

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y EQUILIBRIO CON LA GESTIÓN DE RIESGOS

**MBA. MAURILIO AGUILAR ROJAS
DIRECTOR GESTIÓN CORPORATIVA
BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO
COMUNAL**

Temas a desarrollar

- Gobierno corporativo (Principios dentro del marco de BASILEA)
- Valor agregado de la gestión de riesgos
- Riesgo estratégico
 - Participación de mercado
 - Entorno
- Gestión Financiera y Riesgo
- Resultados de corto plazo versus largo plazo
- ALM (duración, concentración, liquidez, apalancamiento)
- Volatilidad de las utilidades
 - Estimaciones / provisiones
 - Posición en moneda extranjera
 - Precio de las inversiones
 - Márgenes de intermediación
 - Bienes dación de pago
- Requerimientos de capital/ suficiencia patrimonial
- Rendimiento ajustado al riesgo / Pricing
- Coberturas

- Ninguna empresa, mucho menos una entidad financiera, puede mantenerse por mucho tiempo en el mercado, si no realiza una adecuada gestión de sus riesgos.

Gobierno corporativo

Rol del área de riesgo

Asesor

Independencia

Objetividad

Transparencia

Se confunden los términos

Departamentos de Riesgo, dedicados a realizar “Análisis Financiero”, otros completamente ligados a labores propias de auditoría...En fin el concepto de administración por concepto de riesgo, debe de ser entendido antes que aplicado

Por qué RIESGO?

Esta debe de ser un área a implementar no por necesidad de cumplir con la regulación internacional vigente.

Por el contrario, surge de la necesidad de analizar el negocio con herramientas cuantitativas y de una manera Ex-Ante

Gestión de riesgo en la banca

- La actividad bancaria está sujeta, por el simple hecho de encontrarse en un entorno de incertidumbre, a riesgos
- El riesgo es algo inherente a la actividad bancaria, y por lo tanto se debe:
 - Conocer los riesgos a los que se enfrenta el banco
 - Impacto de dichos riesgos en el banco
 - Verificar si existen instrumentos para reducir esos riesgos
 - Calcular costos asociados a decisiones

Evolución de la visión del riesgo

- El monitoreo de riesgo es una función secundaria de auditoría interna
- Riesgo, es un factor negativo a controlar
- Riesgo administrado aisladamente en cada sector de la organización
- La responsabilidad de administrar el riesgo se delega a niveles de baja jerarquía
- La medición del riesgo es subjetiva
- Funciones de administración de riesgo no estructuradas y divergentes

- El monitoreo de riesgo es una función del Chief Executive Officer (CEO)
- Riesgo es una oportunidad
- Administración integral del riesgo en toda la organización
- La responsabilidad de administrar el riesgo es responsabilidad de la alta dirección
- Se cuantifica el riesgo
- La administración del riesgo se crea dentro de todos los sistemas de administración corporativa

Riesgo estratégico

- Tendencia a la globalización
- Tendencia a la desintermediación
- Tendencia a la regulación
- Tendencia a la innovación
- Entorno
- Participación de mercado

- Empoderamiento de reguladores
- Creación de estándares de regulación internacionales
- Aumento de los costos por marco regulatorio de la intermediación (unidad de riesgos, capacitación, estimaciones, software)
- Control de operaciones irregulares (lavado de capitales, concentración o vinculación)

- Crecimiento económico irregular
- Creación de nuevas figuras financieras
- Exceso de liquidez masivo y creciente
- Disminución estable de la estructura de tasas de interés
- Aumento sistemático del requerimiento de liquidez por parte del banco central (renegociación por mercado de deuda y control del exceso de liquidez para control inflacionario)

- Manejo poco técnico de las estructuras temporales de tasas de interés
- Separación parcial de los mercados de corto y largo plazo
- Apreciación de las tasas de cambio
- Necesaria incorporación de los costos de oportunidad y el valor real del dinero
- Tema crédito atomización

- Tema del activo: cartera de crédito ha perdido peso, inversiones ganan. Operaciones fuera de balance
- Dimensiones del riesgo (concepto multidimensional)

- Enfoque de quiebra
 - Preponderancia del cliente
 - Asunto regulatorio - interventor
- Enfoque de pérdidas
 - Incorporación del factor empresarial
- Enfoque estratégico
 - Dimensión estructural
 - Cambio de paradigma de gestión en entidades financieras

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Acelera con “PRUDENCIA” la marcha del negocio, generando valor a la empresa y afianzando las ventajas competitivas para enfrentar y superar a los competidores a través de proveer recursos y administrar la liquidez; así como **manejar el perfil riesgo rendimiento del negocio** y del costo de los fondos de capital, así como generando valor en el largo plazo.

El gerente financiero como generador

de valor : La gestión de riesgos financieros

- Objetivo de una empresa: Máxima creación de valor posible, es decir, que la empresa valga más.
- Gerente financiero: misión lograr la captación y el destino de los recursos financieros en las mejores condiciones posibles para conseguir crear el mayor valor de la empresa
- Funciones área financiera: planificación financiera, elección de los mejores proyectos de inversión, consecución de los fondos necesarios, relación con los mercados financieros

Actividades y procesos de la función financiera

- Operaciones contables
 - Cobro
 - Cuentas por pagar
 - Activos fijos
 - Planillas
 - Contabilidad general
- Información de gestión del negocio
 - Planificación estratégica
 - Presupuesto
 - Gestión de costos
 - Rentabilidad de productos y servicios
 - resultados
- Gestión financiera
 - Gestión de riesgos
 - Gestión de liquidez
 - Financiación
 - Gestión de tesorería
 - Gestión de inversiones
- Otros
 - Reportes
 - Gestión fiscal
 - Auditoría
 - Cumplimiento normativo

- Las empresas que gestionan sus riesgos financieros, se caracterizan porque son capaces de definir una estrategia a plazo encaminada a dirigir, controlar y defender sus intereses, utilizando para ello instrumentos que el proporcionan los mercados financieros para diseñar y ejecutar dicha estrategia
- Incertidumbre riesgo - oportunidad

Diferencia entre administración

de Corto y Largo Plazo

Existe la necesidad de lograr resultados no sólo en el CP, es además necesario que estos sean sostenibles a lo largo del tiempo (LP)

(i.e. Entidades con resultados del tipo RANDOM)

Gestión Bancaria de Corto Plazo

Realidades que enfrentan las entidades financieras:

1. Alta grado de *competencia* entre instituciones
captación y colocación de recursos

⇒ Decisiones apresuradas, no cuantificadas que
conducen a resultados solo de CP.

*“ Un buen banquero no es el que hace crecer una
institución, sino el que logra sostener tal crecimiento”
Importante diferenciar entre el concepto de
sostenibilidad y “banca de casino”*

Gestión de Largo Plazo, Administración de Riesgo...

- Enfoque consolidado de gestión, en que cada probable resultado de las decisiones tomadas están plenamente cuantificados.
- Cada riesgo es sólo un elemento del amplio conjunto de elementos que interactúan simultáneamente.
- El objetivo de toda entidad financiera radica en generar estabilidad (confianza), luego utilidades.

Aplicaciones más que ecuaciones

Las metodologías deben de sustentar las políticas que el banco sustenta, de manera tal, que una metodología debe de acompañar una nueva línea de administración (i.e. Pricing de Carteras, de Operaciones, fijación de políticas de préstamos, de captación...)

