



Enterprise Risk Management (ERM) para Instituciones Financieras

Bismark E. Rodríguez
CIA CCSA CFSA CPA MBA
Director | Consulting | Enterprise Risk Services
Deloitte - Panamá

CLAIN 2010 - Ciudad de Panamá - 13 de mayo de 2010



Deloitte Research:
Administración de Riesgos
en la Industria de Servicios Financieros ●

Deloitte Research: Risk Management Survey

- Aplicado entre CRO – Ejecutivos Principales de Riesgos de empresas de servicios financieros
- Dirigido a:
 - Gobierno
 - Gestión del riesgo Empresarial
 - Basilea II
 - Gestión de riesgos clave:
 - Crédito
 - Mercado
 - Liquidez
 - Operacional
 - Sistemas e Infraestructura tecnológica

Exhibit 1

Participants by primary business

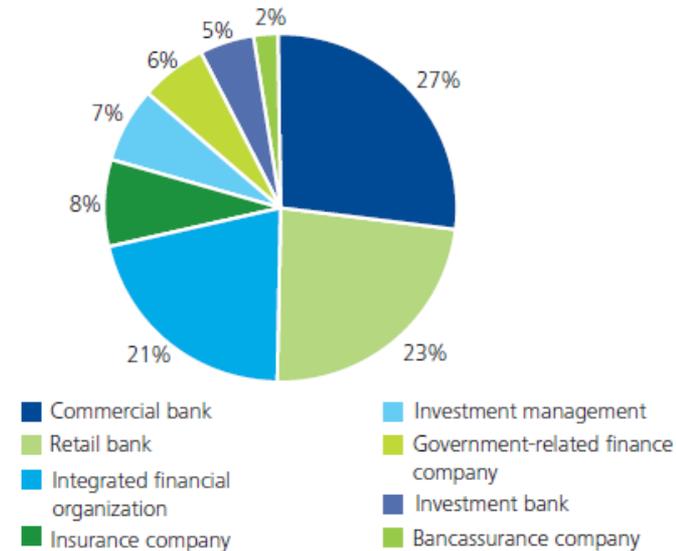
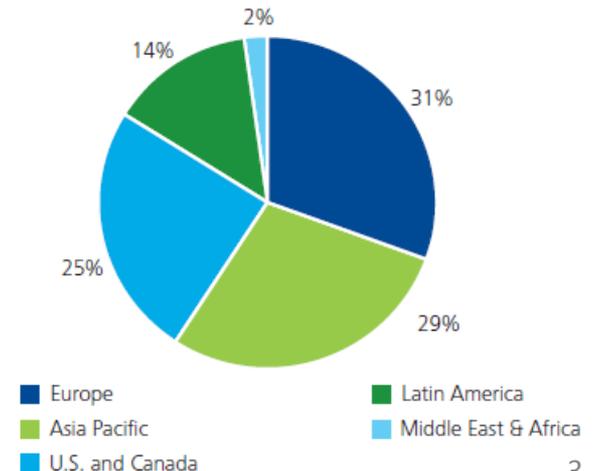


Exhibit 2

Participants by headquarters location



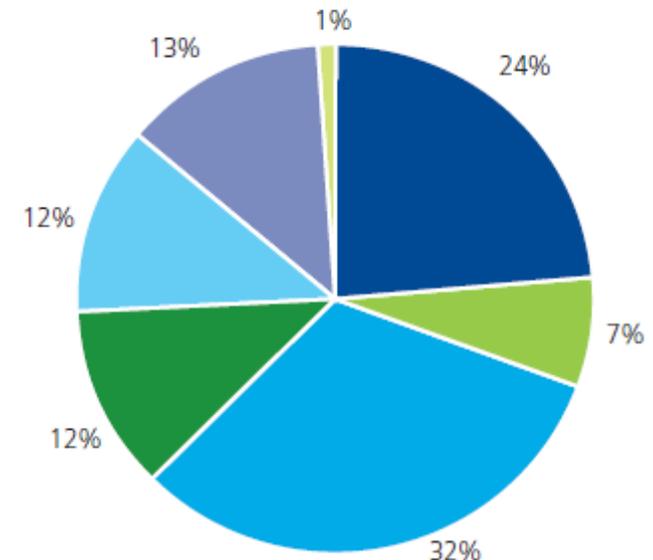
Risk Management Survey: Risk Governance

- Aun cuando se reconoce importante, aun hay camino por recorrer a nivel de la alta dirección.
 - Creación de la cultura de riesgos
 - Roles y responsabilidades de los directores
 - Definición del apetito y tolerancia al riesgo
 - Riesgos en limites de negociación y crédito
 - Clara orientación a tableros de control

Cuando se asienta la practica y reportes en materia de riesgos, un tema que resuena es la responsabilidad a través de toda la organización. Todos entienden que esta repartido por toda la empresa – hay incentivos, el desempeño individual se mide, hay premios y consecuencias. Esto es un componente clave para levantar el perfil de la gestión de riesgos en todas las instituciones.

Ejecutivo Senior de un banco encuestado

Do you have a defined and approved enterprise-level statement of the firm's risk appetite?

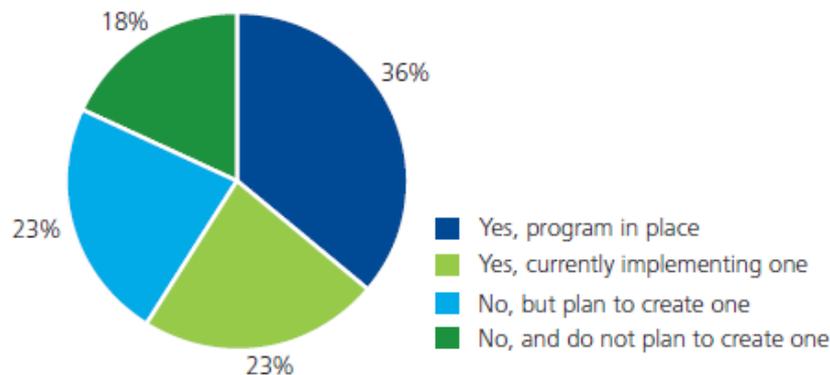


- Yes, our risk appetite is quantitatively defined and approved
- Yes, our risk appetite is qualitatively defined and approved
- Yes, our risk appetite is both quantitatively AND qualitatively defined and approved
- We have an informally defined or not approved statement of risk appetite
- We are currently defining or seeking approval for our risk appetite
- No, we do not have a statement of our firm's risk appetite
- Do not know

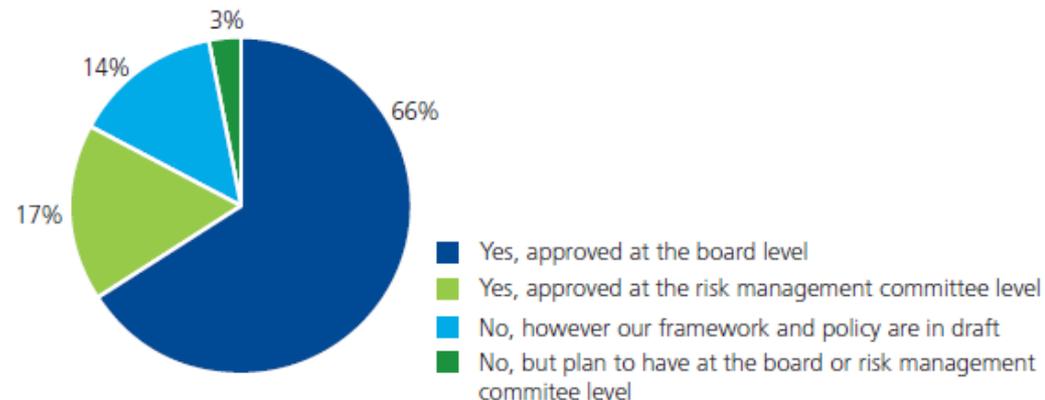
Risk Management Survey: Gestión del Riesgo Empresarial

- ERM gana terreno limitado entre bancos y reguladores. El efecto *va in crescendo*.
- En la realidad, muy pocos han trabajado un marco de referencia adaptado a sus ambiente de negocios o de regulación.
- Solo el 60% de las grandes empresas de servicios financieros han avanzado en el tema.
- Banca de Inversión: No tienen ERM implementado. Casi un 30% dice que estuvo trabajando en la implementación de uno.

