



*Riesgo de Alcance Estratégico un Modelo de y para
América Latina.*

Estructuración del Riesgo Operacional

Riesgo Operacional: El Gran Reto

- Alcanzar un Definición de Riesgo Operacional que sea:
 - Coherente,
 - Suficiente,
 - Eficiente,
 - Práctica,
 - Específica,
 - Que Respete la Multidimensional

Riesgo Operacional: El Gran Reto

- Aterrizar el o los modelos
 - Mostrar la relación de variables que componen el modelo y la realidad que representa.
 - Establecer un proceso eficiente y económicamente viable de implementación.
 - Garantizar su sostenibilidad en la intrincada red de usuarios y proveedores de información.
 - Demostrar su utilidad real como herramienta de uso cotidiano y gerencial.

La Secuencia Histórica Originadora

- Crisis Bancaria Japonesa
 - Riesgo de Concentración y Vinculados
- Crisis de Mercados Secundarios y Baring
 - Riesgo de Mercado
- Crisis de Monedas
 - Riesgo de Liquidez
- Crisis Bancarias Latinoamericanas y Enron
 - Riesgo Operacional y Governance

El Riesgo en Latinoamérica

- Contagio académico con los procesos europeos.
- Esfuerzo Pioneros de algunos actores.
- Detonantes Principales las Crisis Bancarias de cada uno de los países.

Escuelas de Gestión de Riesgo

- Escuela de Quiebra
- Escuela de Pérdidas
- Escuela de Control Interno
- Escuela Estratégica o de Procesos
- Nueva Escuela de Alcance Estratégico

Diferenciadores de las Escuelas

- Objeto del Estudio
- Grado de Utilidad Cotidiana y Gerencial
- Base de Información
 - Contable
 - Operativa
- Envergadura de las herramientas técnicas

Escuela de Quiebra

- Origen Europeo y luego asimilada en EUA.
- Corte totalmente regulatorio de protección a los usuarios.
- Objetivo principal predecir y evitar los colapsos con pérdida del “Pueblo”.
- Herramienta principal Capital Técnico
- Información Contable
- Camels con razones financieras

Escuela de Pérdidas

- Origen Basilea I y otros reguladores
- Corte regulatorio con reconocimiento de equilibrio de negocio.
- Objetivo monitorear los riesgos asumidos por las empresas, mediante el potencial de máximas pérdidas probables.
- Información Contable
- Resolución por aprovisionamiento

Escuela de Pérdidas

- Herramientas:
 - Activos Ponderados por Riesgo
 - Curvas de Probabilidad
 - Teorías de Colas
 - “Duraciones” y Brechas
 - Valor en Riesgo

Escuela de Control Interno

- Origen EUA y Latinoamérica
- Corte regulatorio y Auditoría.
- Objetivo principal controlar los riesgos operacionales mediante el esquema tradicional de prevención.
- Herramienta:
 - Cuestionarios Cualitativos
 - Responsabilidad Solidaria de Directivas

Escuela Estratégica o de Procesos

- Origen Basilea II y Latinoamérica
- Esfuerzo Organizacional y de Consultores
- Objetivo encontrar un camino al riesgo operacional.
- Herramienta:
 - Levantamiento de Procesos
 - Planes de Continuidad de Negocios
 - Matriz de Frecuencia - Intensidad



Escuela de Riesgo de Alcance Estratégico

Las Debilidades y Fortalezas

- Quiebra:
 - Aplicación sencilla y de bajo costo.
 - Visión limitada,
 - Base contable, difícil contraste técnico y fáctico.
 - Casi nula utilidad operativa y de negocios.

Las Debilidades y Fortalezas

- Pérdidas:
 - Fuerte componente cuantitativo,
 - Aceptación generalizada.
 - Difícil interpretación y bajo enlace con la información normal de BI
 - Basado en la supremacía de las pérdidas.
 - Fuertes aprovisionamientos escudados en nivel de significancia y cobertura de colas
 - Desconoce los objetivos del negocio.

Las Debilidades y Fortalezas

- Control Interno:
 - Implementación natural,
 - Fuerte componente cualitativo,
 - Débil utilidad en el accionar cotidiano del negocio, las coberturas o los procesos de pricing
 - No permite el análisis proyectivo, ni dinámico, por lo que en esencia es un paso atrás en técnicas de gestión financiera.
 - Desconoce los objetivos del negocio.