Qué es ALM?

Es la gestión *coordinada y simultánea* de

- Préstamos
- Inversiones
- Liquidez
- Activos Fijos

- Depósitos
- Líneas Crediticias



CAPITAL

Qué persigue el ALM?

Es un enfoque **SIMULTÁNEO** de administración bancaria, en el que las decisiones son consideradas en función de los resultados financieros, y de la estructura de riesgos

Más sobre ALM

- Al ser una gestión *simultánea* de A y P
 - ⇒ *Aumentar la rentabilidad y el valor de la entidad.*
- Utiliza técnicas financieras
 - ⇒ *Contrarrestar y Tomar ventaja de la coyuntura de mkt.*
- Administra riesgos
 - ⇒ *Optimizar las ganancias y a la vez estabilizar el margen.*

Funciones Básicas ALM

- *Conocer y comprender* los riesgos que asume la entidad financiera.
- *Garantizar* el capital necesario para soportar el riesgo global.
- Estructura y administración de los *límites*.
- Conocer *periódicamente* los resultados obtenidos.
- Dar *cumplimiento* a las regulaciones, establecidas por los entes supervisores.

Estimaciones

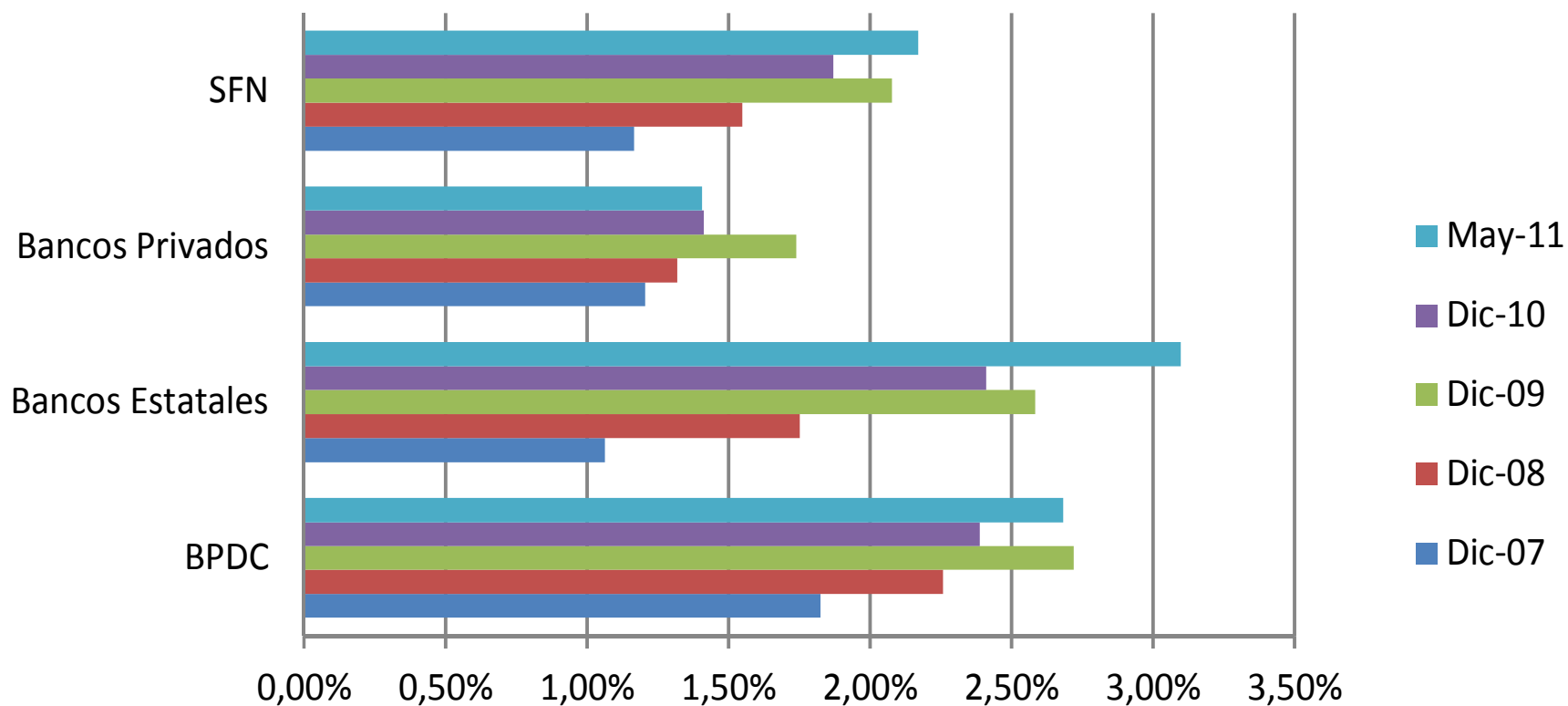
Determinantes de las Estimaciones:

- Deterioro en la atención de los pagos de los deudores propios de la institución (Morosidad interna),
- Contagio por morosidad en otra institución (Morosidad externa),
- Deterioro en la capacidad de pago del deudor (4 niveles SUGEF),
- Composición estructural de la cartera de crédito según tipo de garantía (Efecto mitigación).