Does your organization have an integrated ERM program or equivalent?



Does your organization have an approved ERM framework and/or an ERM policy?

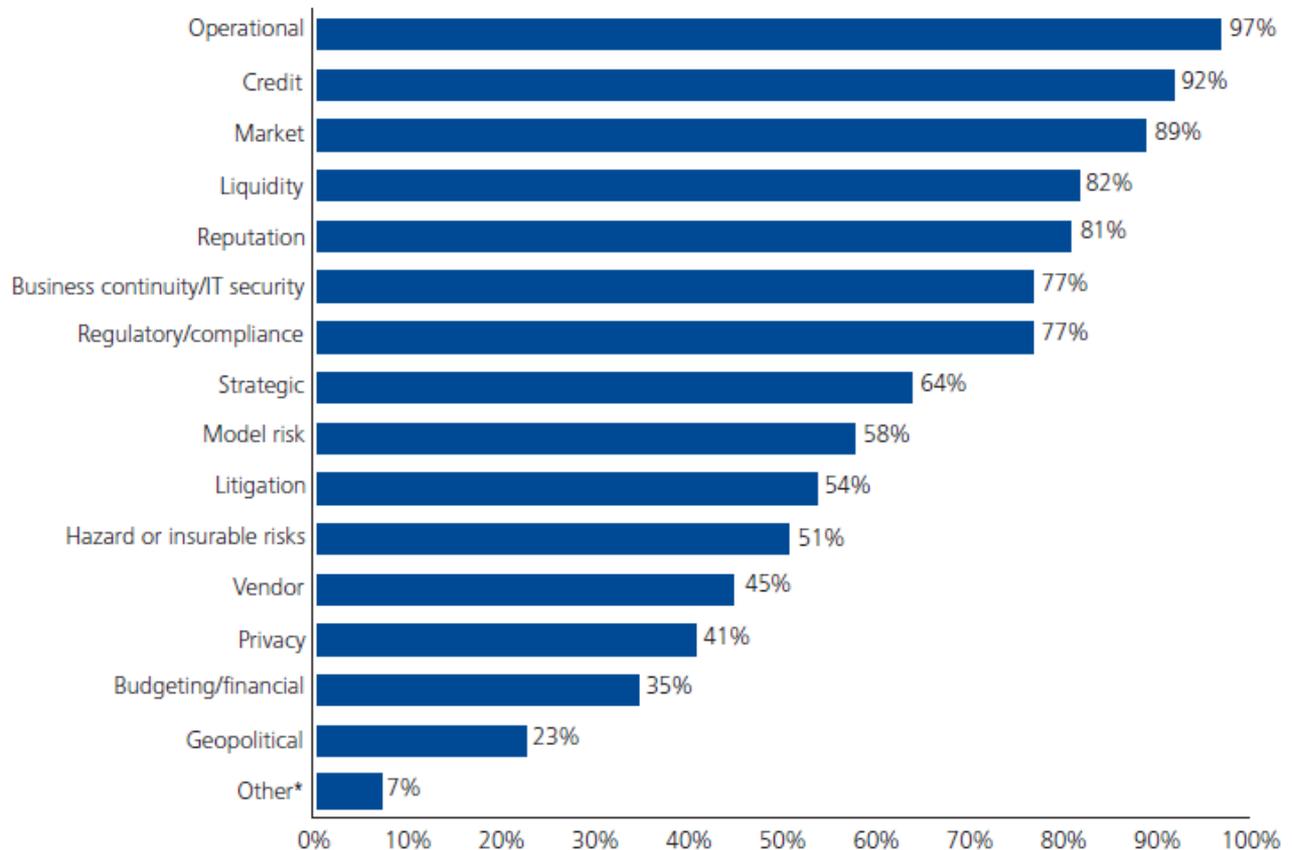


Risk Management Survey: Gestión del Riesgo Empresarial

- Cuál es el alcance de los programas de ERM en la industria financiera?

Crear un modelo de control y administración de riesgos se ha vuelto más prioritario que medir la volatilidad de un portafolio.

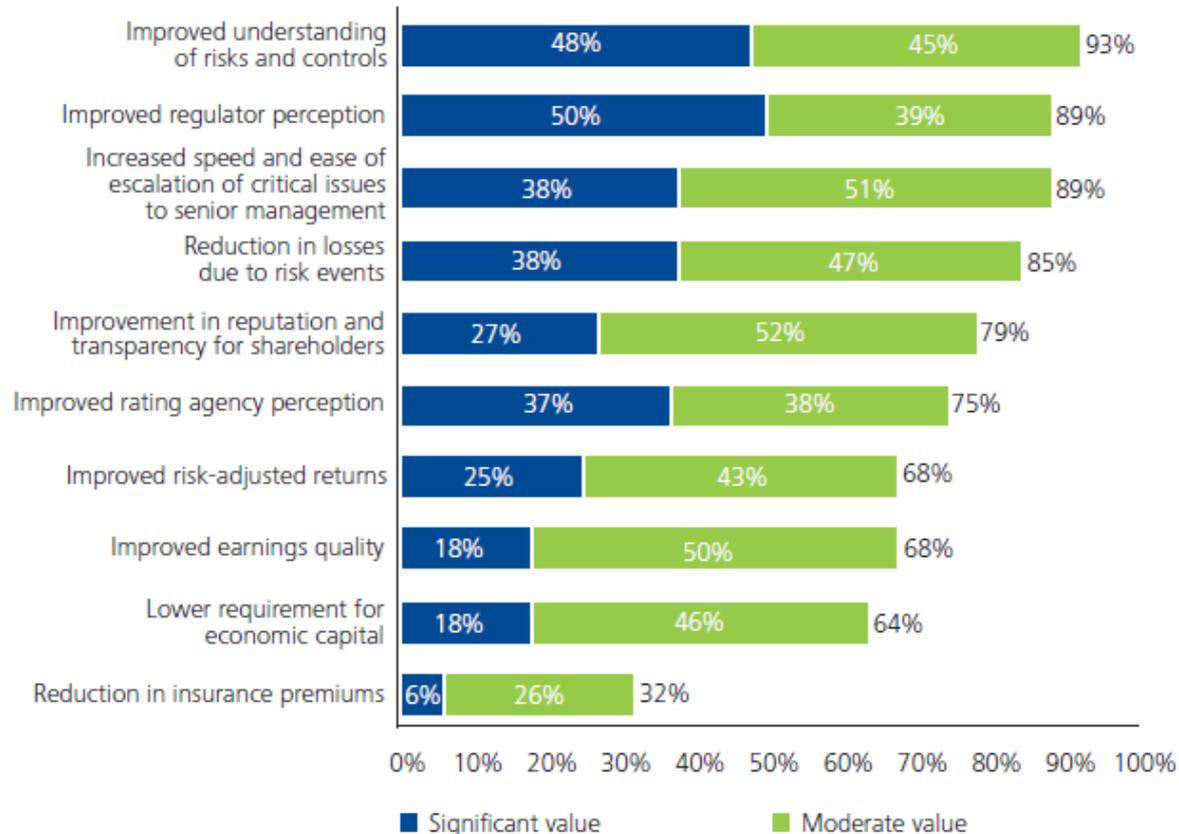
What types of risk do you attempt to manage within your ERM framework?



Risk Management Survey: Gestión del Riesgo Empresarial

- Cuál es el alcance de los programas de ERM en la industria financiera?