Las Debilidades y Fortalezas

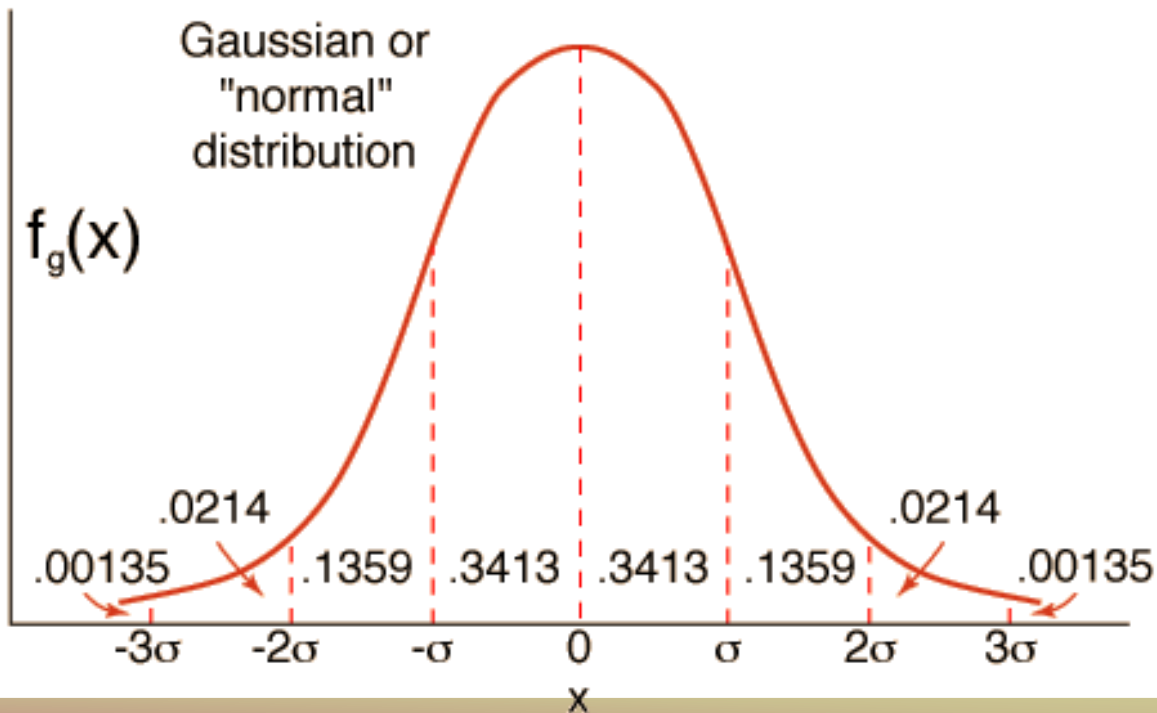
- Estratégico o Procesos:
 - Impulsa procesos de tecnificación y desarrollo organizacional indispensables.
 - Considera los objetivos del negocio
 - Alta disponibilidad de proveedores de servicios,
 - Difícil volver cuantitativo respecto a resultados del negocio.
 - Débil utilidad en coberturas y pricing
 - No permite el análisis proyectivo, ni dinámico

Debilidades en General

- Prioridad Regulatoria o Restrictiva.
- Insensibilidad al Entorno.
- Base de análisis técnico que llevó al uso preferencial de los métodos autoregresivos o monovariables.