Volatilidad de las utilidades

Mora mayor a 90 días

Gráfico N° 1
Índice de mora mayor a 90 días

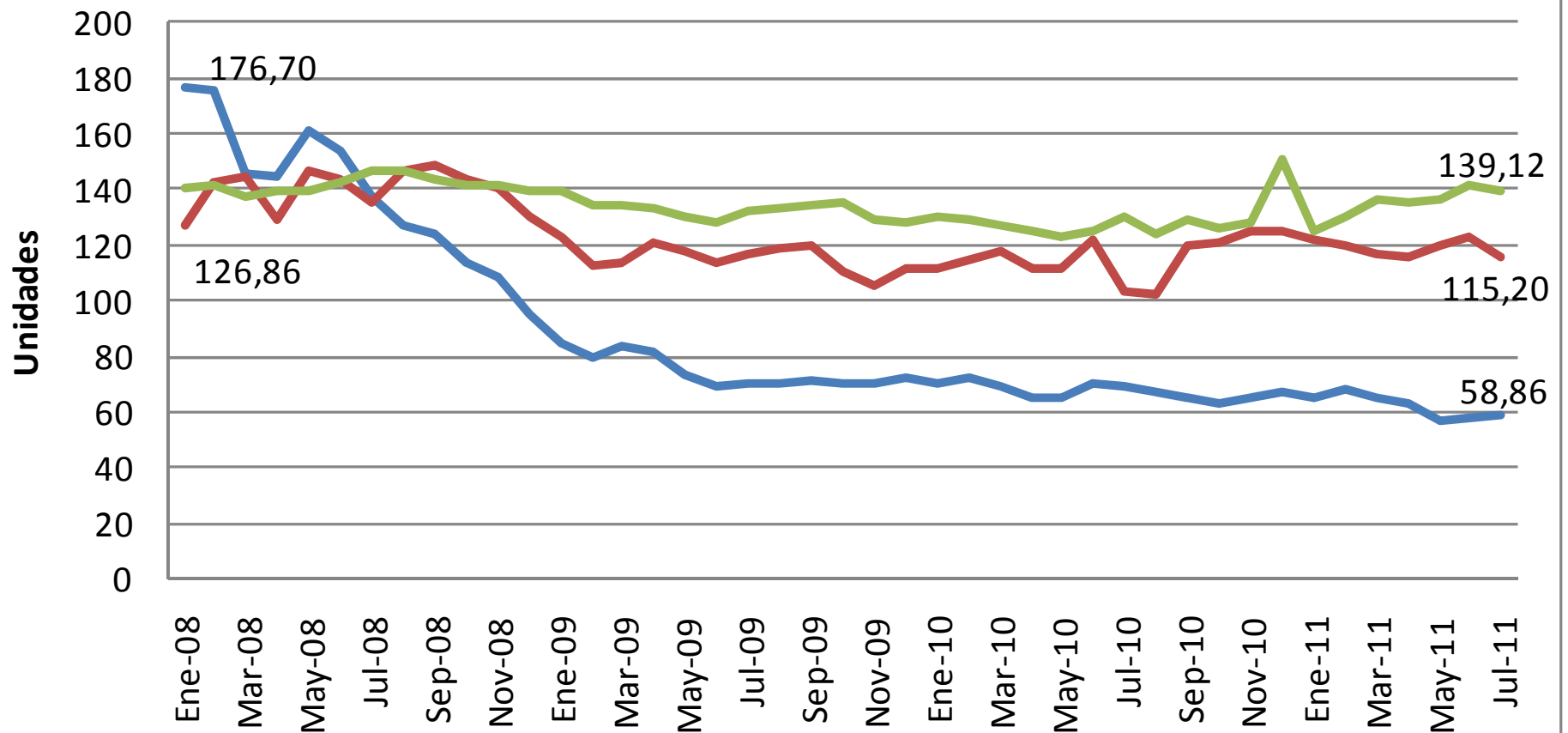


Fuente: elaborado con información de la Asociación Bancaria Costarricense

Volatilidad de las utilidades

ESTIMACIONES

Estimaciones sobre cartera de créditos / Cartera con atraso mayor a 90 días y cobro judicial



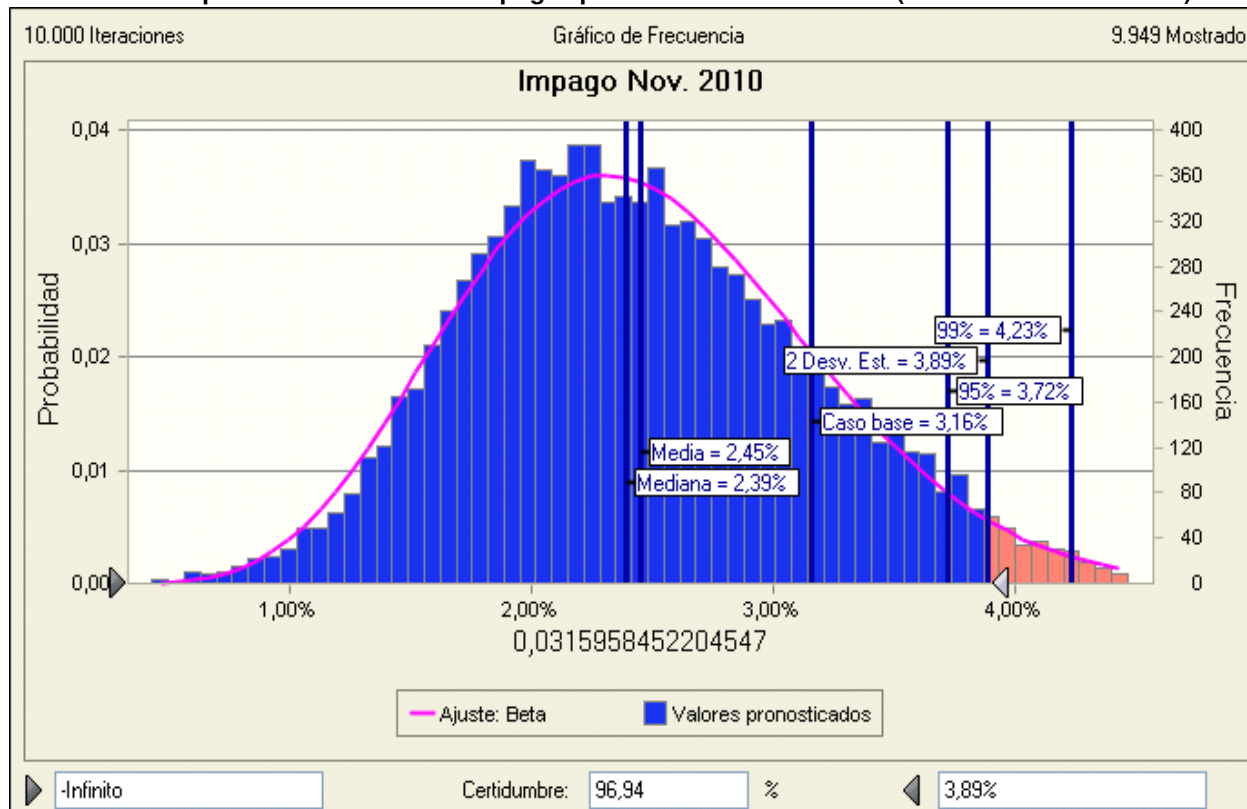
Fuente: SUGEF

— Bancos Estatales — Bancos Privados — BPDC

Volatilidad de las utilidades

ESTIMACIONES

Banco Popular: Distribución de impagos para la cartera de crédito (Simulación Montecarlo)