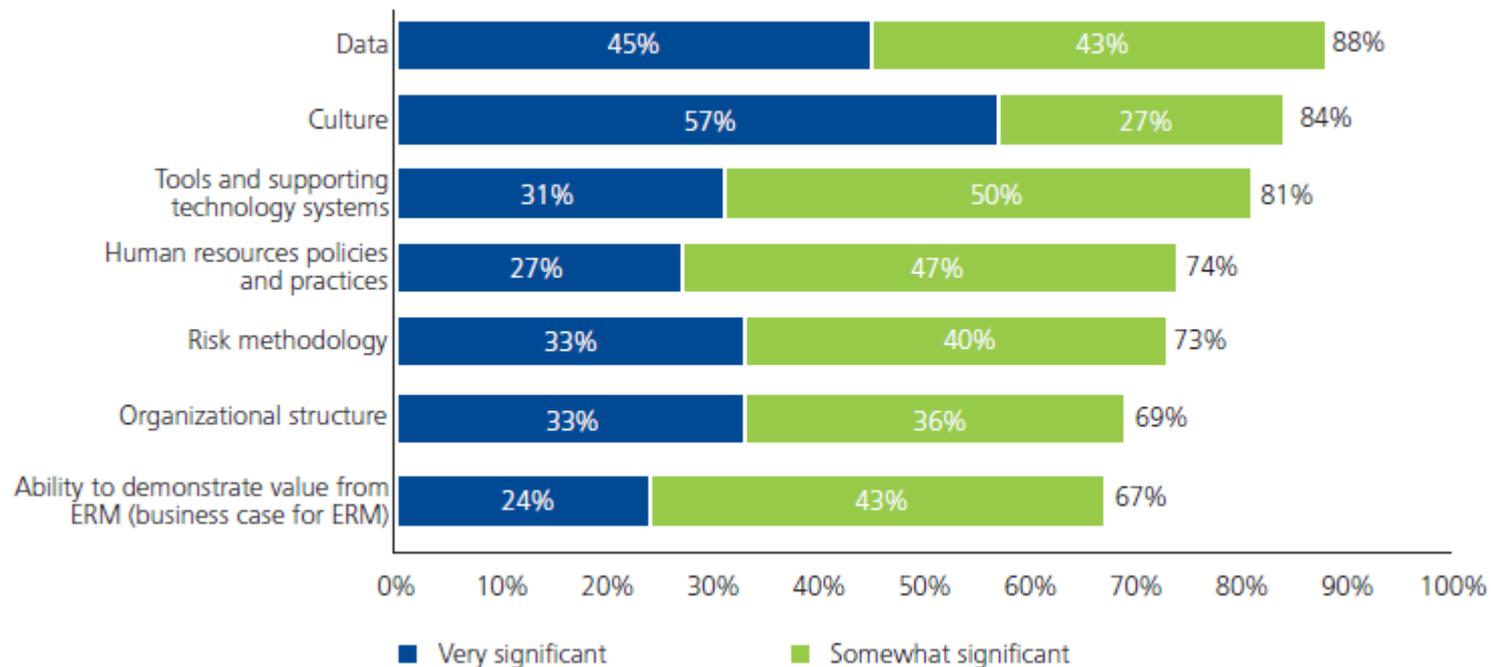
How much value do you believe your organization has received in the following areas from its ERM program or equivalent?



Risk Management Survey: Gestión del Riesgo Empresarial

- Y los retos?

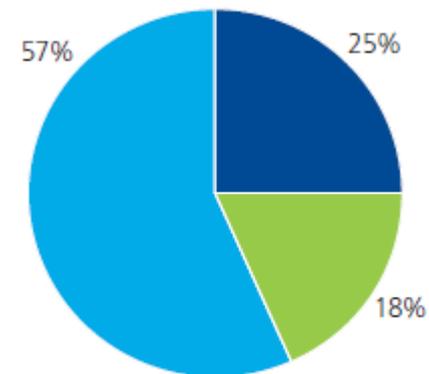
How significant are the following challenges to your organization in implementing its ERM program or equivalent?



Risk Management Survey: Basilea II

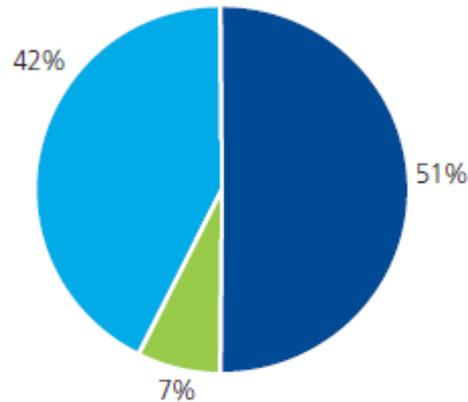
- Cual es el enfoque más usado en Basilea II?

Credit risk



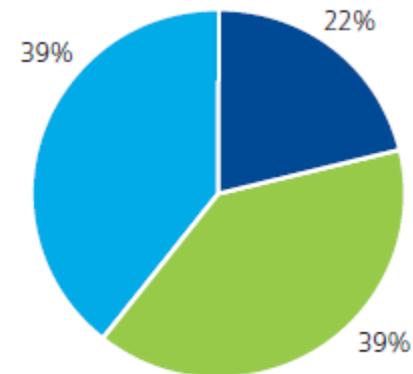
- Advanced IRB
- Foundation IRB
- Standardized

Market risk



- Internal Models Method
- 1988 Risk Weight Rules
- Standardized Measurement Method

Operational risk



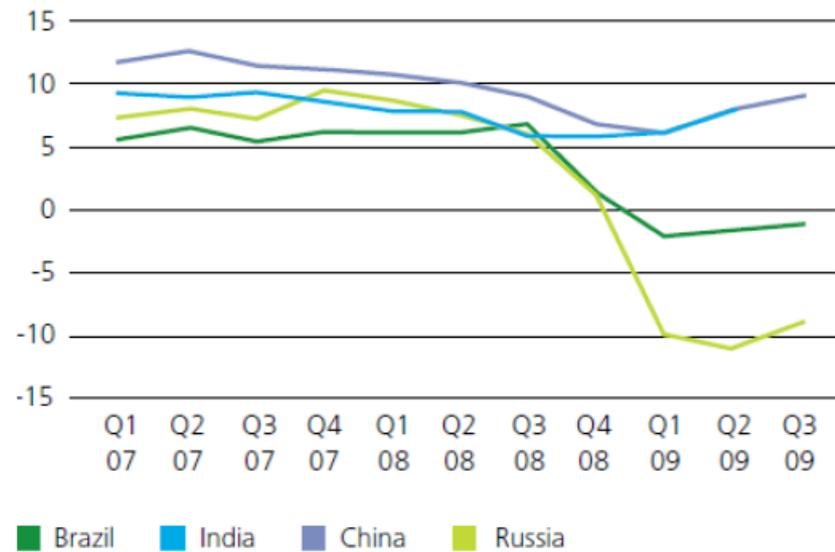
- Advanced Measurement Approaches
- Standardized/Alternative Standardized Approach
- Basic Indicator

La necesidad de un marco inteligente de gestión de riesgos en la Industria de Servicios Financieros ●

La gestión estratégica del riesgo en tiempos de volatilidad

- Efectos de la crisis de los mercados de 2007 y 2008:
 1. Recibe el golpe – pasa a modo de supervivencia
 2. Se recuperan del impacto – creación de estabilidad para futuras oportunidades
 3. Recuperación y re-encendido

GDP growth rates (YoY%)