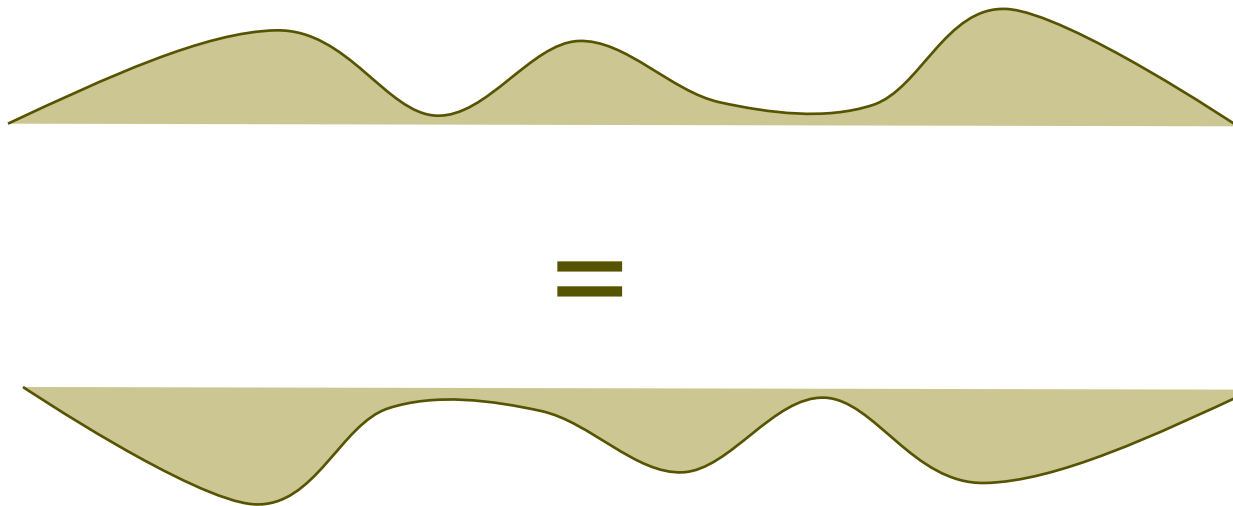
Debilidades en General

- Isoprobabilidad de la curva de Gauss
 - Ausencia de condicionalidad



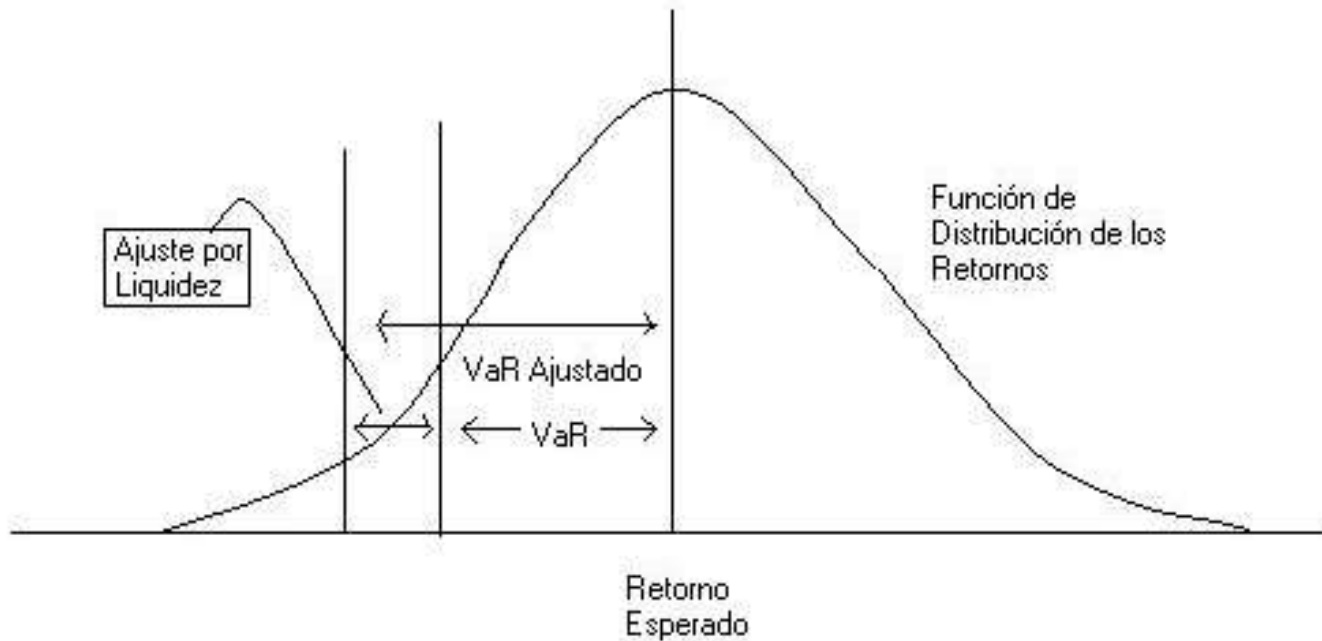
Debilidades en General

- Volatilidad independiente de la dirección de los acontecimientos.