Cuadro N° 2

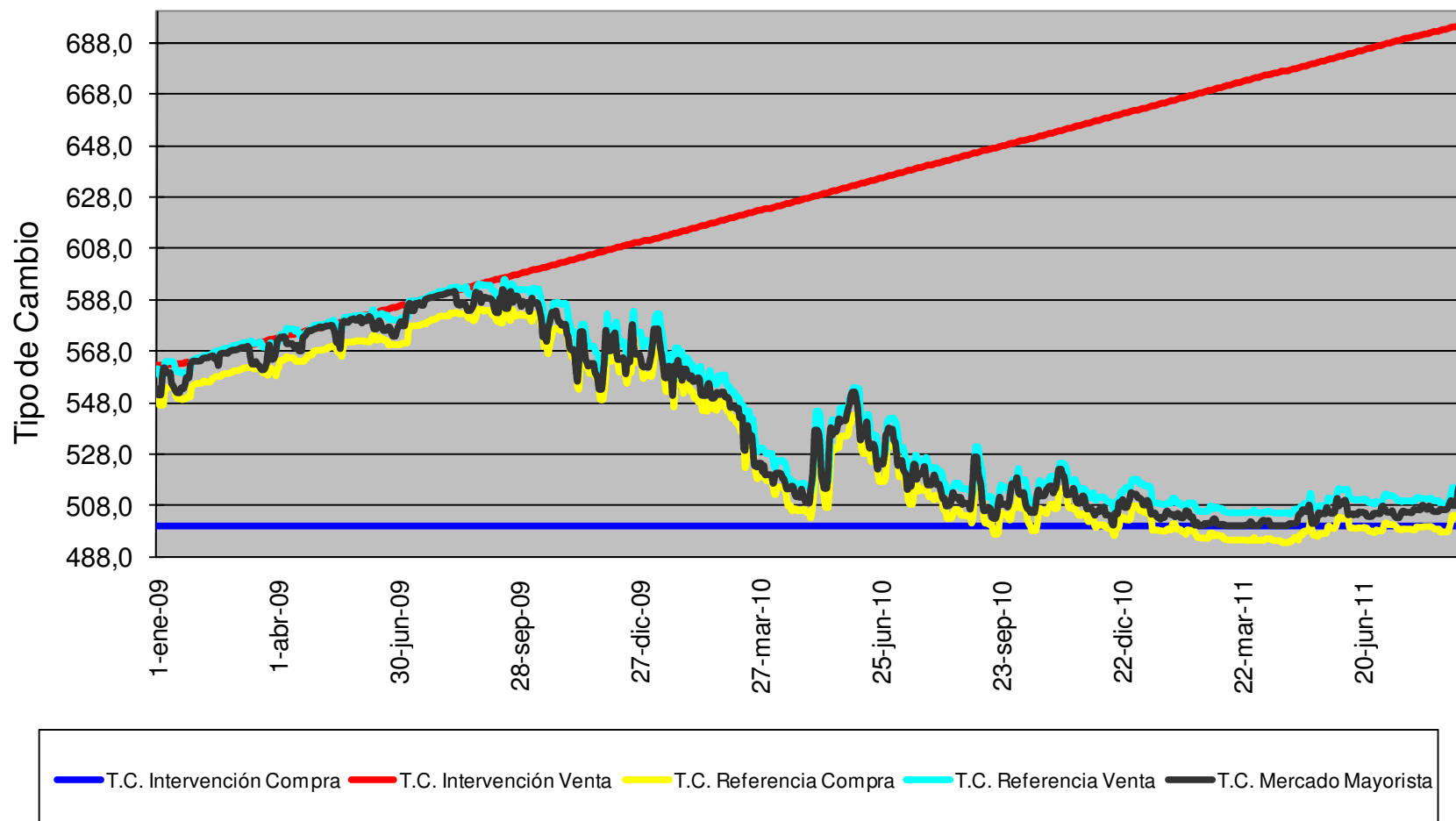
Banco Popular y de Desarrollo Comunal
Sensibilización de estimaciones mínimas

RUBRO	TOTALES
Saldo de Cartera	1.069.129.913.143
Estimaciones Mínimas según SUGEF 1-05	36.987.193.819
Prob. 95%	3,72%
Pérdida Estimada	39.771.632.769
Exceso sobre Estimaciones Mínimas	2.784.438.950

Volatilidad de las utilidades

Volatilidad tipo de cambio

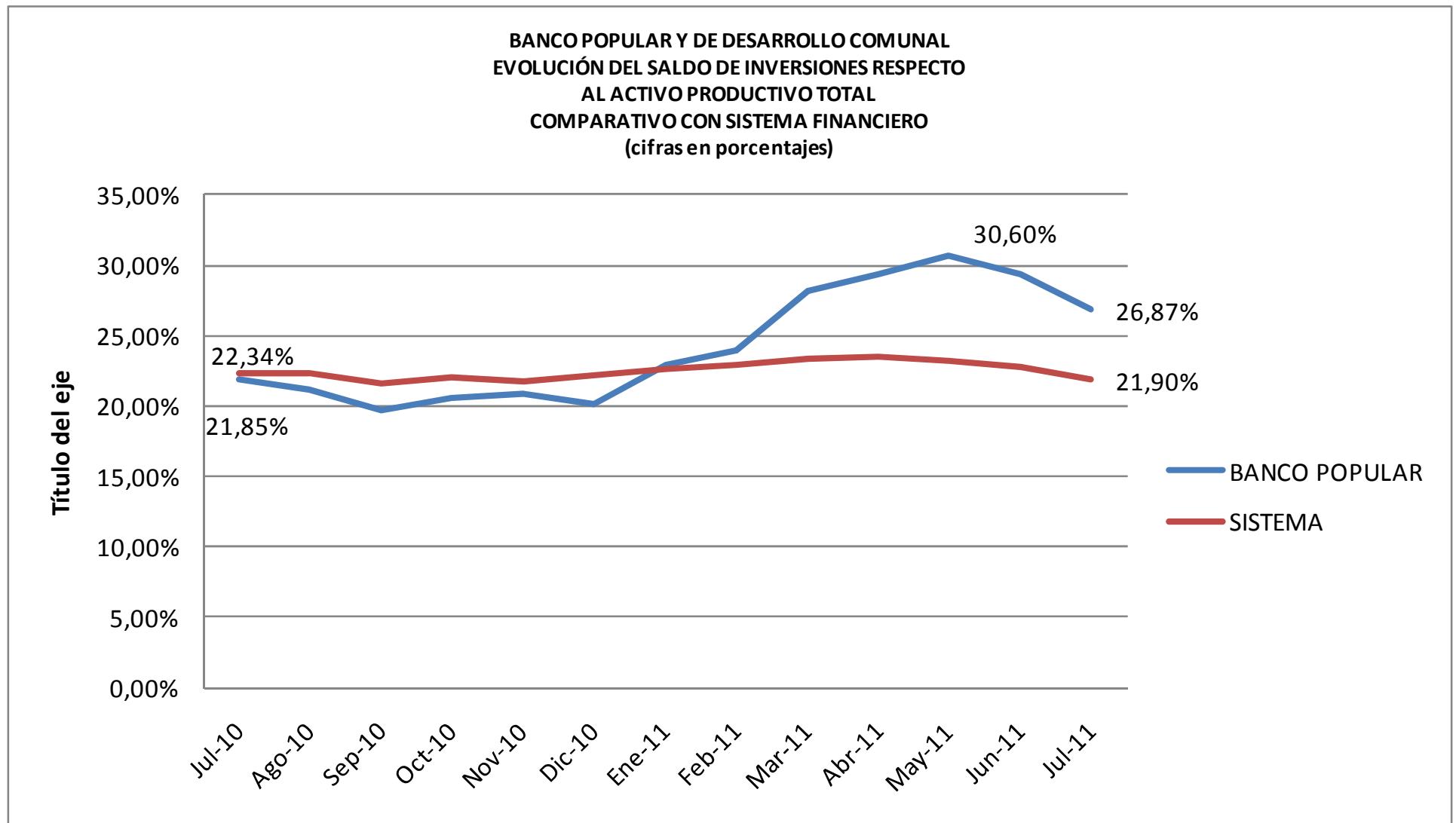
**C. R.: Comportamiento del Mercado Cambiario Nacional
(Enero 2009- Agosto 2011)**



Fuente: Elaborado con información del BCCR.

