



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

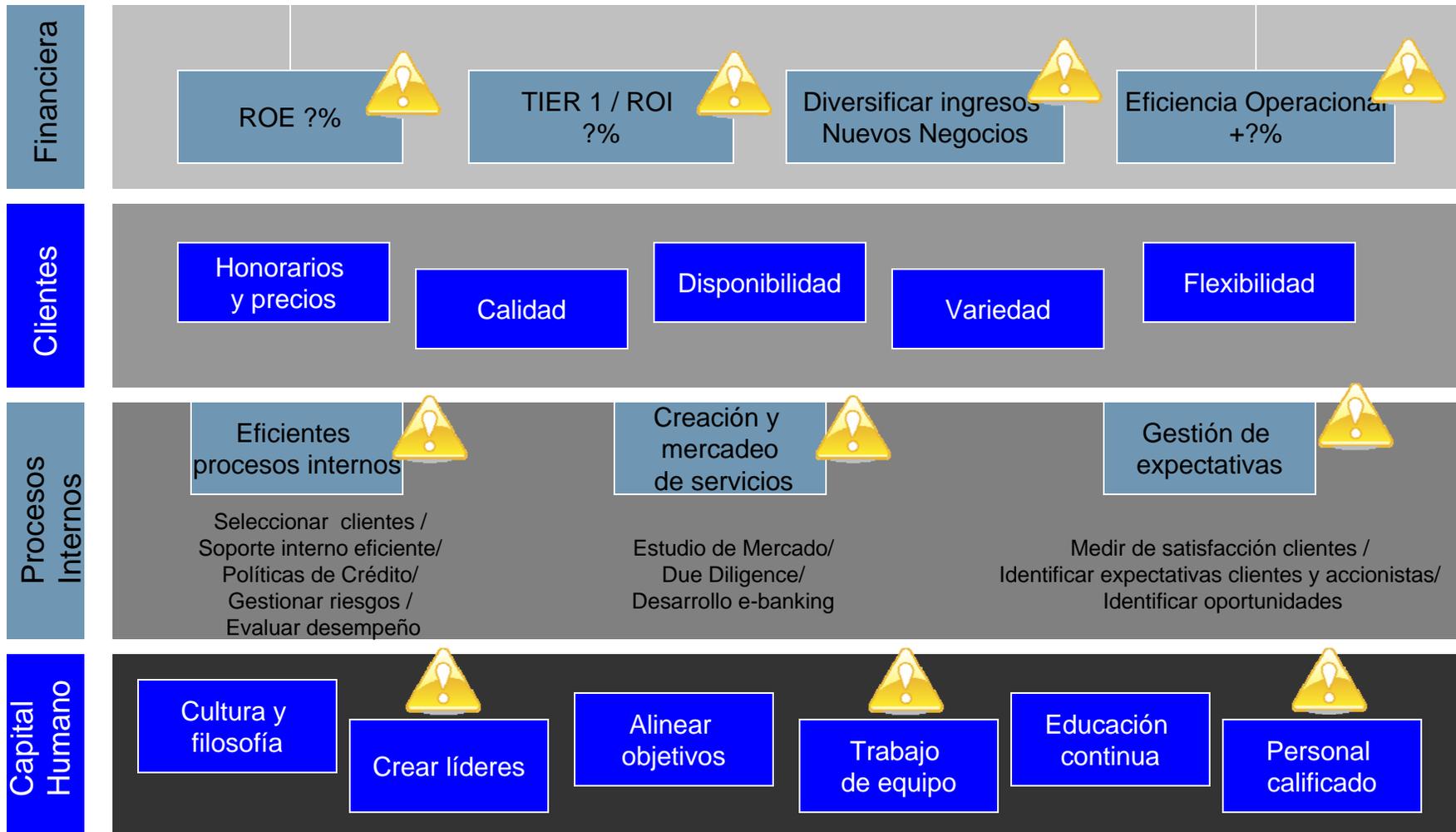
Cultura; disposición para compartir información, apertura de las líneas de comunicación, enfocado en la responsabilidad, presión para el logro de metas

