tiene un impacto material en el logro de objetivos financieros, flujos de caja y precio de la acción.	-Los incidentes reportables son numerosos. -La pérdida que causan puede llegar al 5% de los objetivos financieros cuantificables. -Riesgo reputacional implícito.
Casi cierto – muy alta posibilidad que un evento ocurra dentro de un marco de tiempo.	Catastrófico – la pérdida financiera amenaza la salud financiera de la entidad, el precio de la acción se desploma.	-Múltiples incidentes, frecuencia muy alta. -Pérdidas mayores al 5% de los objetivos cuantificables. -Riesgos de continuidad, reputación y legal pueden ser altos.

Definir un sistema de medición de riesgos



Sistema semi-cuantitativo: BSC

Objetivo Corporativo	#	Unidad de Medida	Meta			Tendencia										Acción para asegurar el objetivo estratégico				
			Mínimo	Maximo	Actual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
Aumento de Utilidades en los proximos 3 años incrementando participacion del mercado	1	Disminuir efectos cambiarios en PL	<1% UN	<6% UN	<5% UN														No Mejora	Establecer una politica de coberturas a través de derivados de Moneda
	2	Perdida de clientes, Bajos márgenes o márgenes negativos	<1% Ingreso	<10% Ingreso	<5% Ingreso														Mejorando	Establecer nuevos servicios que compensen las pérdidas no trasladadas a clientes
	3	Numero de nuevos clientes PYME	10 x mes	20 x mes	10 x mes														Mejorando	Efectuar un nuevo estudio de mercado para validar la estrategia de entrada al mercado de PYMES
	4	Numero de quejas de clientes	50 quejas	200 quejas	250 quejas														Empeora	Establecer un proceso regular de revisión de los planes por departamento y a nivel de toda la organización
	5	Market Share / Saturación del Mercado	>3% Part	>6% Part	1% más														No Mejora	Mantenerse alerta de posibles cambios del entorno y definir planes alternos
	6	Ahorro de costos por nuevos procesos	2 horas x Sem	4 horas x Sem	3 horas x Sem														Mejorando	Reingeniería de los procesos y métodos de análisis
	7	Efecto de nuevos productos financieros en el sector PYMES	<1% Ingreso	>5% Ingreso	>1% Ingreso														Mejorando	Eliminación de productos que arrastran pérdidas no compensables.
	8	Numero de fallas en los controles claves del proceso de generacion y registro de ingresos	2 fallas x Sem	12 fallas x Sem	3 fallas x Sem														Mejorando	Mantener robustos controles para asegurar el manejo adecuado de los ingresos y gastos.

- Definición de indicadores medibles y sencillos
- Asignación de responsabilidad
- Mayor supervisión

Definir un sistema de medición de riesgos

Sistema semi-cuantitativo: BSC



	Score								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Bajo			Medio			Alto		
Probabilidad	Es improbable que ocurra en los próximos 5 años / probabilidad es menor a 2%			Es probable que ocurra en los próximos 3 años/ probabilidad es menor a 25% y mayor a 2%			Es probable que ocurra en el próximo año (1)/ probabilidad es mayor a 25%.		
Indicadores	Raro / muy improbable, sería una sorpresa si ocurre Nunca ocurrió ni en la entidad y/o la industria.			Ha ocurrido más de una vez en el pasado Podría ser una gran sorpresa si ocurre			Tiene el potencial para ocurrir muchas veces en los próximos 5 años Ha ocurrido los últimos 2 años, por lo que es un claro indicador de que puede presentarse en el corto plazo		

	Score								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Bajo			Medio			Alto		
IMPACTO	Impacto < 10% del EBIT			Impacto < 10% pero no >50% del EBIT			Impacto > 50% del EBIT		
Financiero	Moderado impacto en el logro de objetivos operacionales			Gran Impacto en el logro de los objetivos operacionales			Gran Impacto en el logro de los objetivos estratégicos		
Operacional	Mínimas pérdidas de calidad (productos/servicios)			Moderadas pérdidas de calidad (productos /servicios)			Significativas pérdidas de calidad (productos /servicios)		
	Mínimas pérdidas de recursos			Moderadas pérdidas de recursos			Significativas pérdidas de recursos		
Reputación	Breve interrupción de los procesos claves del negocio			Prolongada interrupción de los procesos claves del negocio			Significativa sensibilidad política o social		
	Baja sensibilidad política o social			Moderada sensibilidad política o social			Significativa sensibilidad política o social		
Reputación	No hay cobertura negativa de los medios, solamente se conoce en el ámbito interno			Cobertura negativa de los medios locales			Cobertura negativa de los medios más allá del ámbito local		
	Baja sensibilidad política o social			Moderada sensibilidad política o social			Significativa sensibilidad política o social		