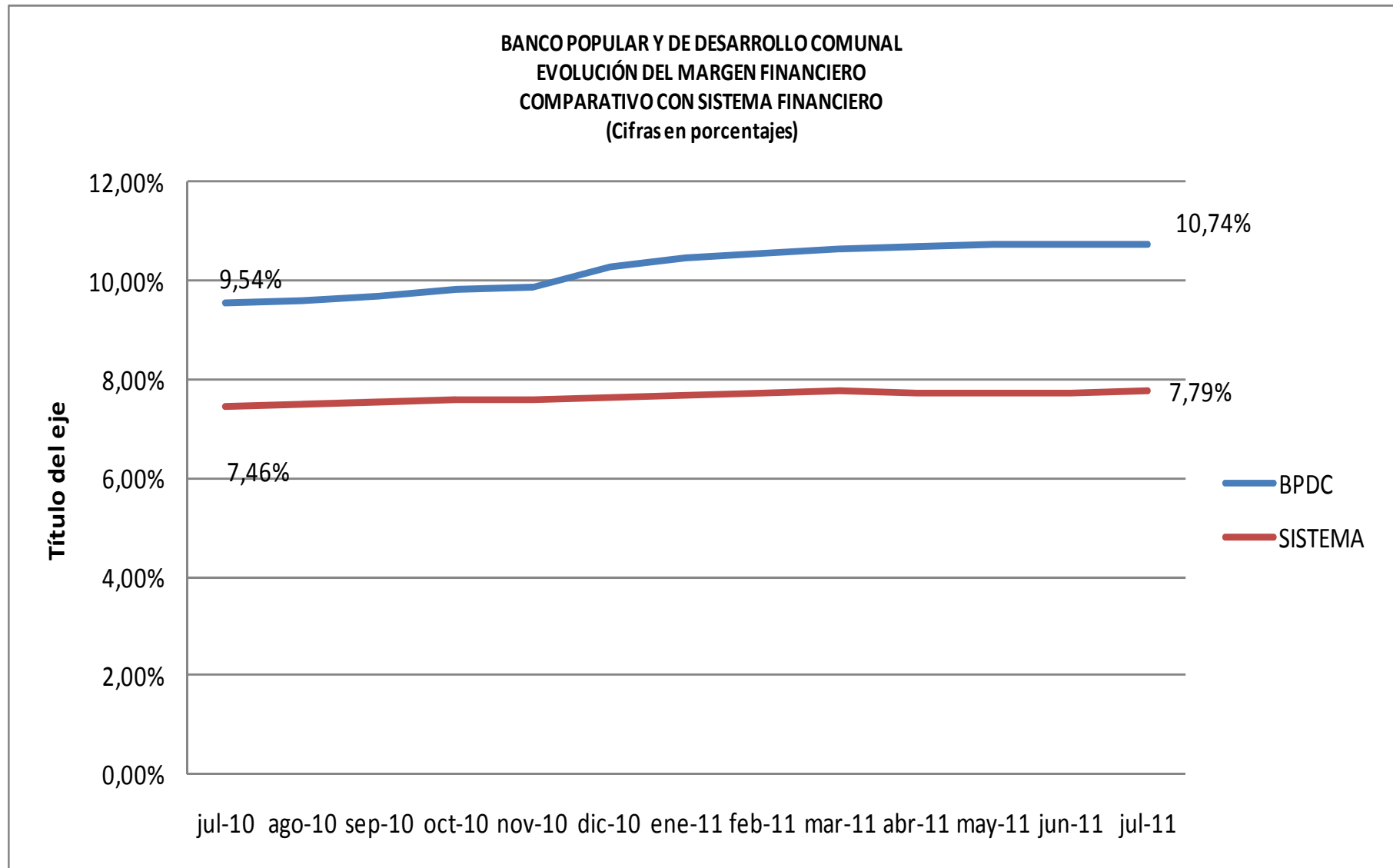
Volatilidad de las utilidades

Papel de las inversiones



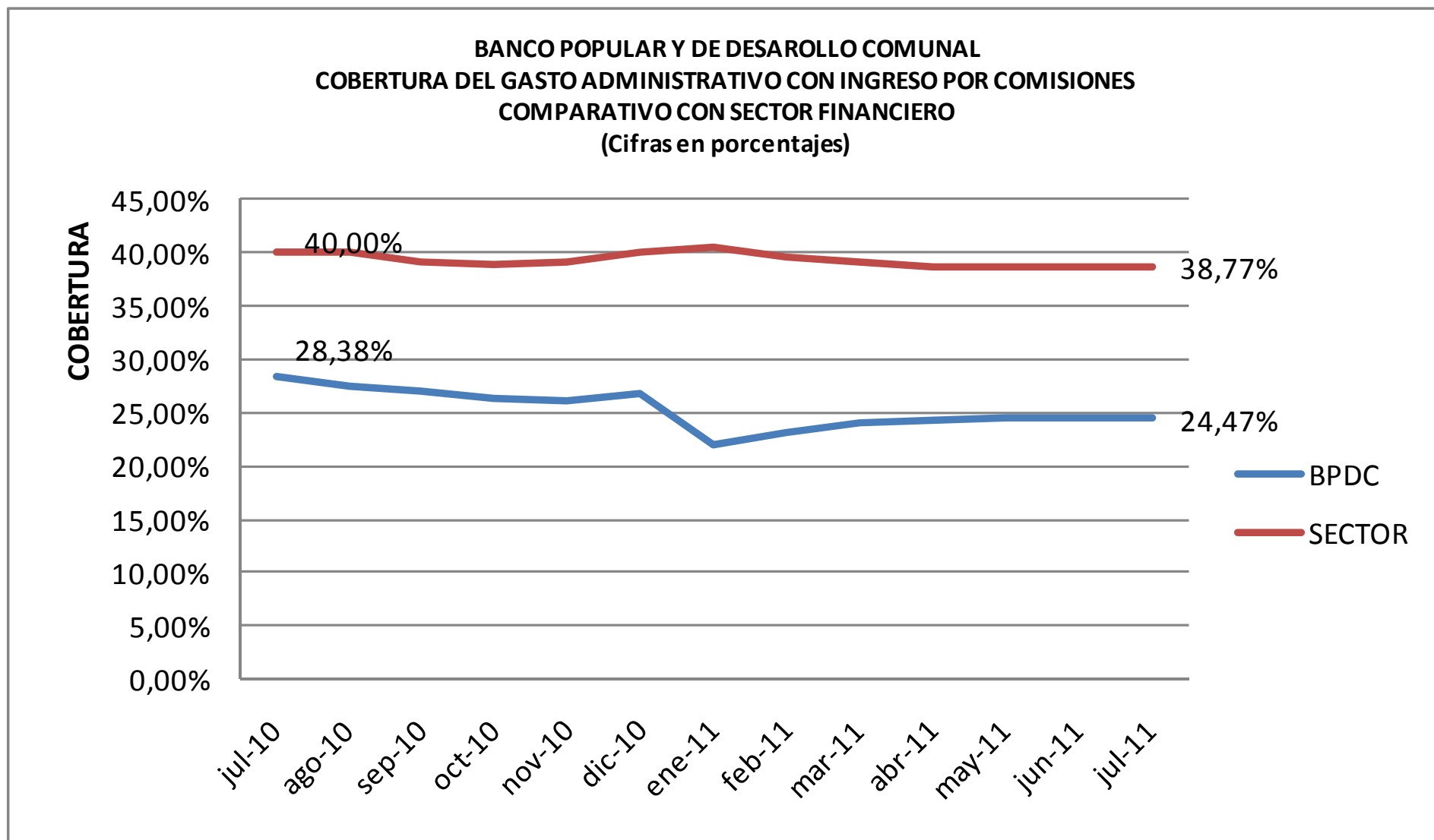
Volatilidad de las utilidades

Margen Financiero

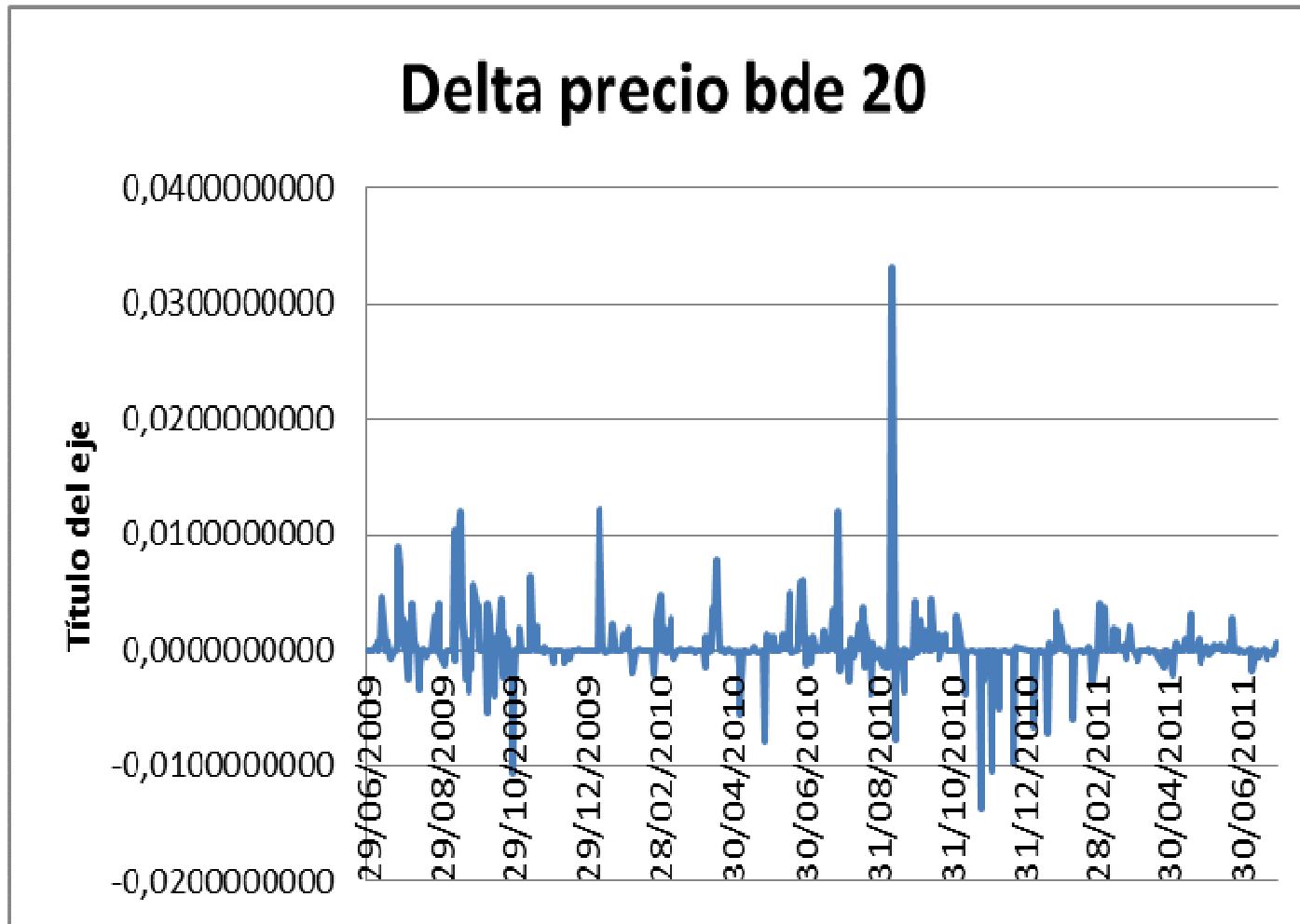


Volatilidad de las utilidades

Importancia de los ingresos por servicios



Volatilidad



Funciones Básicas: Identificando el Riesgo

- ¿Donde está la exposición al riesgo de A y P?
- ¿Qué tipos de riesgos afectan a los A y P?
- ¿Cuál es la fuente de riesgos en A y P?
- ¿Como afecta la volatilidad (en las carteras)?
- ¿Como medir los riesgos de A y P?

CREACIÓN DE VALOR

Una institución crea valor, si logra crecer rápidamente generando retornos positivos ajustados por riesgo. La estructura de tasas de colocación, el nivel de diversificación del portafolio y el uso del capital regulatorio, se vuelven fundamentales en el proceso.

GESTION INTEGRADA DE RIESGOS

