

# Nuevo Modelo de Supervisión en Desarrollo

“Implicancias e impacto para la banca en Chile”



**Gustavo Arriagada Morales**

Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras

Septiembre 2009

# ALGUNOS ANTECEDENTES

“Donde vive la supervisión y la regulación”

- **La industria financiera y en especial la bancaria se encuentra en constante innovación y cambio,**
- **La industria es cada vez más tecnológica, y la velocidad es un factor clave de competencia,**
- **Hay un uso creciente de instrumentos financieros complejos,**
- **Hay alta competencia, es global e integrada,**
- **Hay una demanda creciente de productos y servicios,**
- **La industria requiere adherir a prácticas internacionales para ser competitiva, integrada y global,**

**El mandato legal que tiene la superintendencia es fundamental para la estabilidad del sistema. NO debe cambiar y ha demostrado ser exitoso durante la presente crisis financiera internacional. Lo que hay que reconocer es la aplicabilidad de este mandato en un entorno distinto y crecientemente cambiante**

- ✓ El escenario competitivo global donde se desarrollan los negocios en general, se encuentra en un constante cambio, lo que continuará siendo así,
- ✓ Las tendencias del entorno representan fuerzas contra las que no se puede ir en contra y que evolucionan y cambian el entorno,
- ✓ El entorno es cada vez más tecnológico → y lo seguirá siendo cada vez más,
- ✓ El conocimiento se duplica cada 5 años → es más relevante saber administrar conocimiento que adquirirlo,
- ✓ Los profesionales hoy se quedan menos tiempo en las organizaciones, lo que se acrecentará → lo que saben hay que buscar la forma de que quede en la organización,

**“La gestión del cambio en las organizaciones representa un tema fundamental a tener en consideración a la hora de implantar nuevas formas de trabajo y tecnologías”**

# LA SUPERVISIÓN Y REGULACIÓN

“Las exigencias básicas a las que debe responder”

- 1. Debe recoger experiencias pasadas e incorporar transformaciones del sistema financiero nacional e internacional,**
- 2. Debe permitir la profundización del sistema financiero y su desarrollo, en el marco de una supervisión basada en riesgos,**
- 3. Debe evolucionar con la innovación y cambios futuros de la banca e industria,**
- 4. Adhesión a prácticas internacionales como los 25 principios para una supervisión bancaria efectiva, las normas IFRS, BASILEA II y otras que vendrán a futuro,**
- 5. Debe ser pro - activa, en línea con el mundo actual,**
- 6. Debe evolucionar junto a las estrategias de negocios de los bancos,**
- 7. Debe ir a favor de las tendencias de la sociedad, de la industria y de la tecnología,**

**El modelo de supervisión debe ser evolutivo, y adaptarse en base a las tendencias de la industria, la tecnología y de la sociedad**

“No podemos ir en contra”

- **Multiplicación e innovación en medios de pago virtuales,**
- **Empaquetamiento de productos e intangibles,**
- **Foco en lograr eficiencia cercana al 30%,**
- **Lógica operativa y de relación con clientes basada en INTERNET,**
- **Énfasis creciente en crear servicios basados en intangibles de valor,**
- **Relaciones con terceros bajo la lógica de OUTSOURCE**
- **ESTRATÉGICO,**
- **Área de Operaciones como fuente de generación de valor comercial,**
- **Camino hacia el SHARED BANKING,**
- **VIRTUALIZACIÓN creciente del dinero,**
- **Cruce creciente de negocios (comercio, banca, AFP, RETAIL, supermercados),**
- **WEB 2.0 BANKING,**
- **Orientación a los conceptos de NETWORK RELATIONSHIP MANAGEMENT.**

... y la gran pregunta

**¿Debe evolucionar la supervisión? ¿Cómo y hacia dónde?**

# LA RESPUESTA: SI

**“Se requiere implementar un Nuevo Modelo de Supervisión acorde a la realidad futura que se debe enfrentar”**

# LOS 3 FOCOS DE LA SUPERVISIÓN

“Donde colocar el esfuerzo”

- 1. El sistema de PAGOS → atributo sistémico clave,**
- 2. El sistema de detección y alerta temprana de RIESGOS → menores tiempos entre inicio y propagación de los riesgos,**
- 3. La idoneidad de la cultura de riesgos y GOBIERNO CORPORATIVO → negocios de mayor velocidad y complejidad,**

**Se observa a futuro una migración hacia una mayor focalización del ON GOING de cada banco, es decir hacia una observación continua y no de una fecha y formato preestablecido,**

# LA FORMA DE TRABAJO ACTUAL

## “Enfoque de supervisión basado en RIESGOS”

1. Trabajo en terreno, con revisión de carpetas físicas,
2. Apoyo en archivos enviados por los bancos,
3. Relación con la información en modalidad “PUSH”,
4. Lógica de trabajo por especialización,
5. Conocimiento en la “cabeza” de los supervisores,
6. Trabajo secuencial, NO colaborativo, NO en red, NO en línea,
7. Evaluación en terreno de la idoneidad de las estrategias y procesos de gestión,
8. Verificación de cumplimiento de límites normativos y legales,
9. Seguimiento de estados financieros,
10. La forma actual de trabajo de la Superintendencia, no es concordante con las necesidades requeridas por el Basilea II en sus enfoques de modelos mas avanzados para algunos bancos de la plaza, cuestión ya programada hacia 2012.