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



Riesgos Basilea II



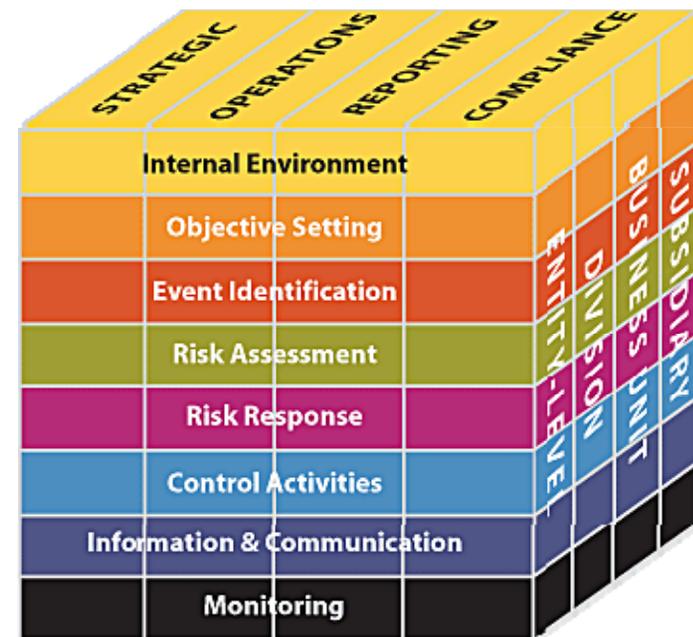
Componentes COSO
ERM

COSO ERM y la Estrategia del Negocio



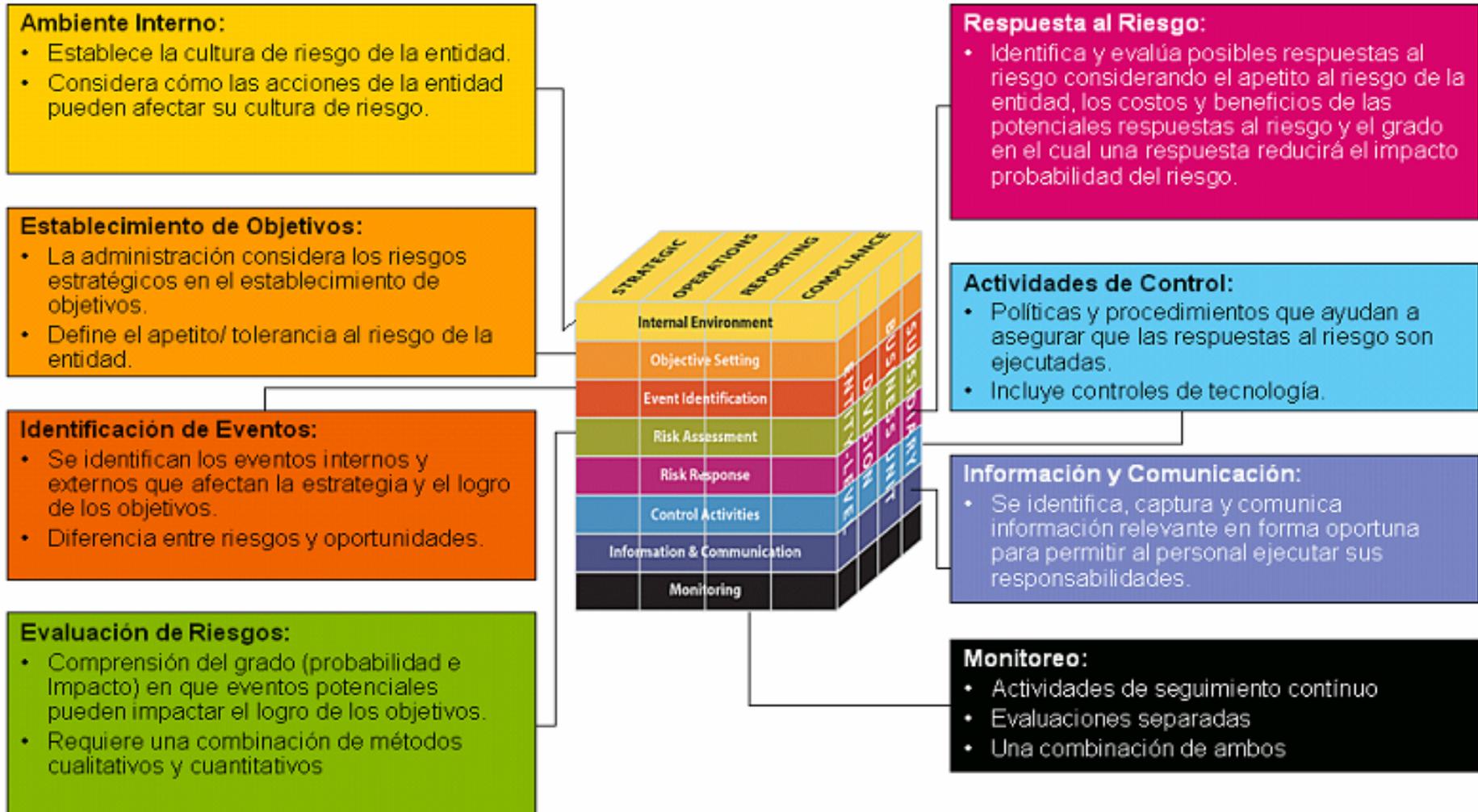
Qué es ERM?