Fase 3 requiere pensamiento estratégico e innovador

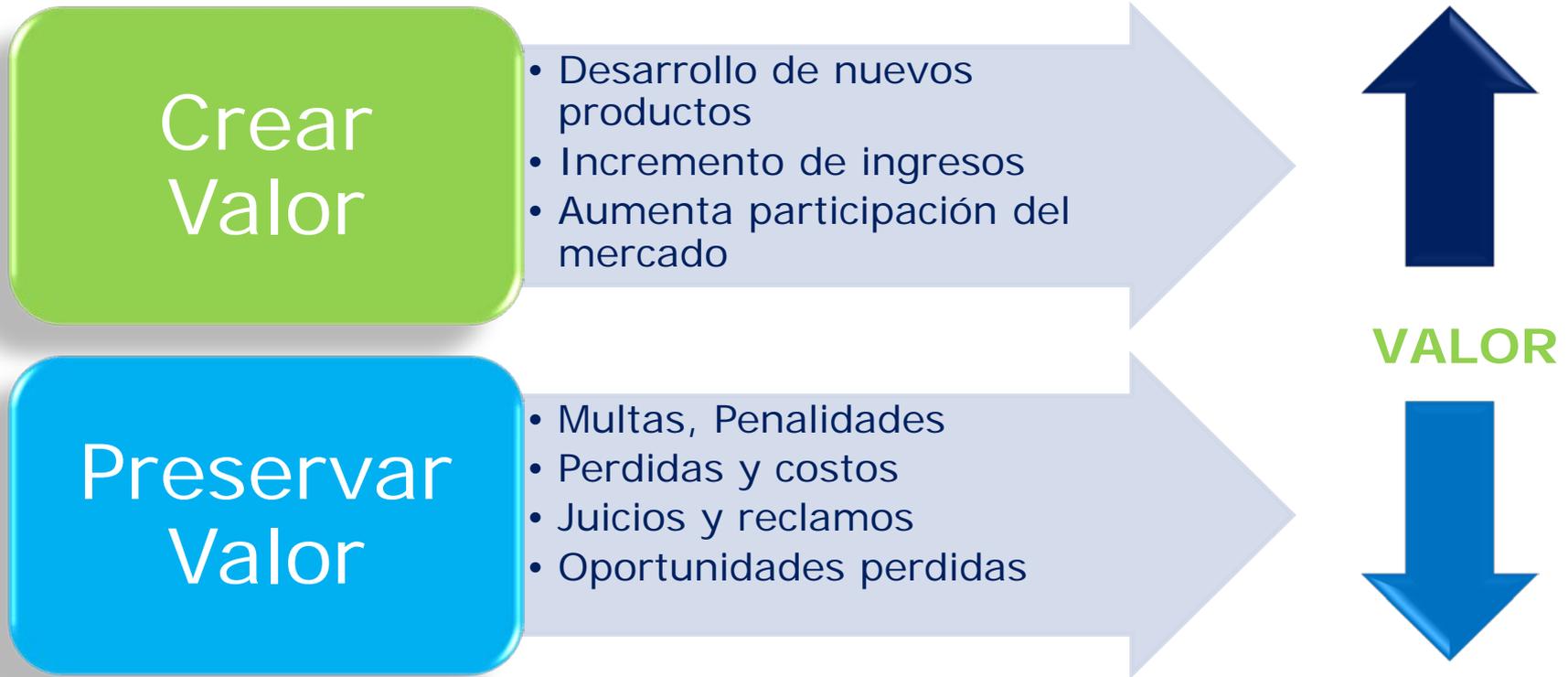
Riesgos y oportunidades en un entorno cambiante

- La sabiduría convencional acerca de administrar riesgo falló;
- Debe pensarse diferente en relación con Riesgos y Oportunidades;
- Las cosas pasan de forma repentina, inesperada, violenta;
- Aunque riesgo significa potencial falla;
- Fallar debería ser una diferencia inaceptable entre el desempeño actual y el esperado

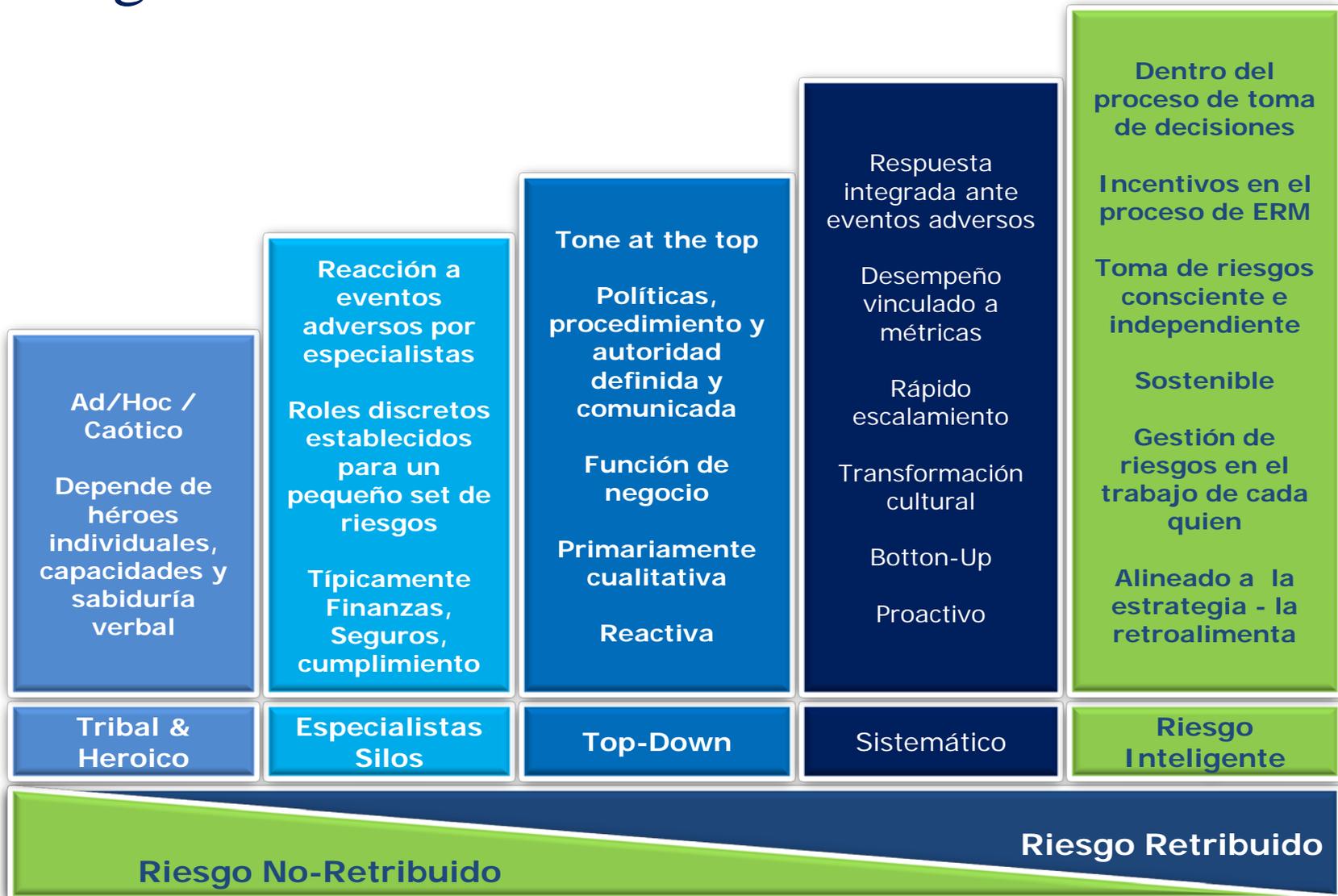
- Para lidiar con éxito ante los eventos externos e internos que rodean al negocio debemos:
- Gestionar impacto – tener conciencia de la consecuencia
- Estabilizar y continuar
- Asegurar clientes y mercados
- Foco en la solidez financiera y empleo
- Evaluar relaciones con clientes y contrapartes
- Revisar el portafolio de productos

Cómo gestiona esto el marco de ERM en la Organización?