Debilidades en General

- Concentración en las pérdidas



Debilidades en General

- Falta de modelos de integración.
- Débil Interpretación a nivel de negocio y estrategias.
 - Que pasó con el pricing?
 - Que pasa con el CRM?
 - Que pasa con el ALM?



La alternativa del Complemento Riesgo de Alcance Estratégico

Escuela de RAE

- Origen Latinoamérica.
 - Somos o no distintos?
 - Grado de Tecnificación
 - El Factor Información
 - Mercados secundarios
 - Estructura de tasas
 - Entornos Macroeconómicos
 - Realidades Políticas
 - Los elementos de rentabilidad social
 - Liquidez

Escuela de RAE

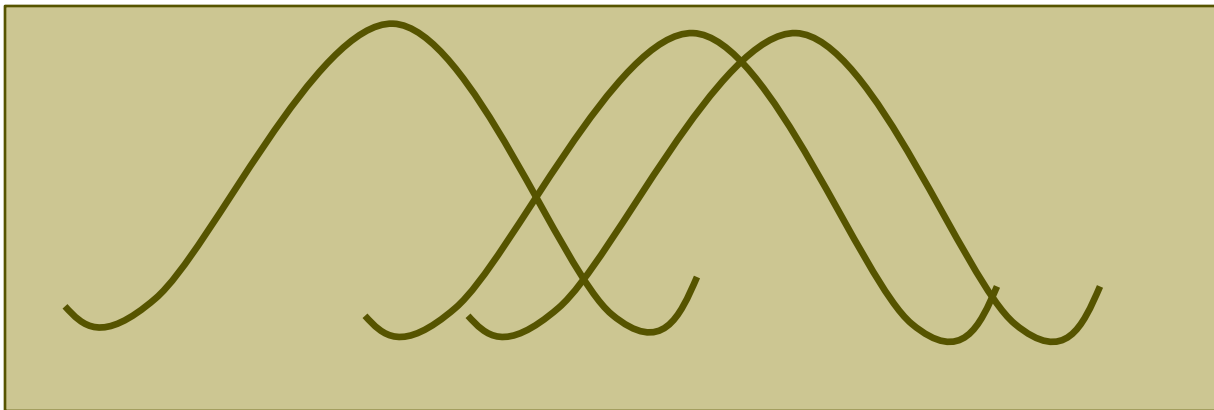
- Énfasis en la gestión misma.
- Objetivo estructurar un modelo que refleje, con base modelar densa la dinámica del negocio, mediante esquemas de información familiares y comunes.
- Herramienta principal Modelos Dinámicos
- Información Operacional no contable
- Abre la puerta a modelos integrales

Algunos Cambios Críticos

- Su funcionalidad regulatoria aun es indefinida y su enfoque dirigido a la gestión del negocio.
- La tecnología es factor determinante.
- El negocio se define como un sistema abierto, los modelos contemplan las relaciones de entorno significativas.
- Se utilizan modelos multivariables y multivariantes.