Evaluación de objetivos desde una perspectiva de riesgos ... Tablero de Control



Sistema semi-cuantitativo: BSC

Indicadores Claves de Riesgos (KRI)						
Target	Actual	Alarma	Indicador de Stress	Descripción de Eventos	Tendencia	
ABC Reporte de Indicadores de Riesgos (KRI) N° Fecha de Reporte: 03/01/2007 Fecha de Último Reporte: - Responsable: Andrés Vicepresidencia: Tesorería Área: Trading Producto/Servicio: Cartera de Trading						
Proceso: Mesa de Trading - Negociación y Apertura de Transacciones						
0	0	> 0 eventos diarios	←---●---→	Sin presencia de eventos de quiebre de límites	↗	
● Alto Stress ● Stress Intermedio ● Bajo Stress						
ABC Reporte de Indicadores de Riesgos (KRI) N° Fecha de Reporte: 03/01/2007 Fecha de Último Reporte: - Responsable: Luis Vicepresidencia: Comercial Área: Préstamos Corporativo Producto/Servicio: Préstamos						
Proceso: Préstamos - Evaluación de la Operación Comercial						
5	0	> 5 eventos semanales	←---●---→	Sin presencia de eventos de quiebre de límites	↗	
● Alto Stress ● Stress Intermedio ● Bajo Stress						

Mapa de Riesgo Empresarial vs. Mapa Estratégico



Visión a un alto nivel de cómo se gestionan los riesgos que impactan la estrategia

La estrategia y la respuesta al riesgo



Evitar	Compartir
<ul style="list-style-type: none">■ Disposición de una unidad de negocio, línea de producto, segmento geográfico■ Decidir no comprometerse en nuevas iniciativas de negocio o actividades que puedan desviar del logro de los objetivos principales o que generen nuevos riesgos desconocidos.	<ul style="list-style-type: none">■ Adquiriendo seguros antes pérdidas inesperadas■ Considerando joint-venture o sociedad en lugar de entrar a un negocio solo■ Creando acuerdos de sindicación (préstamos)■ Derivados de cobertura.■ Entrando en outsourcing de procesos de negocio■ Compartiendo riesgos a través de acuerdos con clientes, proveedores, y otros socios de negocio
Reducir	Aceptar
<ul style="list-style-type: none">■ Diversificación de líneas de productos■ Establecimiento de límites operacionales■ Haciendo efectivos los procesos de negocios■ Mejorando el proceso de toma de decisiones y monitoreo■ Re-balanceando el portafolio de activos reduciendo ciertas exposiciones a pérdidas■ “Re-allocating” capital entre diversas unidades de negocio	<ul style="list-style-type: none">■ “Self-insuring” contra pérdidas■ Confiando en el comportamiento cíclico de los negocios o de un portafolio■ Aceptar el riesgos como si este ya conformara su tolerancia al riesgo

Definición de una respuesta para tratar los riesgos...ejemplo



		Meta										
Objetivo Corporativo	#	Unidad de Medida	Mínimo	Maximo	Actual	Riesgo	Acción para asegurar el objetivo estratégico	Efectividad del Tratamiento	Efecto Residual del Tratamiento	Instrucciones de tratamiento	Responsable	
Aumento de Utilidades en los proximos 3 años incrementando participacion del mercado	1	Disminuir efectos cambiarios en PL	<1% UN	<6% UN	<5% UN	Alto	Establecer una politica de coberturas a través de derivados de Moneda	Inefectivo	Inefectivo	Reducir los efectos a 3% en el mes siguiente	Sayonara	
	2	Perdida de clientes, Bajos márgenes o márgenes negativos	<1% Ingreso	<10% Ingreso	<5% Ingreso	Medio	Establecer nuevos servicios que compensen las pérdidas no trasladadas a clientes	Efectivo	Moderadamente efectivo	Incorporar el sevicio XX para mejorar el indicador a 4% en mes siguiente	Arturo	
	3	Numero de nuevos clientes PYME	10 x mes	20 x mes	10 x mes	Medio	Efectuar un nuevo estudio de mercado para validar la estrategia de entrada al mercado de PYMES	Efectivo	Moderadamente efectivo	Mantener la cuota en 10 clientes como minimo	Nahun	
	4	Numero de quejas de clientes	50 quejas	200 quejas	250 quejas	Alto	Establecer un proceso regular de revisión de los planes por departamento y a nivel de toda la organización	Inefectivo	Inefectivo	No exceder de 100. Monitorear el nivel de servicio a través de banca en linea	Orlina	
	5	Market Share / Saturación del Mercado	>3% Part	>6% Part	1% más	Alto	Mantenerse alerta de posibles cambios del entorno y definir planes alternos	Inefectivo	Inefectivo	Implementar los nuevos productos A y B para ganar al menos 1% más en 60 dias.	Genaro	
	6	Ahorro de costos por nuevos procesos	2 horas x Sem	4 horas x Sem	3 horas x Sem	Bajo	Reingenieria de los procesos y métodos de análisis	Efectivo	Efectivo	Mantener el ritmo actual para no forzar aun el nuevo esquema	Cesar	
	7	Efecto de nuevos productos financieros en el sector PYMES	<1% Ingreso	>5% Ingreso	>1% Ingreso	Bajo	Eliminación de productos que arrastran pérdidas no compensables.	Moderadamente efectivo	Moderadamente efectivo	Eliminar el producto C, ya probó que no sirve. Evaluar estrategia de retiro	Guillermo	
	8	Numero de fallas en los controles claves del proceso de generacion y registro de ingresos	2 fallas x Sem	12 fallas x Sem	3 fallas x Sem	Bajo	Mantener robustos controles para asegurar el manejo adecuado de los ingresos y gastos.	Efectivo	Efectivo	Mantener el ritmo actual para no forzar aun el nuevo esquema	Genaro	