Los rostros del riesgo

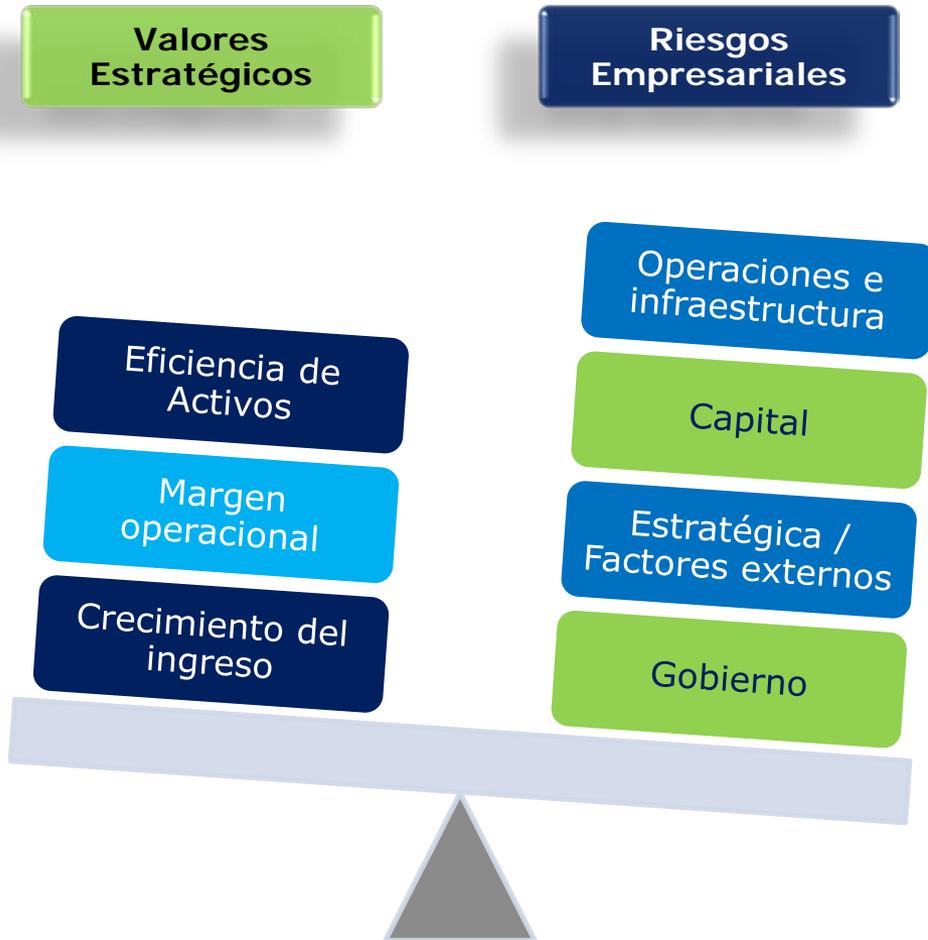


Modelo de Madurez del Riesgo Inteligente de Deloitte



La gestión estratégica del riesgo.

Relación Riesgos versus Valor



- **Cómo preserva valor la organización?**
 - De qué forma puede fallar para alcanzar los objetivos?
 - Cual sería la causa y los efectos de la falla?
 - Qué está haciendo ahora para prevenir, detectar, corregir o escalar las fallas?
 - Por qué es vulnerable a esa situación que origina la falla?
 - Qué acciones podrían ser necesarias para mitigar el riesgo en términos de costo efectividad?
 - Cómo se asegura que el plan de mitigación es confiable y efectivo?

La gestión estratégica del riesgo en la industria financiera

- Debe ser parte de los esfuerzos de ERM o OpRisk.
- Orientada al desempeño organizacional y al control de la gestión.



Enfoque tradicional

- Gestión para corto plazo
- Foco en la ejecución de la estrategia
- Mayor énfasis en eventos internos
- Enfocado al control
- Muchos riesgos en el radar (efecto matriz/mapa)
- Incorporado en los procesos
- Gestionado por un sector de la gerencia



Enfoque estratégico

- Gestión del mediano al largo plazo
- Foco en la selección de estrategias
- Énfasis en las incertidumbres del entorno
- Enfoque cooperativo (Autoevaluaciones)
- Pocos riesgos, pero relevantes
- Incorporado en la estrategia
- Gestionado a más alto nivel



Principios para construir un riesgo empresarial inteligente ●

Inteligencia del riesgo empresarial



Principios para construir un inteligencia de riesgo empresarial



- Definición común del riesgos
- Marco de referencia común
- Roles y responsabilidades
- Transparencia de los órganos de gobierno

Gobierno



- Infraestructura común de soporte
- Responsabilidades de la gerencia ejecutiva
- Aseguramiento y monitoreo objetivo

Infraestructura y administracion

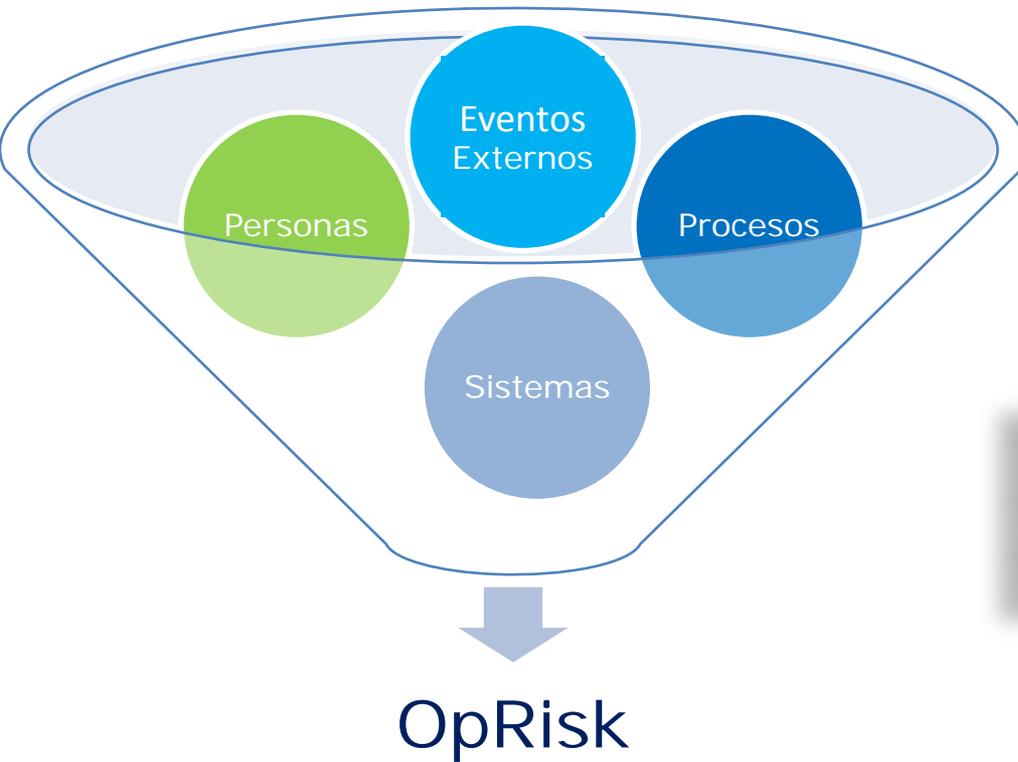


- Responsabilidades de las unidades de negocio
- Soporte de las funciones relevantes