1

Las formas de trabajo actuales dificultan entender la lógica de las entidades entre asunción de riesgos esperados y riesgos asumidos, entre resguardos por riesgos esperados y los que se requiere constituir por riesgos asumidos.

2

Se debe avanzar en el proceso de reemplazar el esquema de “banco cumple” por el de “banco se gobierna de manera idónea”



## **INTEGRACIÓN:** un eje del cambio en las formas de trabajar

- ✓ La **INTEGRACIÓN** cambia la forma en que se trabaja, la manera de relacionarse, impulsa el desarrollo de canales, modelos de integración, releva aspectos de seguridad, cambia las formas de planificación, control y gestión. Es lo que ha hecho y hará la banca,
- ✓ Es una característica de las industrias, y hay que observarla y abordarla pues está afectando crecientemente la forma de cómo se hacen los negocios, las formas de relacionamiento, los procesos y con ello, las formas de gestión y control.
- ✓ Cambia la manera de trabajar, pues también se trata de una integración intra e interorganizaciones, donde la gestión de los riesgos pasa por un conglomerado financiero y tiene su propia especificidad, lo que constituye un desafío para los gobiernos corporativos y el supervisor.

El eje principal de todo lo que está ocurriendo en el ámbito de los negocios se puede representar en una palabra:

**INTEGRACIÓN**

# INTEGRACIÓN: Los signos evidentes en CHILE

- Nuevas redes (caja vecina, tercerización de redes con comercios),
- OUTSOURCE ESTRATÉGICOS, dando origen a Integraciones crecientes con terceros,
- Alianzas operacionales con innovación para producir a menores costos y más calidad,
- Incorporación de la banca en nuevos negocios,
- Fusiones cada vez más habituales y más rápidas en su ejecución,
- Integraciones de RETAIL con bancos,
- Integración de redes propias de los bancos con redes de terceros (celulares, PDAs),
- Ventas de servicios de telecomunicaciones, farmacias y otros en Supermercados,
- Mayor integración operacional de las empresas de apoyo al giro,
- Proyectos de CORE WORLD CLASS e innovación de fábricas operacionales y de sistemas,

**INTEGRACIÓN**: un eje del cambio en las formas de trabajar

# LA ADAPTABILIDAD eje clave

Hay un cambio en el concepto de **EFICIENCIA**:  
Esta se mide por la **Robustez de la Capacidad de  
ADAPTABILIDAD** de las instituciones

Mientras más robusta es la capacidad  
**ADAPTATIVA**, se es más eficiente,

**ADAPTABILIDAD → DIGITALIZACIÓN: Camino inexorable**

**“La digitalización se logra desde los procesos de cada institución”. Estos reflejan de verdad como son las instituciones y empresas “por dentro”**

# ¿LA SBIF debe entonces cambiar sus formas de trabajo?

## Algunas características de La formas de trabajo modernas:

- En línea,
- Compartiendo el conocimiento,
- En redes colaborativas,
- Relación con la información en modalidad PULL,
- Con procesos digitalizados, integrados que apoyan los flujos de tareas,
- Con seguimiento en línea,
- Con estándares de calidad,
- Con gestión por excepción, en base a indicadores,
- Con bases de información y de conocimiento integradas,
- Con movilidad,
- Con integración a servicios de terceros,

**El nuevo modelo debe recoger estas exigencias en las formas de trabajo y ser un motor de su implementación**

# LOS DESAFÍOS PARA LA SBIF

“Donde colocar el esfuerzo”

- 1. Ampliar el conjunto de temas que son objeto de revisión, a través de una relación con los bancos, más dinámica y en línea,**
- 2. Cambiar trabajo de supervisión en terreno por otro de supervisión “en línea” y siempre conectado,**
- 3. Monitorear indicadores en “tiempo real” y anticiparse a los eventos de baja probabilidad y alto impacto,**
- 4. Cambiar las formas de trabajo internas, las actitudes, prácticas y maneras de relacionarse, potenciando la colaboración y funcionamiento integrado y en red,**
- 5. Desarrollar e impulsar trabajo cruzado, integrado inter - direcciones,**
- 6. Migrar hacia una estructura de procesos adaptativa,**
- 7. Conformar equipos de trabajo por proceso, orientado en base a los riesgos a cautelar,**
- 8. Incorporar movilidad y supervisión permanente,**
- 9. Tener una arquitectura tecnológica con alta capacidad de integración y que opere con lógica de servicios**