Definición de una respuesta para tratar los riesgos..ejemplo

Objetivo estratégico	Expandir oferta de productos relacionados con productos PYME				
Objetivo operacional	Obtener utilidades de \$30 millones en el primer año de introducción del negocio				
Unidad de medida	Ingresos por nuevos productos				
Tolerancia al Riesgo	\$25-\$30 millones en nuevos ingresos				
Riesgos	Riesgo Inherente		Respuesta al riesgo / Alternativas de tratamiento	Riesgo Residual	
	L	I		L	I
Competidor se hace del mercado antes que nuestra empresa	40%	\$ (10,000,000)	A- Proveer presupuesto adicional de I&D a las divisiones productivas para llegar al mercado en 90 días	20%	15% menos de ingreso por nuevos productos (\$4,500,000)
			B - No hacer nada para llegar primero	40%	\$ (10,000,000)
La aceptación del mercado a un nuevo producto es menor a lo que el informe de investigación sugería	25%	\$ (15,000,000)	C- Co-brand del producto con tercera parte establecida	20%	10% menos de ingresos por nuevos productos (\$3,000,000)
			D- Piloto de prueba de mercado, modificar estrategia de mercadeo	15%	15% menos de ingresos por nuevos productos (\$4,500,000)
			E- No hacer nada	25%	\$ (10,000,000)

Evaluación de desempeño individual para asegurar la estrategia

- En la Banca los objetivos están dirigidos al logros de resultados y el mantenimiento de ciertos índices financieros relevantes
- Así como al proveer un nivel de servicio al cliente de calidad.
- Sin rendición de cuentas no se garantiza al menos el esfuerzo de lograr un objetivo.
- Desarrollo de una metodología de evaluación
- Trabajo en la cultura organizacional
- Desarrollo de liderazgo, iniciativa y grupos de trabajo



Qué aspectos del desempeño individual pueden ser evaluados vs. la estrategia



Aspecto a Evaluar	Objetivo estratégico	Indicador de desempeño
Enfocado al cliente	Trabajar en la creación de la cultura	Resultados de encuestas a clientes y empleados Frecuencia y tiempo de las reuniones de líderes-staff
	Énfasis en buscar más soluciones que culpables	Resultados de encuestas a clientes y empleados
Innovación / Aceptación de riesgos	Promover la mejora continua	Inventario de procesos mejorados Nuevas prácticas implementadas Encuestas al personal Uso del presupuesto de capacitación e investigación
	Aceptar los riesgos para rendición de cuentas	Estadística de fallos Inventario de lecciones aprendidas Reportes de BSC por procesos Resultados de las Auto-Evaluaciones
Mostrar resultados	Creación del clima apropiado	Reportes de BSC por procesos Resultados de las Auto-Evaluaciones
Entender la estrategia	Asegurar que todos conocen la estrategia	Encuesta a empleados Horas de capacitación en aspectos claves del modelo de negocio Rotación de personal
	Definición de expectativas y prioridades	% de empleados que pueden identificar las áreas de foco de la empresa
Responsabilidad	Definición de un estándar de desempeño acorde a las responsabilidades	Resultados de las evaluaciones de perfiles de puestos y competencias del personal
	A mayor riesgo mayor recompensa	Resultados de las evaluaciones individuales
Comunicación	Pensamiento alineado al proceso de control de los objetivos estratégicos (BSC)	Encuesta sobre efectividad de las reuniones periódicas para seguimiento del desempeño (BSC, AEC, AER, AEO) Rotación de personal
Trabajo en equipo	Potenciar el trabajo en equipo	Efectividad de los procesos de inducción de nuevo personal Cantidad de mejores prácticas compartidas

- Alineación y procesos de evaluación de desempeño
- Establecimiento de procesos de gestión de riesgos
- Capacitación al personal
- Reingeniería de procesos claves
- Documentación de prácticas de negocio
- Consideración del ambiente regulatorio

Y no olvidar hacerse algunas preguntas...

1. Qué está pasando en el entorno?
2. Qué porción del marco de referencia funciona para nosotros (y cuál no)?
3. Qué significa esta situación para la competencia y para otros actores?
4. Qué puede significar esta situación para nosotros? (Riesgo u Oportunidad)
5. Qué tendríamos que hacer?
6. Qué tenemos que hacer para ser protagonistas?
7. Y, ahora qué sigue?

Ram Charan: Autor de *“Know-How: Las 8 habilidades que separan a la gente que ejecuta de la que no lo hace”*

III Congreso Internacional de
Finanzas y Auditoría

24 de julio de 2008

Conferencia:
**Gestión Estratégica del Riesgo
en la Banca**

Expositor:
Bismark E. Rodriguez L.
CIA CFSA CCSA CPA MBA
bismark.rodriguez@gmail.com

Bladex 