Propiedad



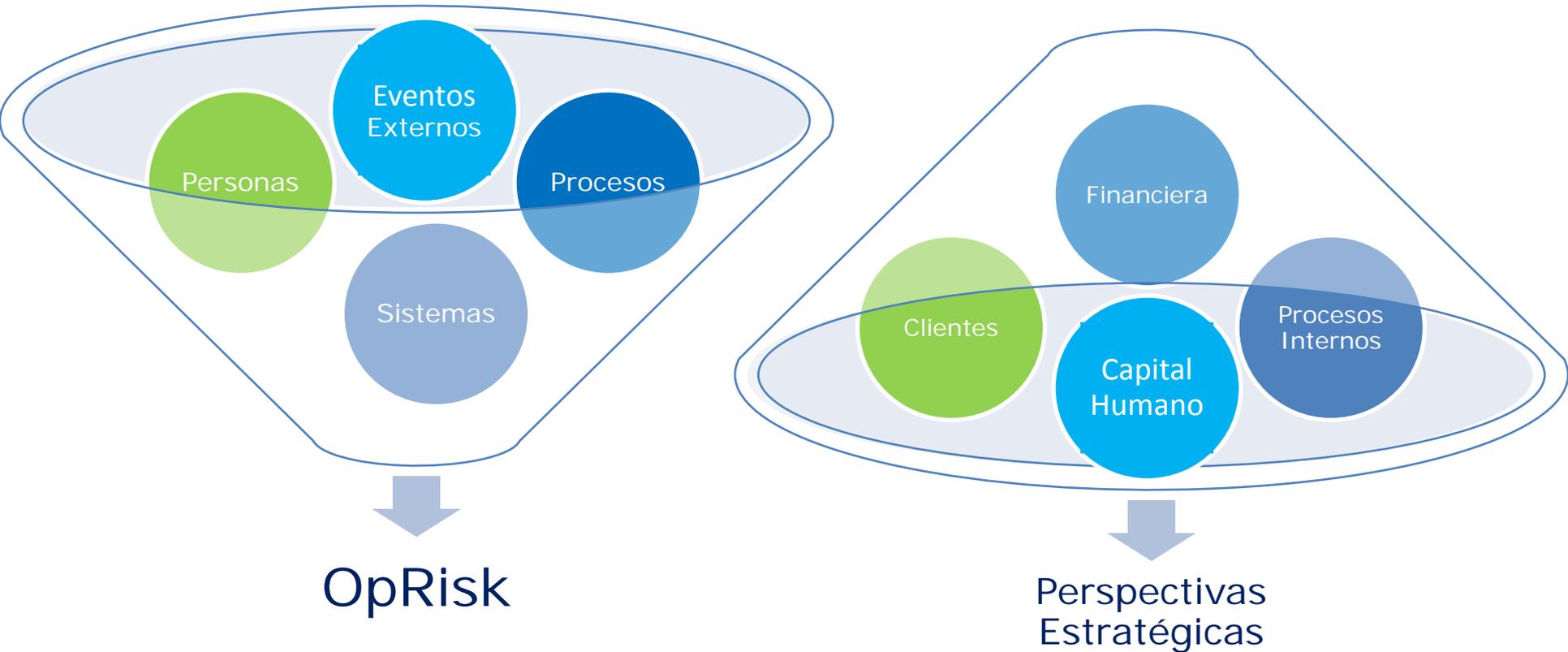
Riesgos operacional / Basilea II



Enfoque de inteligencia de riesgos estratégico

- Gobierno Organizacional
- Administración e Infraestructura
- Propiedad (ownership)

Riesgos operacional / Estrategia de Negocios



Mapeando Riesgos a través de la estrategia



Segmentación del negocio



Perfilando riesgos



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

△ Clientes – Productos – Tiempos – Opciones – Facilidad – Precio – Costos

Perfilando riesgos

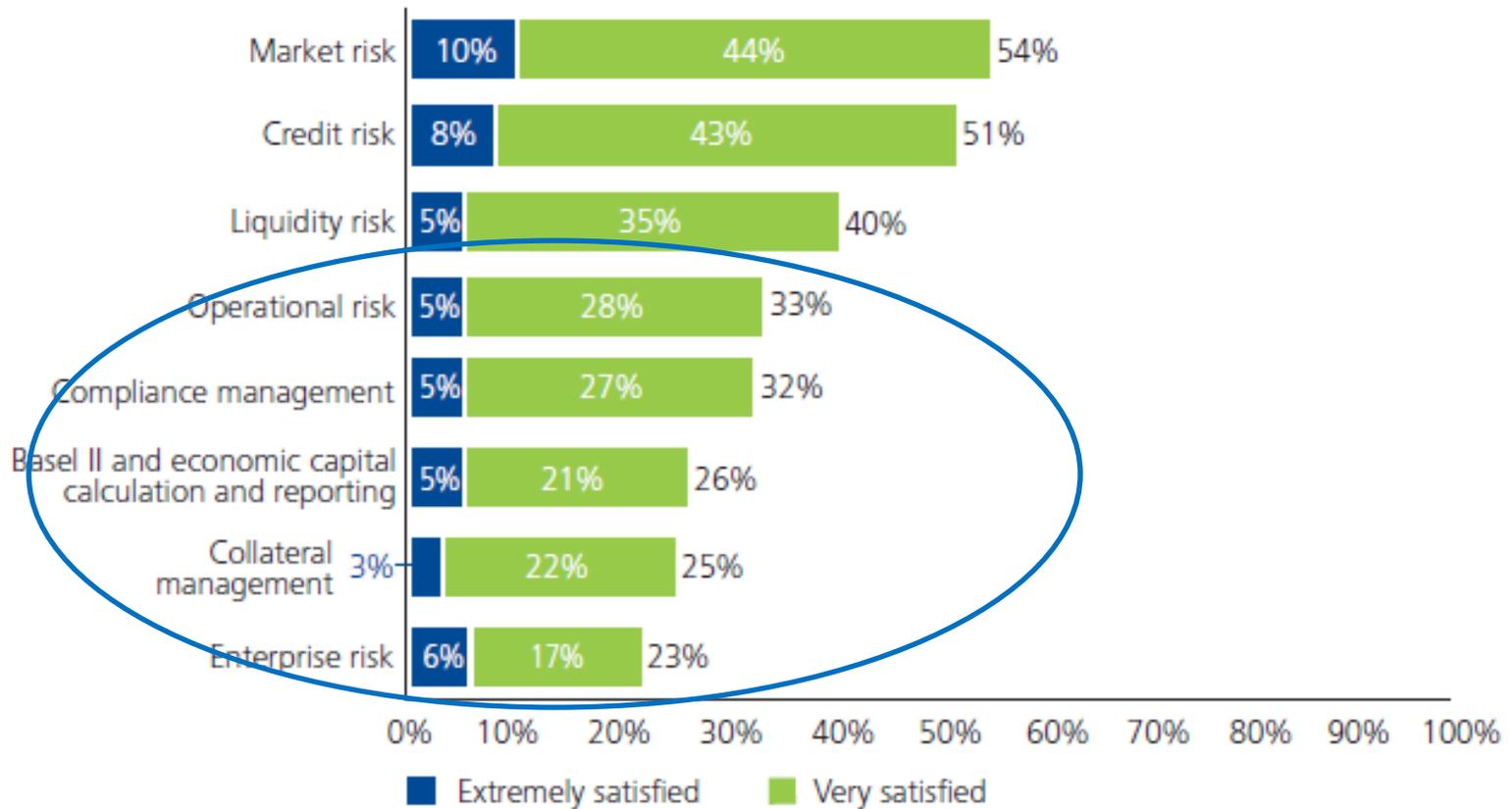


Corporativo		
Funciones Primarias		
Canales de Venta <ul style="list-style-type: none"> Mecanismos para hacer negocios Llegada a clientes existentes o prospectivos 	Productos y servicios <ul style="list-style-type: none"> Generador de ingresos Disponibilidad y versatilidad 	Operaciones <ul style="list-style-type: none"> Actividades de soporte Procesos habilitadores de productos y servicios
Funciones Secundarias		
Tecnología	Procesos e infraestructura comunes, eficientes y proveedor de control a la operación, productos y venta	
Servicios	Servicios compartidos; finanzas, Cumplimiento, RRHH, legal, compras, etc.	
Estrategia e Inteligencia de negocios	Investigación, benchmarking, Inversión, Planeamiento de Capital, Gestión del desempeño, Outsourcing	
Gente	Gestión del conocimiento, Sucesión, Innovación, Responsabilidad, Liderazgo, Foco en el Cliente, alineado a estrategia, aceptación consciente de riesgos, Comunicación, etc.	

