

Desafíos de la gestión de riesgos en la cultura corporativa

Club de Gestión de Riesgos de la República Dominicana
Desayuno 12-05-2023

“Las opiniones expresadas en la presentación corresponden a criterios personales y no necesariamente a criterios o posiciones fijadas por la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana.”

¿Que es el riesgo?

- **Riesgo:** Un término proveniente del italiano que podría traducirse como “*lo que depara la providencia*”. El término hace referencia a la *proximidad o contingencia de un posible daño*.
- **Impacto:** Definido por dos factores, esperanza y magnitud.

La Gobernanza de Riesgos (GR)

Mehran et al (2008) indican que la GR es una extensión de las buenas políticas de Gobierno Corporativo que abarcan de manera directa tres de los cinco ejes clave del paradigma financiero post-crisis 2008/2009:

1. Definición formal del apetito al riesgo que la entidad está dispuesta a tolerar,
2. Inclusión del Consejo de Directores en la toma de decisiones en la materia de gestión de riesgos, y
3. Diseño de las políticas de compensación.

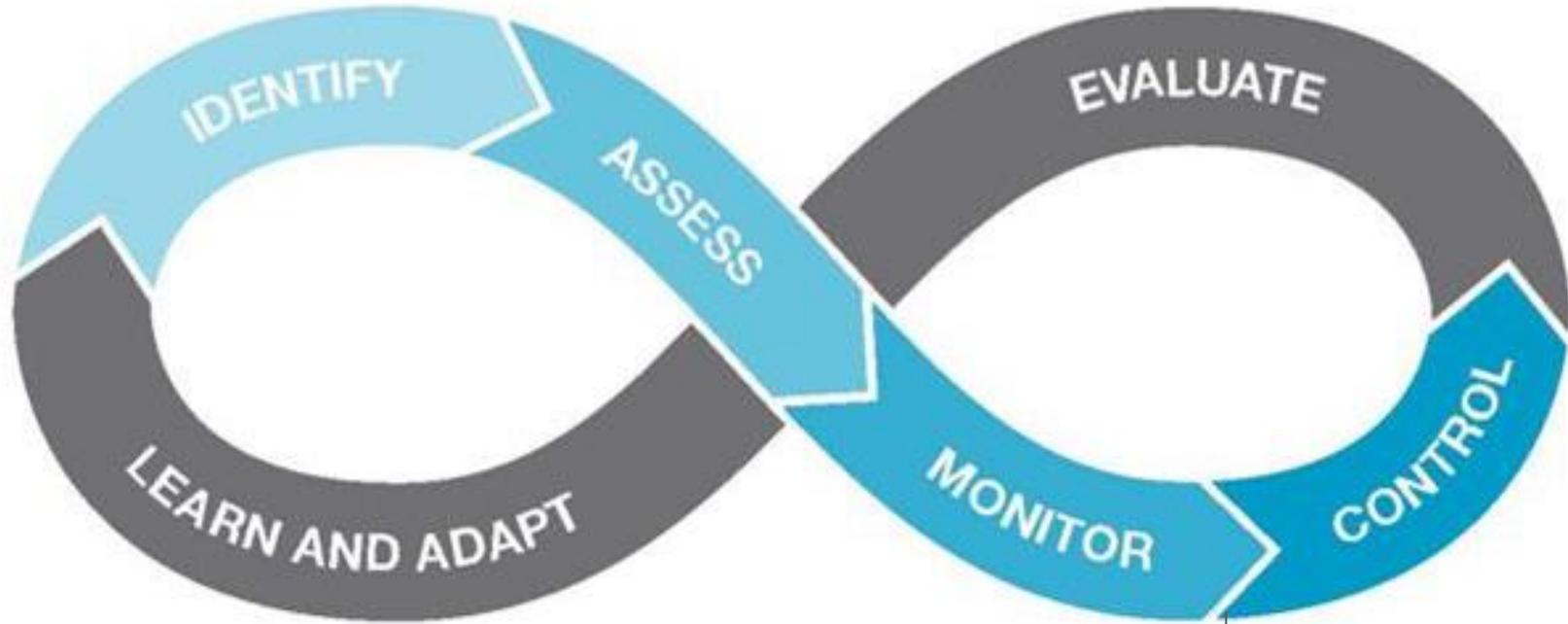
Gobernanza de Riesgos (GR): características de una gestión exitosa

- *Desarrolla la cultura organizacional sobre una visión estratégica comprensible, transparente y claramente comunicada;*
- *Es liderada por una estructura gerencial basada en principios, adecuadamente incentivada y en capacidad de respuesta;*
- *Es consciente en todos los niveles de jerarquía de los riesgos que enfrenta la entidad;*
- *Se rige con el apego máximo a las políticas y procedimientos internos, en capacidad para mejorar continuamente.*