- 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

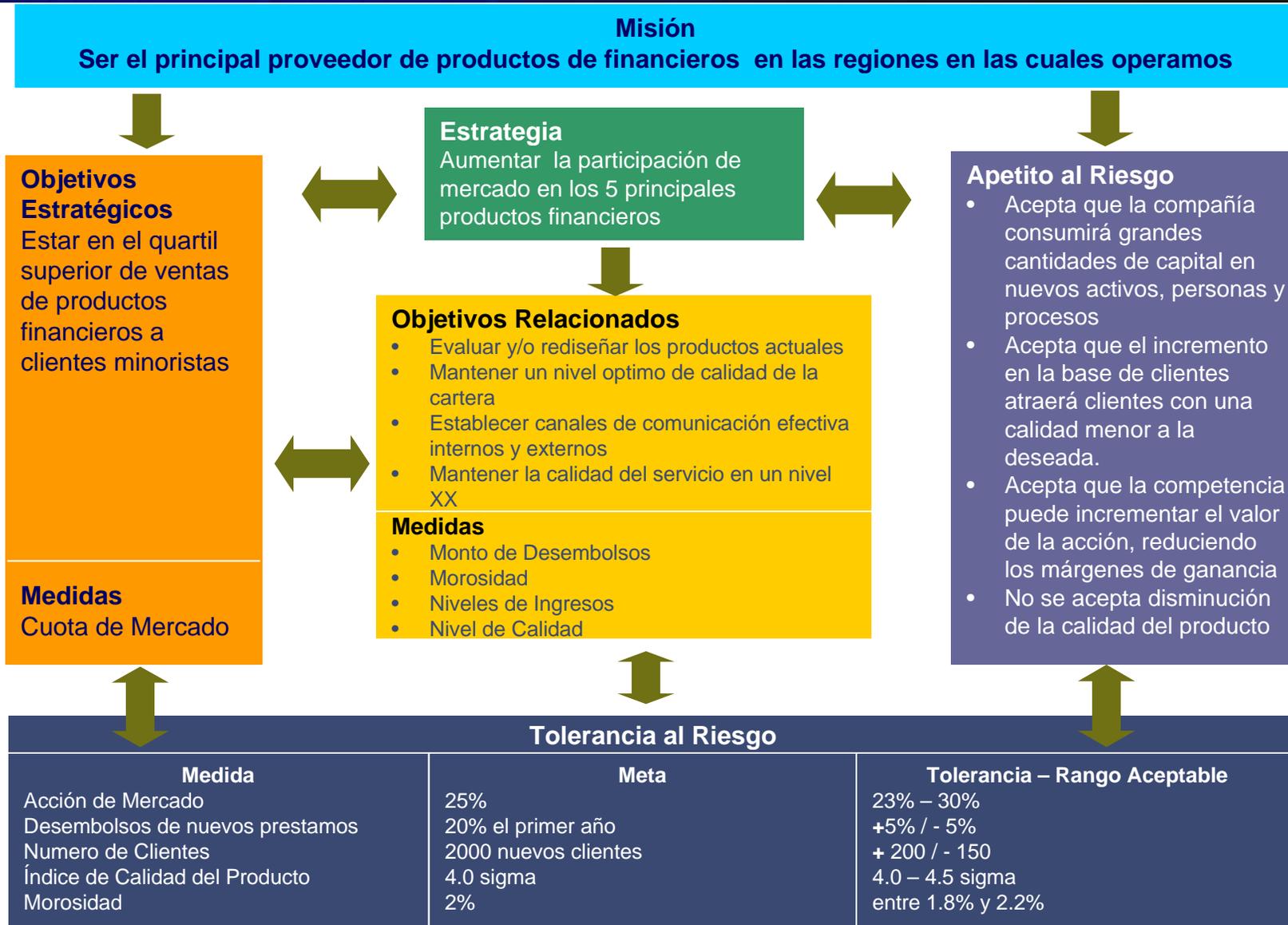


¿Cómo ayuda el ERM al logro de los Objetivos Estratégicos?