Desarrollo y uso de herramientas ●

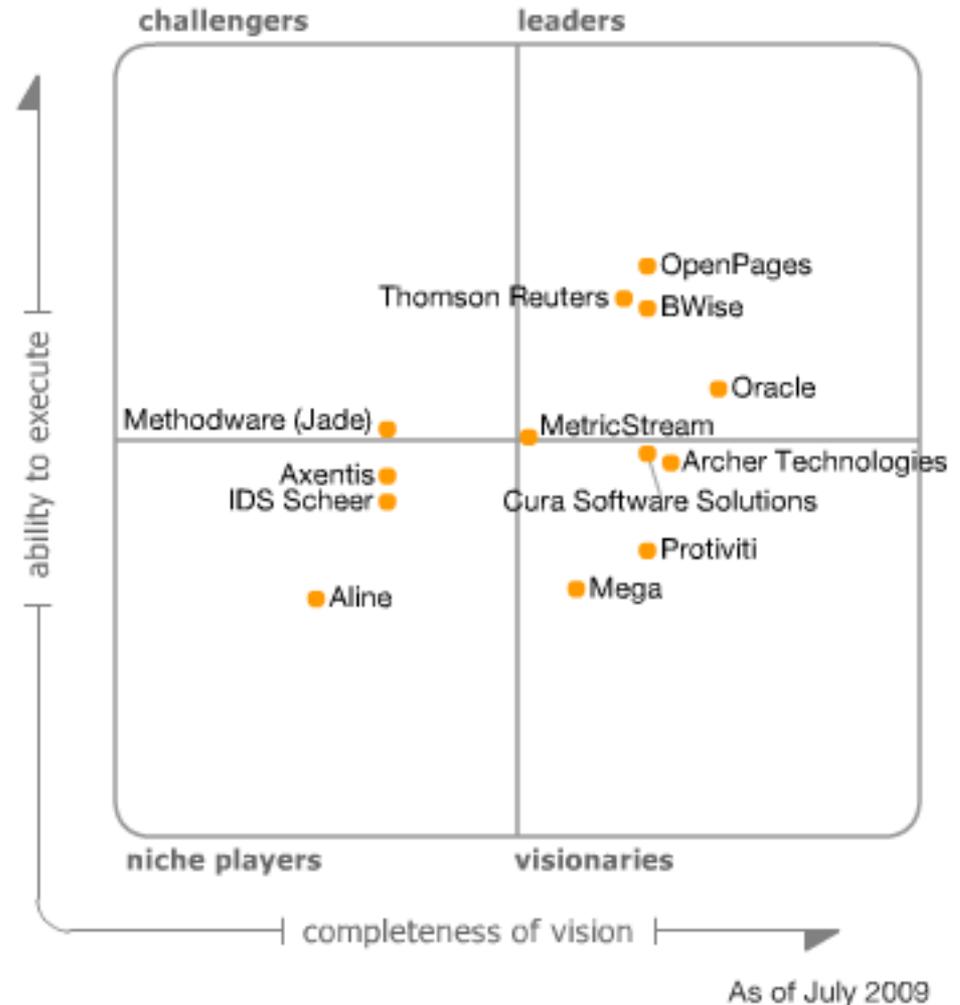
Deloitte Research: Herramientas Tecnológicas

How satisfied are you with your current risk management systems in the following areas?



Herramientas analizadas por los expertos

- Magic Quadrant for Enterprise Governance, Risk and Compliance Platforms, August 2009.
- The Forrester Wave™: Enterprise Governance, Risk, And Compliance Platforms, Q3 2009.



Herramientas analizadas por los expertos

- Magic Quadrant for Enterprise Governance, Risk and Compliance Platforms, August 2009.
- The Forrester Wave™: Enterprise Governance, Risk, And Compliance Platforms, Q3 2009.



Forrester Wave graphic

Qué buscar?

- Una herramienta que integre los aspectos relativos a Gobierno, Riesgos y Cumplimiento (GRC).
- Una herramienta que pueda proporcionar:
 - Gestión de políticas y procedimientos
 - Aseguramiento del cumplimiento con leyes y regulaciones
 - Administración integral de riesgos
 - Gestión de la función de auditoría interna
- Que permita crear un proceso integrado de GRC y ayude a optimizar el proceso interno de análisis y reporte sobre ERM



Crterios de búsqueda

- Capacidad para dar soporte al menos a tres de los cuatro elementos dentro de la herramienta:
 1. Gestión de políticas y procedimientos
 2. Aseguramiento del cumplimiento con leyes y regulaciones
 3. Administración integral de riesgos
 4. Gestión de la función de auditoría interna
- Presencia creíble en el mercado
 - Nivel de facturación global,
 - numero de grandes clientes,
 - Clientes disponibles para dar referencias y ser referenciados



Mapping de riesgos por productos y procesos

Illustrative only

				RETAIL BANKING												
FINANCIAL RISK	CLASS	CATEGORY	SUB-CATEGORY	TYPE	SALES CHANNELS											
					Branch Banking	Broker Channel	Call Centers	Electronic Banking	Internal Sales Teams	Islamic Finance	Mobile Banking	Private Banking	Wholesale Correspondent Channel			
FINANCIAL RISK		Credit Risk	Obligor Risk	Default Risk (Borrower/ Guarantor)	Yellow	Yellow							Yellow	Yellow		
				Rating Migration Risk												
				Counterparty Risk	Red			Red						Yellow	Brown	
			Facility Risk	Underlying Issuer Risk												
				Collateral Price Volatility Risk											Brown	
				Residual Value Risk												
				Other Residual Risks											Brown	
			Concentration Risk	Dilution Risk												
				Industry Risk	Yellow	Yellow									Yellow	Yellow
				Geography Risk				Red			Red				Yellow	Brown
			Sovereign Risk	Correlation Risk \ Wrong Way Risk											Yellow	
				Transfer Risk												
			Market Risk	Exposure to Underlying Risk (1st order)	Local Currency Risk											
					Interest Rate Risk						Red				Yellow	
				Specific Risk	FX Risk											Brown
Equity Risk																
Commodity Risk																
Residual Value Risk	Red													Red		
Specific Risk	'REO' Risk															
	Hard Asset Risk (Property, Plant & Equipment)	Yellow		Yellow	Brown									Yellow		
	Event Risk															
	Name Specific Risk															

KPI's / KRI's: Tablero de Control del Desempeño basado en riesgos

		Meta									
Objetivo Corporativo	#	Unidad de Medida	Mínimo	Máximo	Actual	Riesgo	Acción para asegurar el objetivo estratégico	Efectividad del Tratamiento	Efecto Residual del Tratamiento	Instrucciones de tratamiento	Responsable
Aumento de Utilidades en los próximos 3 años incrementando participación del mercado	1	Disminuir efectos cambiarios en PL	<1% UN	<6% UN	<5% UN	Alto	Establecer una política 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 servicio 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 mínimo	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 línea	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 días.	Genaro
	6	Ahorro de costos por nuevos procesos	2 horas x Sem	4 horas x Sem	3 horas x Sem	Bajo	Reingeniería 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 generación 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

Deloitte RiskLink 2.1

Deloitte RiskLink
 Risk Intelligence Map
 Go to Risk Intelligent Program

Risk Intelligence

Risk Class: Governance, Strategy and Planning, **Operations/Infrastructure**, Compliance, Reporting

Risk Category: Corporate Assets, **Finance**, Human Resources, Information Technology, Legal, Product Development, Sales, Marketing and Communications, Supply Chain

Risk: Accounting, Audit Quality, Capital Management, Credit, Financial Asset Investment, Insurance and Hedging, **Liquidity**, Pensions, Planning/Budgeting/Fore, Tax

Risk: Inadequate funding and liquidity, Inadequate cash flow, Adverse changes in volume of debt securities, Insufficient control over distributions, Inadequate analysis of market depth, Inadequate working capital management