Herramientas de la Gobernanza de Riesgos (GR)

*La **gestión de riesgos (RM)** es una filosofía: un proceso transversal fundamentado en reglas, controles y el aprendizaje, con el propósito de navegar en la **incertidumbre inherente a los mercados y producir resultados que se ajustan a las contingencias que estamos preparados para asumir.***

El proceso Gestión de Riesgos (RM)



DECISIONES:

1. Evitar el riesgo particular.
2. Transferir el riesgo.
3. Mitigar el impacto a través de controles.
4. Asumir el riesgo.

¿Por qué gestionar riesgos?

- Reducir el riesgo reputacional proveniente del fallo financiero.
- Evitar la tensión financiera.
- Incentivar a la gerencia reducir la toma de riesgos.
 - Reducir la volatilidad de ingresos.
 - Reducir el costo del capital.
 - Inducir la ventaja competitiva.

Principios de una buena Gestión de Riesgos (BIS)

El Consejo de Administración:

- Debe liderar la creación de una fuerte cultura de gestión de riesgos (RM).
- Debe asegurar que la organización desarrolle e integre RM en sus procesos operacionales.
- Debe definir, aprobar y periódicamente revisar el Marco del Apetito (RAF) y la Tolerancia al Riesgo.
- Debe proponer, aprobar y periódicamente revisar el marco de gestión de riesgos.

Principios de una buena Gestión de Riesgos (BIS)

La Gerencia:

- Es responsable de desarrollar, implementar y mantener una efectiva y robusta estructura de gobierno con respecto al riesgo.
- Debe asegurar la existencia de los procedimientos para identificar y analizar los riesgos, y que estos sean comprendidos ampliamente dentro de la organización.
- Debe asegurar que dentro de los procesos de aprobación de nuevos productos y servicios, sea incorporada la evaluación de riesgos y el impacto potencial de los mismos.
- Debe implementar los procesos de monitoreo de los riesgos operativos.

Principios de una buena Gestión de Riesgos (BIS)

Otros:

- Mitigación y Controles: La entidad debe contar con un ámbito de control robusto y con capacidad de respuesta.
- Continuidad de Negocio: La entidad debe contar con un plan de continuidad y contingencia con fines de asegurar su operatividad en condiciones de estrés externo.
- Información al Público: La entidad debe revelar al público como mínimo su filosofía en relación a la gestión de riesgos.

Marco del Apetito al Riesgo (RAF)

- Antes de aprobar el RAF el Consejo debe tomar en cuenta todos los riesgos relevantes, la aversión al riesgo, condiciones financieras y la dirección estratégica.
- La revisión de límites y los niveles de tolerancia debe tomar en cuenta:
 - Cambios externos en condiciones del mercado.
 - Comportamiento en el nivel de actividad del negocio.
 - Calidad de controles.
 - Efectividad de las estrategias de RM.
 - Frecuencia y las magnitudes de pérdidas en el pasado.
 - Frecuencia y magnitudes en rebases de límites.

Marco del Apetito al Riesgo (RAF)



KPMG(2008), Understanding and Articulating Risk Appetite

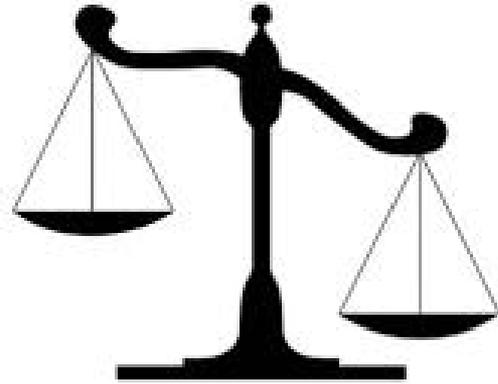
Marco del Apetito al Riesgo (RAF)

Una definición adecuada debería contar con las siguientes características:

- Refleja la estrategia de la entidad, incluyendo objetivos de la organización, el plan de negocios y expectativas de los accionistas.
- Es una representación de todos los aspectos clave del negocio.
- Reconoce la voluntad y la capacidad en la toma de riesgos.
- Consiste en una declaración formal del apetito al riesgo.
- Toma en consideración la habilidad y los recursos requeridos para gestionar las exposiciones al riesgo.
- Incluye la tolerancia de pérdida que pueda ser razonablemente cuantificada.
- Es revisada periódicamente tomando en cuenta la evolución del mercado y las fluctuaciones en el estado del mismo.