**El desafío se presenta en 3 ámbitos esenciales: los procesos, las personas y la arquitectura tecnológica (afecta a la superintendencia y a los bancos)**

# Algo fundamental:

Para enfrentar cualquier cambio en el Modelo de Supervisión, hay que estar preparado **SIEMPRE** desde adentro hacia fuera.

El Nuevo Modelo de Supervisión impactará entre otros a:

- ✓ Los modelos de relación e interacción con los bancos,
- ✓ Los modelos de integración de la organización, procesos y sistemas internos de la Superintendencia,
- ✓ Los procesos operacionales y de gestión propios de la Superintendencia,
- ✓ Los sistemas, la seguridad, la arquitectura tecnológica y las redes de telecomunicaciones de la Superintendencia,
- ✓ La organización con sus valores, competencias y redes de conocimientos,
- ✓ Las soluciones operacionales y tecnológicas de los bancos en su relación con la superintendencia,



Hay que trabajar primero adentro, en los modelos de atención y de relacionamiento, en los procesos, en la arquitectura tecnológica y con la gente. En eso estamos.

# ...el modelo al que se quiere llegar

**¿Cuál es el MODELO QUE IMPLEMENTAREMOS?**

# “UN MODELO DE SUPERVISIÓN EN TIEMPO REAL”

## LOS PRINCIPIOS DEL NUEVO MODELO

- ✓ **Autoregulación** (dentro de un marco regulatorio, normativo y con límites bien definidos)
- ✓ **Disciplina de mercado** en equilibrio con disciplina regulatoria y supervisora,
- ✓ Enfoque de **prevención** con fuerte “enforcement” del supervisor,
- ✓ **Transparencia** creciente (sin sustituir el rol del supervisor),
- ✓ **Menores costos**,
- ✓ Máxima **ADAPTABILIDAD** de la SBIF,
- ✓ Máxima **automatización**,
- ✓ **Evolución** continua,
- ✓ **Integración** creciente,
- ✓ **Lógica PULL** en la relación con la información,
- ✓ **Aprendizaje** continuo en base a procesos,
- ✓ Lógica de **colaboración**,
- ✓ El supervisor no se inmiscuye en la gestión del banco.
- ✓ Navega por su información para generar un **Juicio Experto**
- ✓ Implementación gradual y convenida con cada banco

### Con una organización:

- ✓ Que opera en línea,
- ✓ Con supervisión en tiempo real,
- ✓ Con procesos digitalizados,
- ✓ Integrada a nivel de procesos,
- ✓ COLABORATIVA y en red,
- ✓ Con gestión por excepción,
- ✓ Con una arquitectura tecnológica con máxima capacidad de integración,
- ✓ Que administra conocimiento propio,
- ✓ Que opera dentro de una INTRAWEB, donde se refleja una lógica organizacional y una cultura de la supervisión que se quiere tener,
- ✓ Que aprende en forma continua y donde el conocimiento se va pasando sistemáticamente a los procesos,



# Los beneficios son para todos



Superintendencia  
de Bancos  
e Instituciones  
Financieras  
Chile

## ➔ Para el sistema:

- ✓ Menor riesgo individual y agregado,
- ✓ Mayor capacidad de prevención,
- ✓ Mayor capacidad de integración,
- ✓ Información pública más actualizada,
- ✓ Menores costos,
- ✓ Mayor disciplina,
- ✓ Menos informes a generar,
- ✓ Mayor AUTOREGULACIÓN,
- ✓ Mejores prácticas,

## ➔ Para la supervisión:

- ✓ Conocimiento profundo y en línea de los riesgos
- ✓ Conformación de un juicio experto
- ✓ Mejor control,
- ✓ Más autonomía,
- ✓ Menores desplazamientos físicos,
- ✓ Acceso a más y mejor información,
- ✓ Estímulo a la "digitalización" del país,
- ✓ Mejor información a la economía,
- ✓ Liderazgo internacional,
- ✓ Mejor imagen país,

**EN SÍNTESIS: TODOS GANAN**

# Nuevo Modelo de Supervisión

Superintendencia  
de Bancos  
e Instituciones  
Financieras  
Chile

“Implicancias a impacto para la banca en Chile”



**Gustavo Arriagada Morales**

Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras

Septiembre 2009