Liquidity

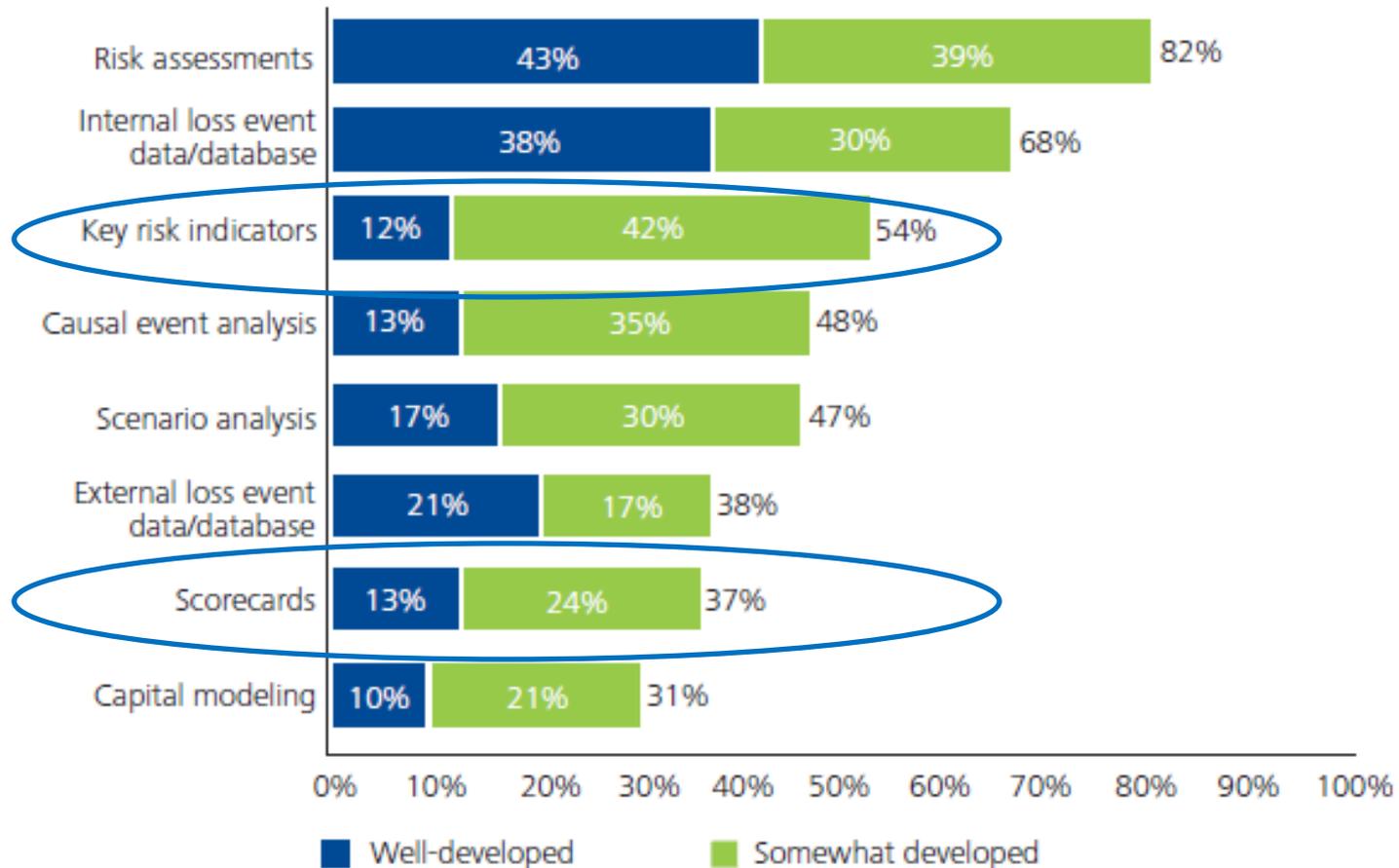
Liquidity
 Failure of the organization to meet financial obligations as they become due because of an inability to liquidate assets or obtain adequate funding, or the inability to easily unwind or offset specific exposures without significantly lowering market prices because of inadequate market depth or market disruptions ("market liquidity risk") may result in the organization having insufficient resources to maintain operations without interruption.

© Deloitte Touche Tohmatsu 2009. All rights reserved. Risk Intelligence Map on Deloitte Resources

Conclusiones.

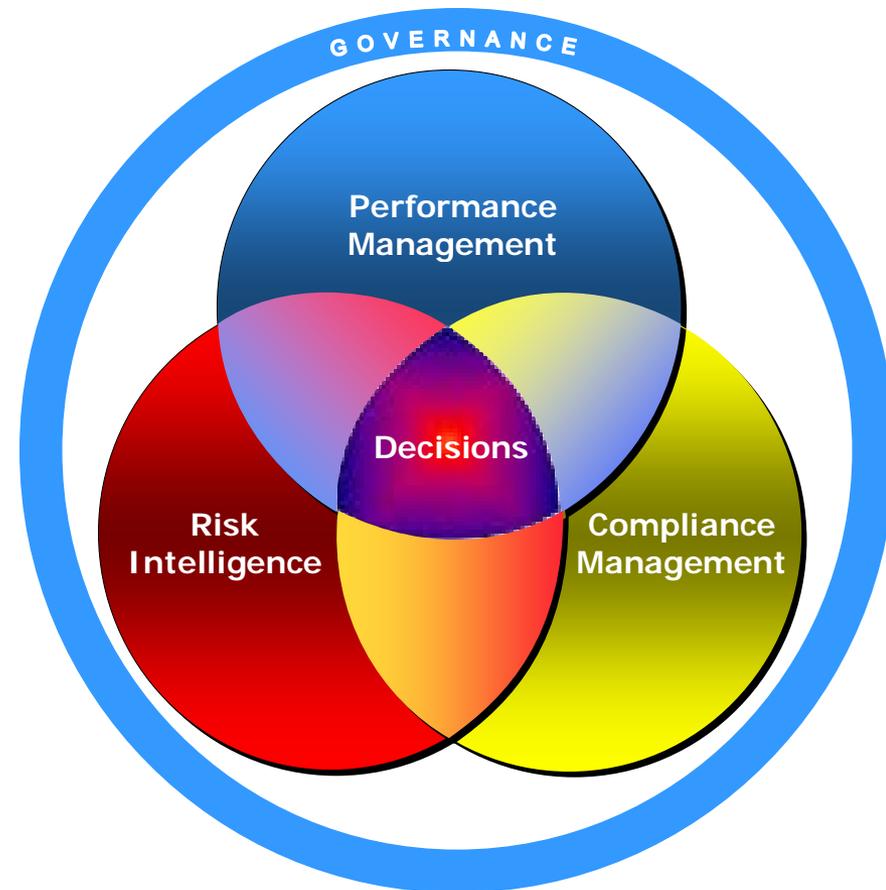
Deloitte Research: OpRisk

To what extent are the following operational risk management methodologies developed at your organization?



A dónde se mueve el mundo en materia de ERM / GRC

- Países de la región están adoptando el marco COSO ERM como obligatorio en sectores regulados o gubernamentales.
- Expectativas de inversionistas y público: disminución de la confianza
- Proveedores, contrapartes financieras, agencias de riesgos, aseguradores están siendo obligados a adoptar un marco de administración integral de riesgos empresariales
- Evolución del marco COSO ERM hacia *Risk Based Performance*
- Necesidad de evitar crisis como las del pasado reciente



Evolución necesaria....



Escoja agregar valor en su organización

Contactos

Q&A



Deloitte.

Deloitte Inc.
Contadores Públicos Autorizados

Capital Plaza Building, 7th Floor.
Paseo Roberto Motta, Costa del Este
Panama, Republic of Panama

Bismark Rodriguez

Consulting | Enterprise Risk Services
CIA CCSA CFSA CPC MBA

Phone +507 303 4100
Mobile +507 66785681
brodriguez1@deloitte.com

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu

This presentation contains general information only and is based on the experiences and research of Deloitte practitioners. Deloitte is not, by means of this presentation, rendering business, financial, investment, or other professional advice or services. This presentation is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor. Deloitte, its affiliates, and related entities shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this presentation.

Deloitte.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/us/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu and its member firms. Please see www.deloitte.com/us/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte LLP and its subsidiaries.