- **GLOBALIZACION ECONOMIA:** EVENTOS DE RIESGO LOCALES PERO CON IMPACTO INTERNACIONAL
- APARICION DE **NUEVOS TIPOS DE RIESGOS**
- **INTERRELACION** ENTRE FUENTES DE RIESGO
- APARICION DE NUEVOS PRODUCTOS GENERADORES DE **VARIOS TIPOS DE RIESGOS SIMULTANEAMENTE.**

**CORRELACION
ENTRE RIESGOS**

SEGMENTOS
(LINEAS DE NEGOCIO)

**NECESIDAD DE
UNA GESTION
INTEGRADA DE
RIESGOS**

TIPOS DE RIESGOS

APROVECHAR BENEFICIOS DE LA DIVERSIFICACION

GESTION INTEGRADA DE RIESGOS



GESTION INTEGRADA DE RIESGOS

GESTION DEL CAPITAL

ASEGURAR SUFICIENTE CAPITALIZACION

¿ CUANTO CAPITAL
NECESITA LA
ENTIDAD ?

- HAMBRE DE RIESGO DE LA ENTIDAD
- ESTRATEGIA CRECIMIENTO
- IMAGEN DE SOLVENCIA PARA EL MERCADO

ASIGNACION EFICIENTE DE RECURSOS

¿ QUE LINEAS DE
NEGOCIO DEBEN
EXPANDIRSE O
CONTRAERSE ?

- UTILIZACION EFICIENTE DEL CAPITAL
- COMPARACION DE LINEAS DE NEGOCIO SOBRE UNA MISMA BASE (CAPITAL)

RAROC / RORAC RENTABILIDAD - RIESGO

¿ COMO
INCORPORAR EL
RIESGO EN EL
PRECIO ?