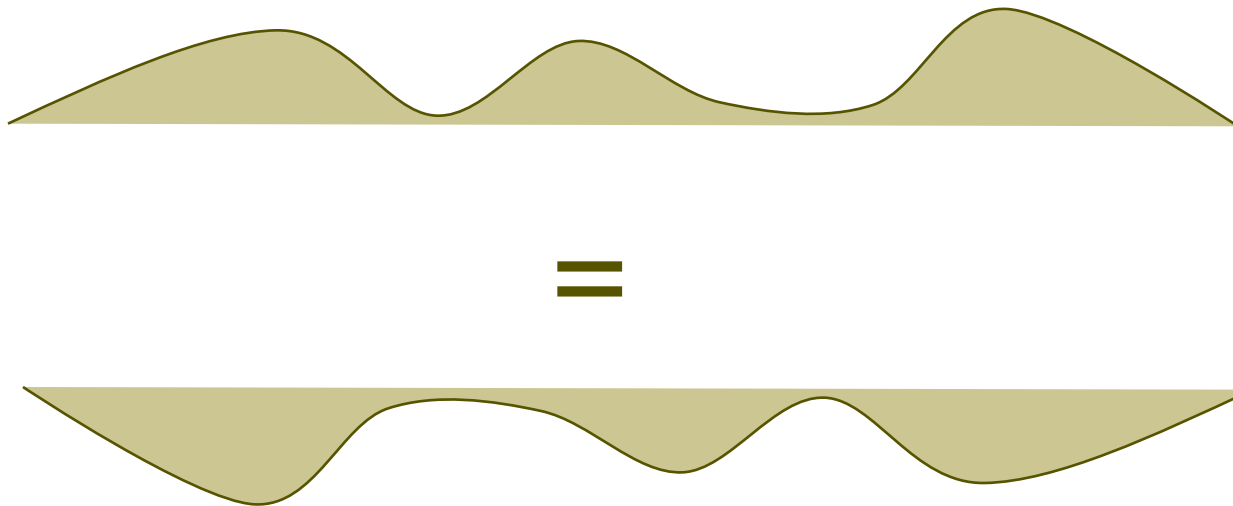
Algunos Cambios Críticos

- Se reintroducen y priorizan los factores de condicionalidad mediante covarianzas y probabilidades simultaneas.



Algunos Cambios Críticos

- La dirección de la Volatilidad es parte de las restricciones de los modelos condicionales.



Algunos Cambios Críticos

- Concentración en la distribución total de las variables objetivo y se reemplaza la hipótesis de pérdida por la de potencial.
- Esto traduce los procesos en las dinámicas del negocio y abre paso a la identificación de la red causal modelada.

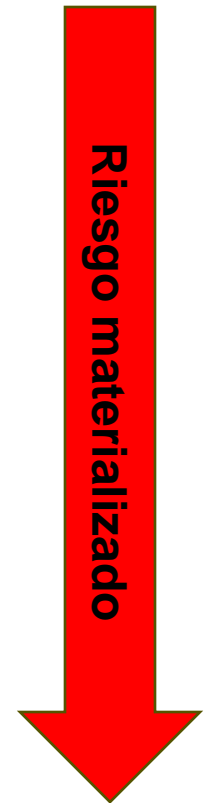
Debilidades en General

- Todo el instrumental institucional es parte de un sistema general interactivo.

COMO???