Aspectos organizacionales

- Rol del Comité de Riesgos
- Independencia en actuaciones
- Segregación de funciones:
 - Front Office
 - Middle Office
 - Back Office
- El balance entre poderes (asunción de riesgos vs. gestión)
- Nivel técnico



Fallos

Stulz (2008) ofrece una definición de las funciones corporativas de gestión de riesgo y presenta una propuesta de la taxonomía de fallos en dichas funciones. Identifica cinco tipos de situaciones:

1. Fallo en el uso de métricas de riesgo adecuadas;
2. Fallo por error en estimación de riesgos conocidos a-priori;
3. Fallo por no incorporar en el proceso de análisis todos los riesgos identificados y previamente conocidos;
4. Fallo en el monitoreo y control de riesgos.
5. Fallo en comunicación hacia la gerencia y los accionistas;

Casos	Taxonomía de Fallos (Stulz, 2008)	Riesgo Operacional	Clase de instrumento tamaño de pérdida tiempo de duración Si fue fraude, obtuvo la ayuda de alguien para encubrirlo.
Chase Manhattan Bank/ Drysdale Securities	<p>Fallo en el monitoreo y control de riesgos.</p> <p>Fallo en el uso de métricas de riesgo adecuadas.</p>	<p>I. Clientes, productos y prácticas empresariales.</p> <p>II. Prácticas empresariales de mercado improcedentes.</p> <p>III. Prácticas comerciales / de mercado improcedentes.</p>	<p>Instrumento: Reportos con instrumentos gubernamentales como subyacentes.</p> <p>Estrategia: El objetivo era aprovechar la diferencia en la que se podía vender el valor prestado y la cantidad de garantía en efectivo que debía contabilizarse contra el valor prestado.</p> <p>Tamaño de la pérdida: Alrededor de USD\$ 270 - 300 millones.</p> <p>Tiempo de duración: 3 meses (1976).</p> <p>Responsable: N/A</p>
Kidder Peabody	<p>Fallo en el monitoreo y control de riesgos.</p>	<p>I. Fraude interno</p> <p>II. Actividades no autorizadas</p> <p>III. Valoración errónea de posiciones (intencional)</p>	<p>Instrumento: Bonos gubernamentales.</p> <p>Estrategia: Arbitraje de Strips (cuales consisten en ganancias por arbitraje de separar bonos del gobierno de sus cupones y venderlos como instrumentos de manera separada).</p> <p>Tamaño de la pérdida: USD\$ 85,415,000.</p> <p>Tiempo de duración: Aprox. 2.5 años (1991 - 1994).</p> <p>Responsable: Joseph Jett</p>
Barings Bank	<p>Fallo en el monitoreo y control de riesgos.</p>	<p>I. Fraude interno.</p> <p>II. Actividades no autorizadas.</p> <p>III. Operaciones no autorizadas (con Pérdidas pecuniarias).</p>	<p>Instrumento: Índice de Futuros del Nikkei</p> <p>Estrategia: Venta de Opciones descubiertas del tipo Straddle (cuales consisten en la venta de puts y calls de los mismos vencimientos al precio del activo subyacente en el momento) sobre el Índice de Futuros del Nikkei.</p> <p>Tamaño de la pérdida: USD\$ 1.4 billones</p> <p>Tiempo de duración: Aprox. 3 años (Abr 1992 - Feb 1995).</p> <p>Responsable: Nick Leeson.</p>

Casos	Taxonomía de Fallos (Stulz, 2008)	Riesgo Operacional	Clase de instrumento tamaño de pérdida tiempo de duración Si fue fraude, obtuvo la ayuda de alguien para encubrirlo.
<p>Allied Irish Bank (AIB)</p>	<p>Fallo en el monitoreo y control de riesgos.</p>	<p>I. Fraude interno.</p> <p>II. Actividades no autorizadas.</p> <p>III. Operaciones no reveladas (intencionalmente).</p> <p>IV. Operaciones no autorizadas (con Pérdidas pecuniarias).</p> <p>-</p> <p>I. Ejecución, entrega y gestión de procesos.</p> <p>II. Aceptación de clientes y documentación.</p> <p>III. Inexistencia de autorizaciones / rechazos de clientes</p>	<p>Instrumento: Forwards</p> <p>Estrategia: Forwards simples de moneda.</p> <p>Tamaño de la pérdida: USD\$ 691 millones</p> <p>Tiempo de duración: Aprox. 5 años (1997 - 2002).</p> <p>Responsable: John Rusnak.</p>
<p>Union Bank of Switzerland (UBS)</p>	<p>Fallo en el uso de métricas de riesgo adecuadas.</p> <p>Fallo por error en estimación de riesgos conocidos a-priori.</p>		<p>Instrumento: Derivados de capital y el fondo de cobertura LTCM.</p> <p>Estrategia: Las perdidas relacionadas a LTCM son resultado de una posición de contraparte.</p> <p>Tamaño de la pérdida: Entre USD\$ 400 millones y USD\$ 700 millones.</p> <p>Tiempo de duración: Aprox. 2 años (1997 - 1998).</p> <p>Responsable: Mathis Cabiallavetta.</p>