Un vistazo de COSO ERM



Definición de la Estrategia y su impacto en el ERM

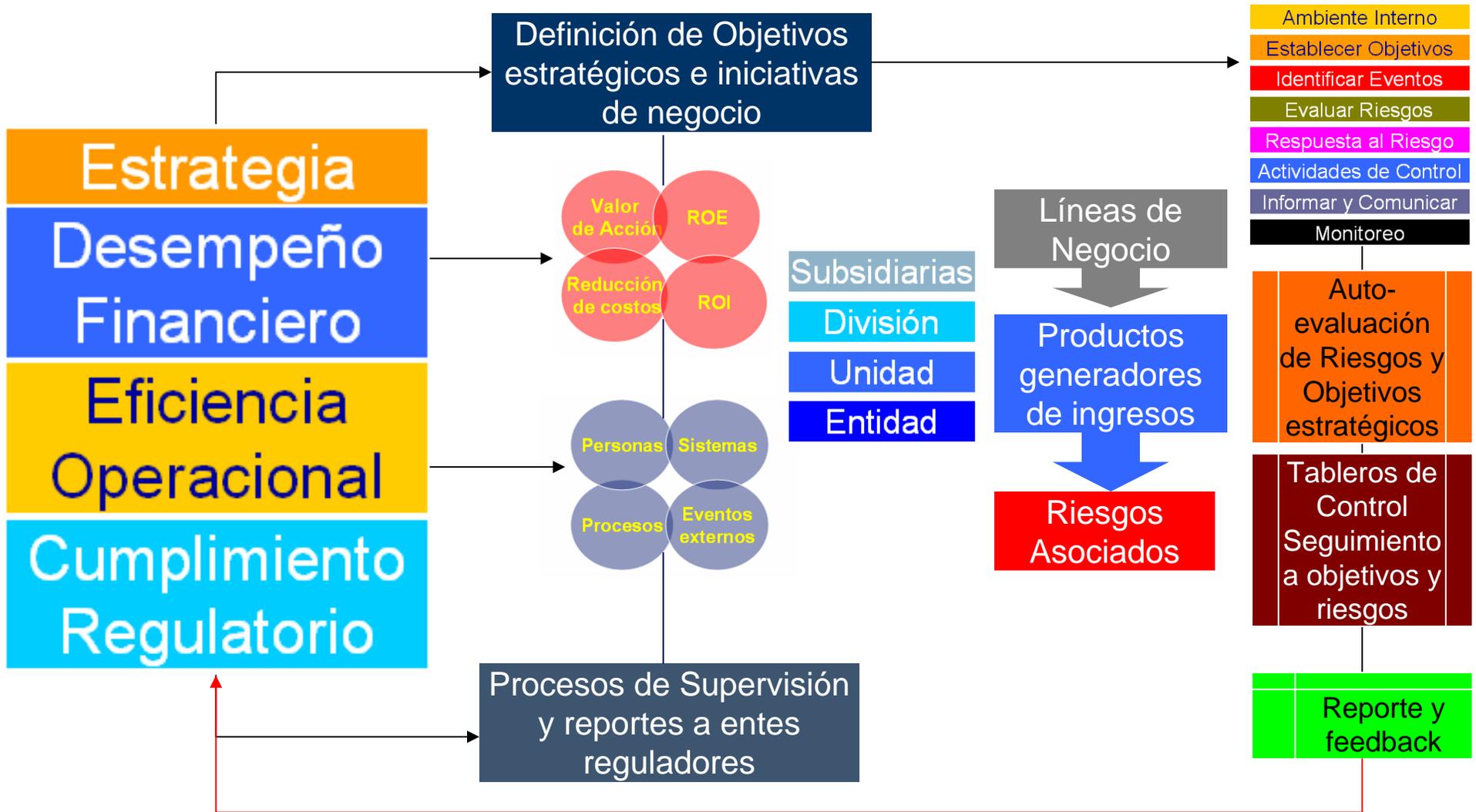


Herramientas para alinear la estrategia a la gestión de riesgos

- 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

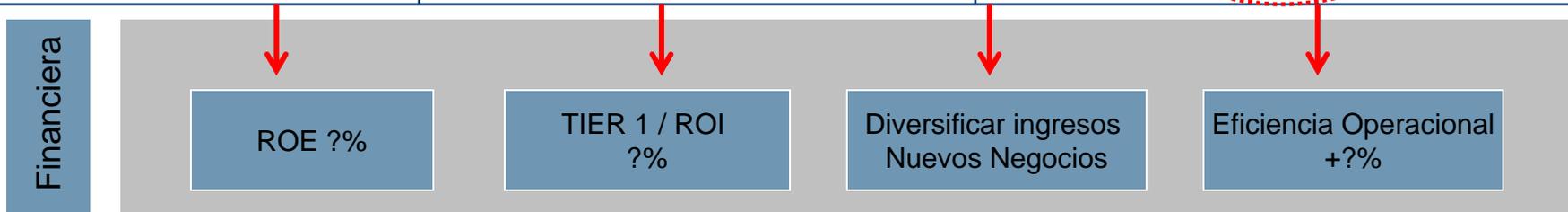


Alineación de la Estrategia con el Perfil de Riesgos



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 |

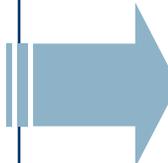


Perfil Global de Riesgos en la Banca