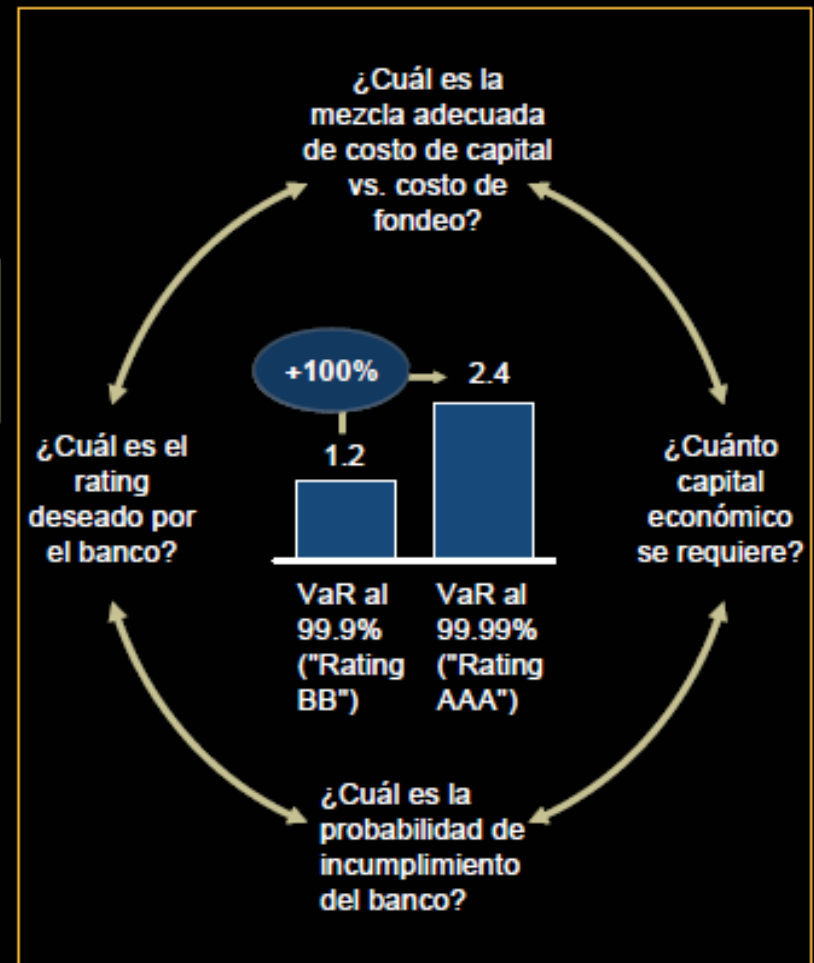
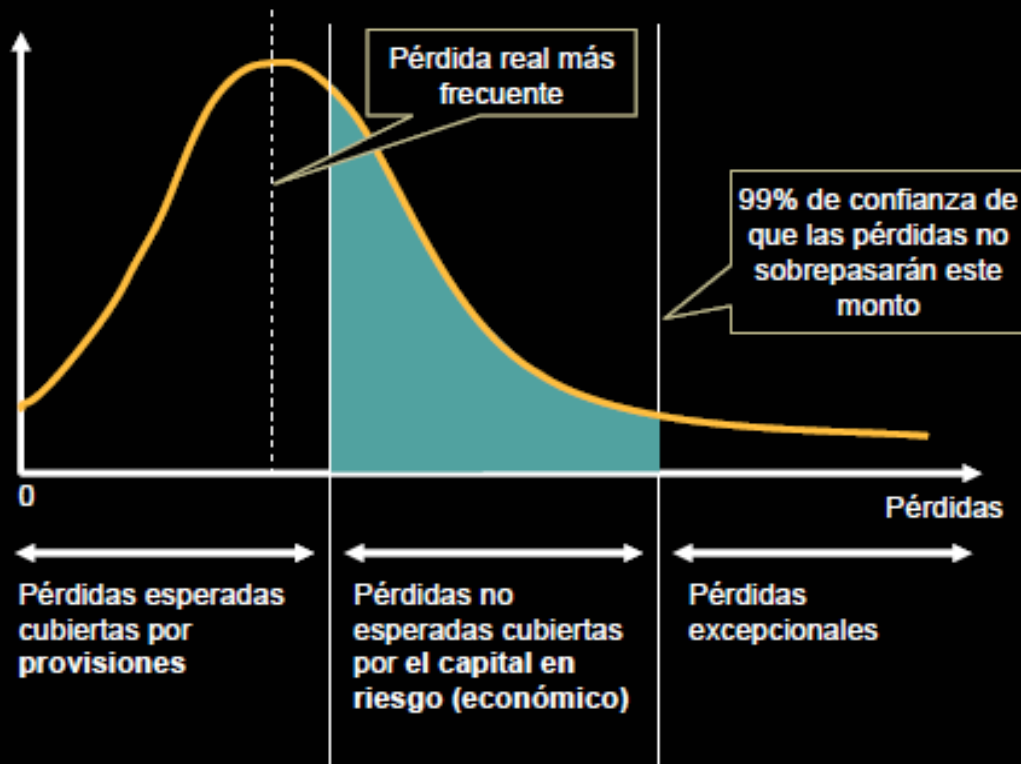
- FIJACION DE PRECIOS COMPETITIVOS
- INCORPORACION EFECTO CARTERA EN EL PRECIO
- SALIDA NEGOCIOS NO RENTABLES

CAPITAL EN RIESGO

EL PRIMER PASO ES IDENTIFICAR EL CAPITAL EN RIESGO

Distribución de las ganancias

Rentabilidad



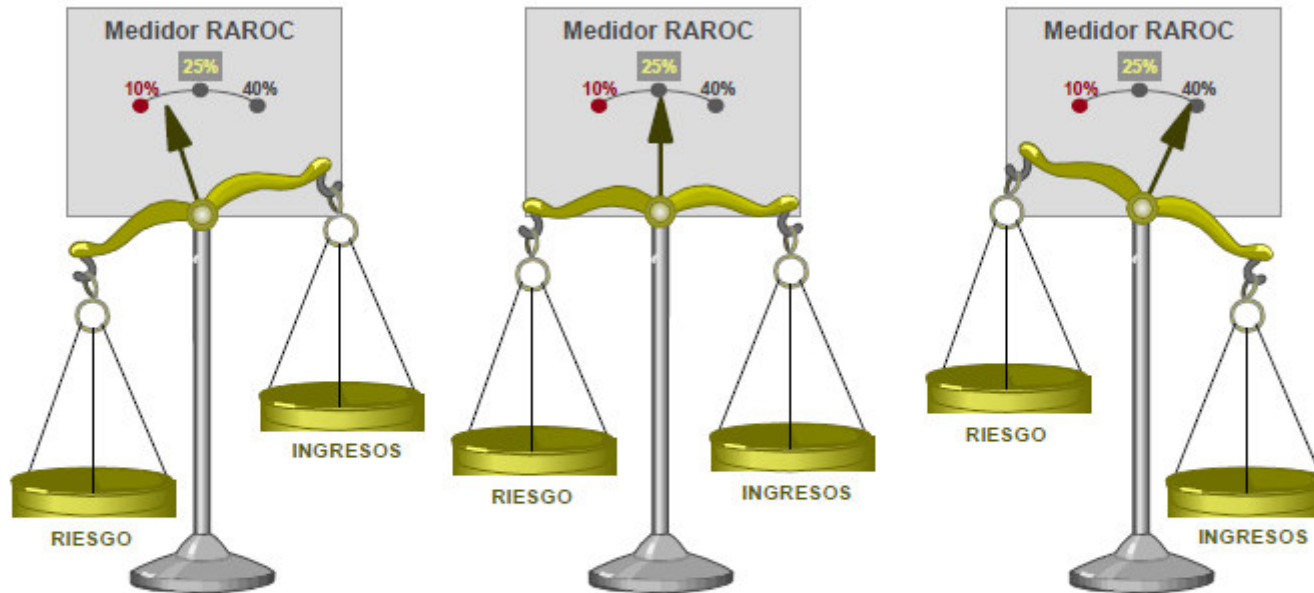
El modelo RAROC

■ EL MODELO RORAC PERMITE:

- DETERMINAR CUANTO CAPITAL SE NECESITA PARA MANTENER EL VOLUMEN DE RIESGOS ASUMIDOS
- IDENTIFICAR DONDE ESTA INVERTIDO EL CAPITAL DE LA ENTIDAD Y QUE RENTABILIDAD SE ESTA OBTENIENDO DE EL.
- IDENTIFICAR OPERACIONES, CLIENTES O SEGMENTOS QUE CREAN O DESTRUYEN VALOR PARA LA ENTIDAD
- COMPARAR RENTABILIDADE AJUSTADAS POR RIESGO DE OPERACIONES / CLIENTES DE SEGMENTOS DIFERENTES.