ESQUEMA GENERAL DE UNA ESTRUCTURA RAE

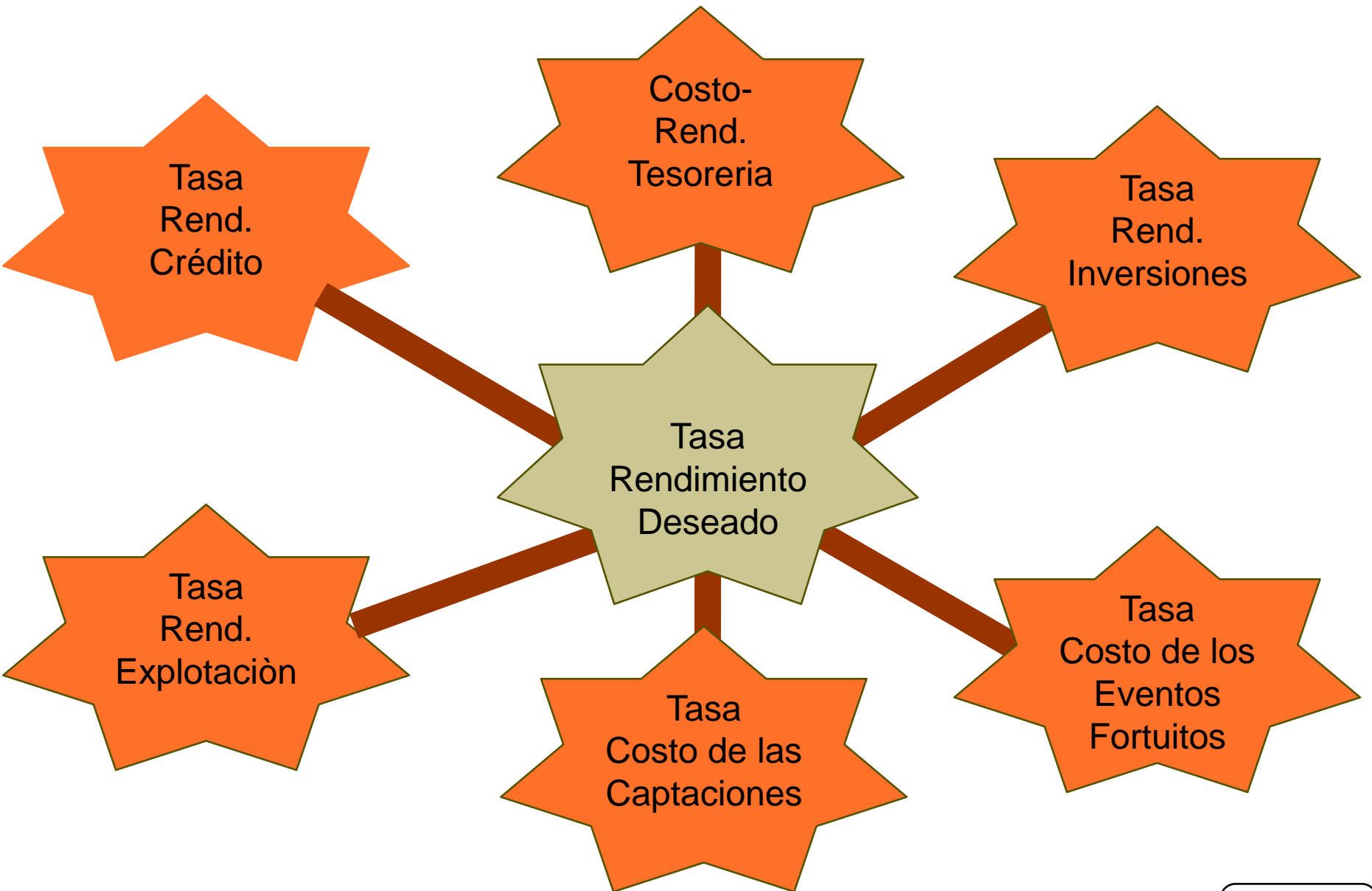


Punto de Partida

- Modelo de Rentabilidad y/o
- Base de Liquidez y/o
- Dashboard de Objetivos

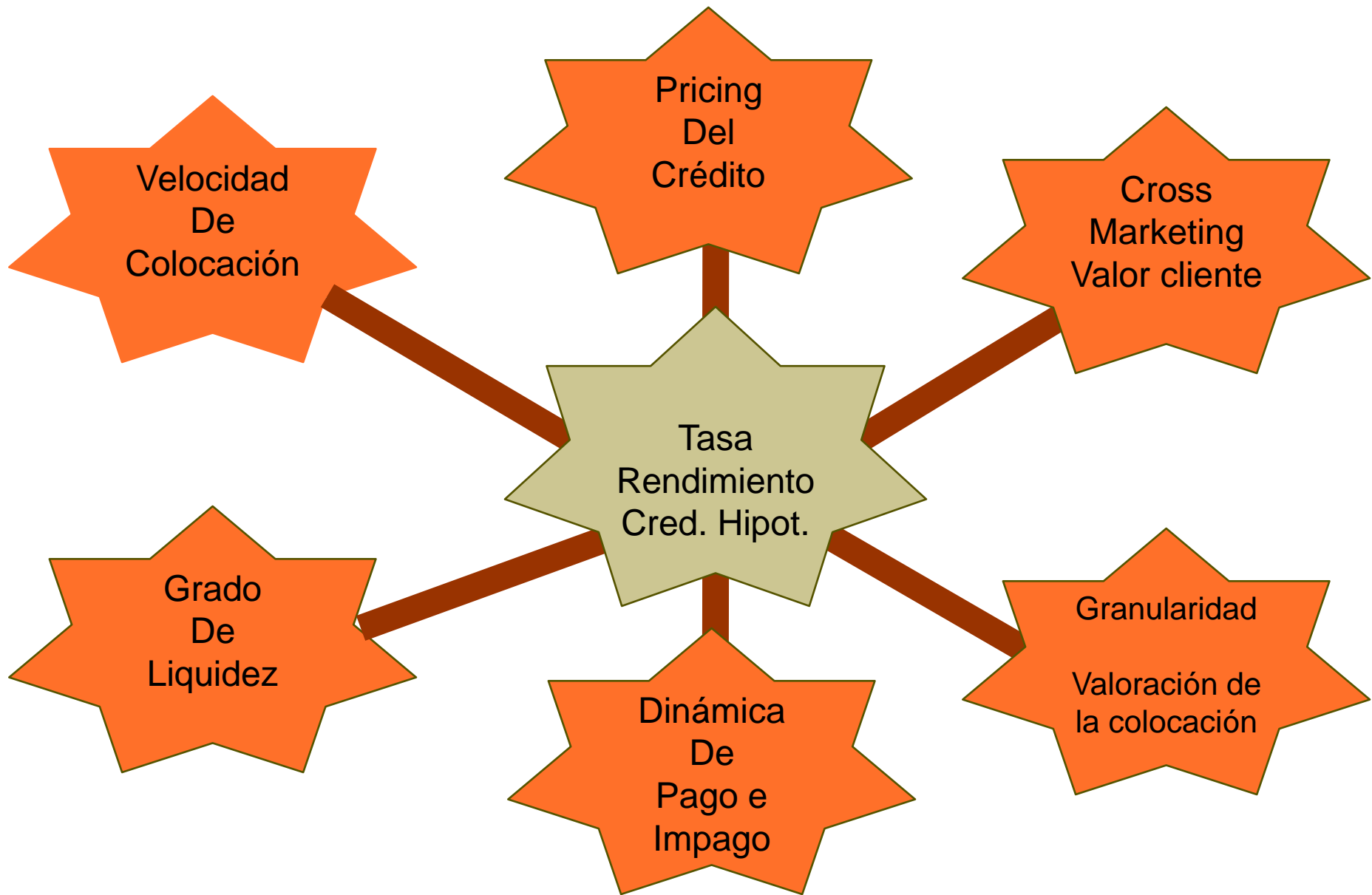
Segundo Paso

- Determinación de la red del negocio
 - Ejemplo Balance Score Card
- Basilea II ha establecido una lista de áreas pertinentes que puede servir de guía.
- Requiere el establecimiento de una base común de valoración, ejemplo tasas de rentabilidad, unidades monetarias, neutro líquido, etc.



Tercer Etapa

- Densificación Modelar hasta el nivel eficiente
- Se reemplaza la base común de valoración por una estructura causal.
- Se contemplan al menos las dimensiones:
 - Monetaria
 - Eficiencia
 - Estructura Operativa-Ejecutiva
 - Relación con el entorno



Finalmente

- Se utilizan modelos dinámicos y causales para establecer mediante probabilidad condicionadas, modelos neuronales, etc., los niveles de potenciación o riesgo respecto del modelo de rentabilidad y/u objetivos

Algunas Ventajas Adicionales

- Aumenta considerablemente la comprensión del negocio.
- Aprovecha la sabiduría empresarial histórica.
- Este tipo de modelos son autoajustables cuando son cotidianos.
- Garantiza simulaciones condicionales precisas y ajustadas a la realidad.

Algunas Ventajas Adicionales

- Permite toma de decisiones en tiempo real con previsión de impactos.
- Permite automatizar alarmas y reacciones.
- Permite el seguimiento efectivo de nuevas directrices o planes de acción.
- La información es de fácil interpretación por estar en los mismos términos que el negocio.

Algunas Ventajas Adicionales

- Reconoce las ventajas y desventajas de los mercados financieros latinoamericanos.
 - El requerimiento de información es más accesible en contextos imperfectos.
 - Incorpora los conocimientos estadísticos y modelares, sin asumir compromisos con principios incumplibles de normalidad, procesos estocásticos, independencia de factores, etc.

Algunas Ventajas Adicionales

- Al utilizar como base la estructura del negocio y la institución, reconoce especificidades en todos los sentidos:
 - Tipo de negocio
 - Tamaño y volumen
 - Objetivos e intereses
 - Relevancia social o comercial



*Riesgo de Alcance Estratégico un Modelo de y para
América Latina.*

Estructuración del Riesgo Operacional

Caja de Ande Estructural