Casos	Taxonomía de Fallos (Stulz, 2008)	Riesgo Operacional	Clase de instrumento tamaño de pérdida tiempo de duración Si fue fraude, obtuvo la ayuda de alguien para encubrirlo.
Société Générale	<p>Fallo en el monitoreo y control de riesgos.</p> <p>Fallo por error en estimación de riesgos conocidos a-priori.</p>	<p>I. Fraude interno. II. Actividades no autorizadas. III. Operaciones no reveladas (intencionalmente) Operaciones no autorizadas (con Pérdidas pecuniarias).</p>	<p>Instrumento: Acciones y futuros negociados en bolsa. Estrategia: Creación de operaciones ficticias con un pacto futuro y eliminarlas previo a la fecha de confirmación. Tamaño de la pérdida: USD\$ 7.1 billones. Tiempo de duración: Aprox. 3 años (2005 - 2008). Responsable: Jérôme Kerviel.</p>
Long-Term Capital Management (LTCM)	<p>Fallo por el uso de métricas de riesgo adecuadas.</p> <p>Fallo por error en estimación de riesgos conocidos a-priori.</p>	<p>I. Ejecución, entrega y gestión de procesos II. Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones III. Ejecución errónea de modelos / sistemas</p>	<p>Instrumento: Bonos gubernamentales Estrategia: (1) Largo de swaps de tasa de interés y cortos en bonos del gobierno, y (2) venta de opciones de acciones. Tamaño de la pérdida: USD\$ Tiempo de duración: Aprox. 4 años (1994 - 1998). Responsable: Ex-asociados de Salomon Brothers.</p>
Metallgesellschaft (MG)	<p>Fallo por error en estimación de riesgos conocidos a-priori.</p>	<p>I. Ejecución, entrega y gestión de procesos II. Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones III. Fallo en la gestión del colateral Ejecución errónea de modelos / sistemas</p>	<p>Instrumento: Contratos de gas y petróleo. Estrategia: Establecer contratos a largo plazo a costos fijos de gas y petróleo, cuales iban a ser cubiertos con venta de futuros a corto plazo de gas y petróleo. Tamaño de la pérdida: USD\$ 1.5 billones. Tiempo de duración: Aprox. 3 años (1991 - 1993). Responsable: N/A</p>

“Follow the trail of money”

Portafolio de Inversiones Sistema Financiero

Año	Mes	Total de activos	Capital tier 1	Portafolio de inversiones	Ingresos por inversiones	Ingresos	Rentabilidad antes de impuestos	% de inversiones como total de activos	% Ingresos de inversiones como total de ingresos	Portafolio de inversiones - veces capital tier 1
2023	3	3,027,568	333,997	752,704	22,109	183,587	24,672	24.86%	12.04%	2.25
2022	12	3,002,286	286,196	738,356	62,619	660,785	75,478	24.59%	9.48%	2.58
2021	12	2,757,870	251,500	670,960	91,793	417,346	58,630	24.33%	21.99%	2.67
2020	12	2,374,474	224,779	546,203	62,444	398,285	38,257	23.00%	15.68%	2.43
2019	12	1,992,192	201,549	324,378	41,857	310,645	42,733	16.28%	13.47%	1.61
2018	12	1,782,027	177,721	267,148	38,579	271,846	40,032	14.99%	14.19%	1.50
2017	12	1,650,587	165,541	242,245	38,509	267,752	30,264	14.68%	14.38%	1.46
2016	12	1,518,672	146,476	219,420	32,071	266,406	30,631	14.45%	12.04%	1.50
2015	12	1,359,630	128,623	187,271	39,214	229,512	29,281	13.77%	17.09%	1.46
2014	12	1,219,984	116,195	154,835	31,460	310,675	26,101	12.69%	10.13%	1.33
2013	12	1,102,638	106,749	161,250	32,153	290,038	24,452	14.62%	11.09%	1.51
2012	12	970,914	98,585	149,200	26,856	227,125	20,315	15.37%	11.82%	1.51

x 3

x 5

Fuente: Superintendencia de Bancos..