Rendimiento Ajustado al Riesgo

■ RORAC COMPARA RENTABILIDAD DEL CLIENTE CON EL RIESGO



- ES UNA MEDIDA DE RENTABILIDAD POR UNIDAD DE RIESGO
- SI SE ESTABLECE UN UMBRAL MINIMO DE RORAC:

$$\text{PRECIO}_{\text{MIN}} = g(\text{RORAC}_{\text{MIN}}, \text{RIESGO})$$

Rendimiento Ajustado al Riesgo

El modelo RAROC

AJUSTE
POR RIESGO

(+) INGRESOS POR INTERESES
(-) GASTOS POR INTERESES

(=) **MARGEN DE INTERMEDIACION**

(+) INGRESOS NO FINANCIEROS
(-) GASTOS NO FINANCIEROS
(-) PERDIDA ESPERADA
(+) BENEFICIO DE CAPITAL
(-) IMPUESTOS

(=) **RETORNO AJUSTADO AL RIESGO**

(/) CAPITAL ECONOMICO TOTAL

(=) RAROC

AJUSTE
POR RIESGO

$$\%RAROC = \frac{\text{BENEFICIO}}{\text{CAPITAL}}$$

El modelo RAROC

EVA – ECONOMIC VALUE ADDED

$$EVA = (RAROC - K) \times EC$$

$$EVA = PROFIT - K \times EC$$

K – COST OF CAPITAL

EC – ECONOMIC CAPITAL

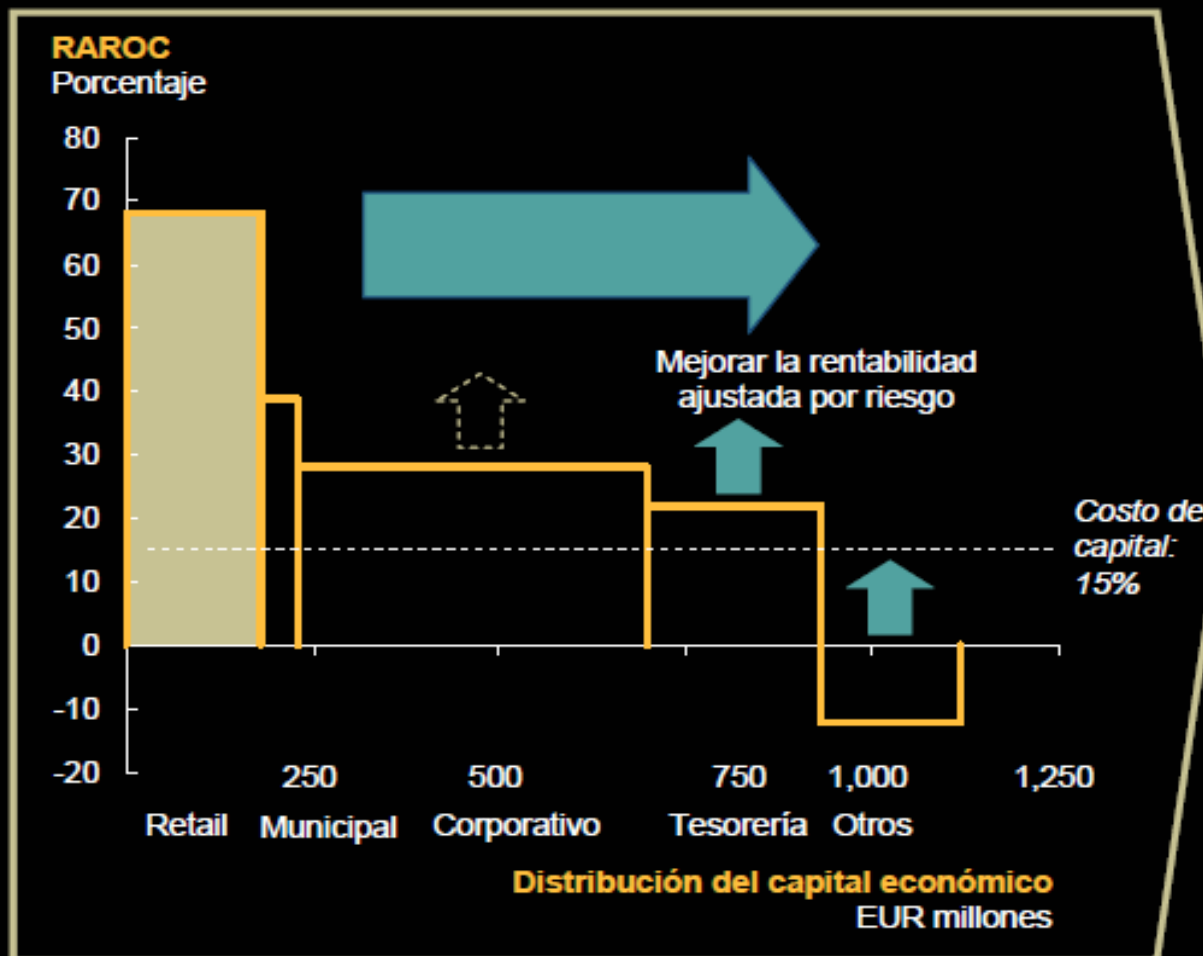
$$\begin{aligned} EVA &= (RAROC - K) \times EC = \\ &= \left(\frac{PROFIT}{EC} - K \right) \times EC = \\ &= PROFIT - K \times EC \end{aligned}$$

Rendimiento Ajustado al Riesgo

LAS FUENTES DE CREACIÓN DE VALOR SE IDENTIFICAN ANALIZANDO EL RETORNO Y EL CAPITAL EN RIESGO POR BANCA/PRODUCTO

EJEMPLO CLIENTE

Gráfica de creación por unidad de negocios, 2002



➔ Enfoque recomendado de la estrategia de crecimiento

Estrategia recomendada de la unidad de negocios

- **Retail:**
Enfoque en volumen pues los altos márgenes limitan mayor discriminación de precios
- **Corporativo:**
Enfoque en la fijación de precios basado en riesgo, sosteniendo la participación en el mercado (discriminación selectiva de precios)
- **Tesorería:**
Mejorar la rentabilidad con incentivos basados en RAROC y estrategias de posiciones activas
- **Otros:**
Cambio radical en la propuesta de valor (canal, tasa, nivel de servicio) o salir de este segmento

CONCLUSIONES

1. La administración financiera busca generar valor en el negocio a través de la gestión de la gestión de las partidas del balance considerando el nivel de riesgo asumido.
2. En el ámbito bancario se encuentran claramente tipificados los riesgos inherentes, dentro de los que se destacan los riesgos de mercado, crédito, liquidez y operativo.
3. La tendencia actual es gestionar los riesgos en forma integrada dada la correlación existente entre ellos

CONCLUSIONES

4. La gestión integrada de riesgos nos permite asignar eficientemente los recursos, y determinar el Capital Económico necesario para cubrir las pérdidas no esperadas.
5. En la actualidad se ha vuelto de uso común la herramienta conocida como RORAC, la cual permite evaluar segmentos de negocio y/o clientes desde el punto de vista de la rentabilidad ajustada por riesgo.
6. Unido a lo anterior el concepto de “Creación de Valor” indica el valor adicional por unidad libre de riesgo, que podría generar la institución.

Muchas gracias