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 sistemicos podrian 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



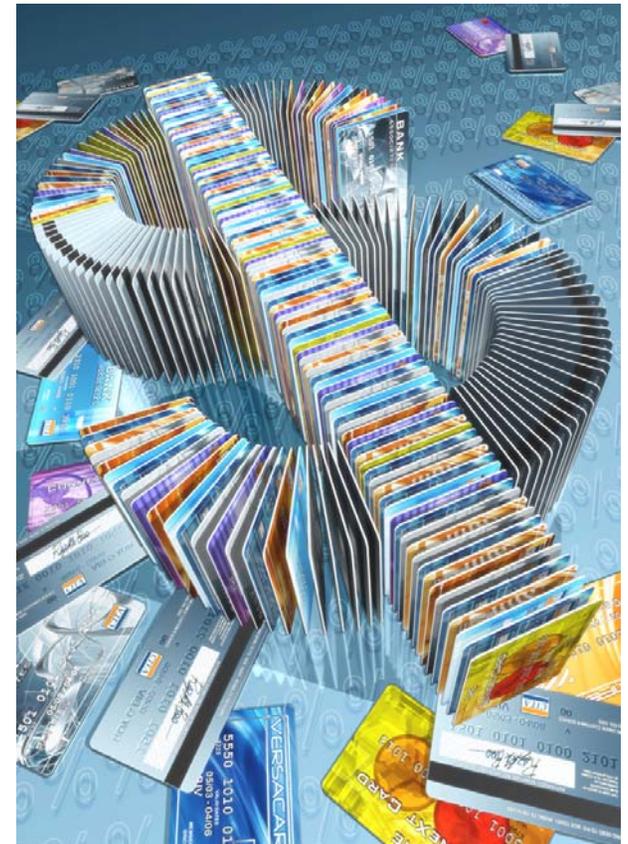
| | | Meta | | | | | | | | | | |
|--|---|---|----------------|-----------------|----------------|--------|--|-----------------------------|---------------------------------|---|-------------|--|
| Objetivo Corporativo | # | Unidad de Medida | Mínimo | Maximo | Actual | Riesgo | Acción para asegurar el 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 