

# Optimización de Capital

En el nuevo entorno competitivo,  
el capital no limita el negocio:  
**Define el negocio.**

Agosto 2026



## Por qué optimizar el uso de capital?

Durante años en Chile, la gestión de capital ha tenido como objetivo cumplir con los requerimientos regulatorios y mantener holguras prudenciales suficientes para tranquilizar al regulador...

Cumplimiento pero no gestión...

Sin embargo, el capital debe ser tratado como un recurso escaso y estratégico, que determina:

Qué negocios pueden crecer.

Qué clientes pueden ser atendidos.

Qué oportunidades pueden capturarse.

Y, en última instancia, qué bancos ganan o pierden participación de mercado.

## La oportunidad estratégica del capital

**Financiar crecimiento inorgánico** > Sin necesidad de levantar capital adicional.

**Reasignar capital hacia negocios más rentables** > El capital se convierte en un mecanismo de disciplina estratégica.

**Capturar oportunidades de largo plazo** > Startups, empresas en etapa temprana, nuevos segmentos. Hoy muchas se rechazan por consumo de capital.

**Defender y capturar market share en Open Finance** > Se requerirá: mejor pricing, mejores productos, mayor flexibilidad.

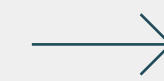
*“En un contexto de mayor competencia, presión en márgenes y apertura del sistema financiero, la diferencia entre los bancos que crecen y los que se estancan no estará en su acceso a capital, sino en su capacidad de usarlo eficientemente.”*

## Hoy, y desde una mirada estratégica...

La creciente exigencia regulatoria sobre la banca, junto con la **irrupción de nuevos actores financieros, especialmente Fintech, la implementación del Registro de Deuda Consolidada (REDEC) y el avance del Sistema de Finanzas Abiertas**, están transformando estructuralmente la industria.

Este nuevo entorno va a **democratizar la información, ampliar la oferta de productos** y facilitar la entrada de oferentes sustitutos, incrementando significativamente el nivel de competencia para la banca tradicional.

Nuevos entrantes  
(Fintech + Open Finance).



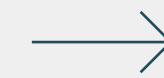
La ventaja informacional de los bancos se reduce estructuralmente.

Rivalidad entre  
competidores (bancos  
tradicionales).



Dos bancos con el mismo balance pueden tener capacidades de crecimiento muy distintas dependiendo de su eficiencia de capital

Mayor poder de  
negociación de clientes.



El pricing tenderá a comprimirse → presión directa sobre ROE.

Sustitutos (nuevos  
modelos de negocio).



Compiten con estructuras de capital más livianas.

**La Consecuencia:**  
El capital se vuelve el principal cuello de botella estratégico.

**El error común...**  
**pensar que optimizar capital es un ejercicio técnico**

Muchos bancos abordan la optimización de capital como:

- ▶ Revisión de APR
- ▶ Ajuste de parámetros
- ▶ Cumplimiento normativo

La optimización de capital es un problema de estrategia, no de regulación.

# Principales drivers de optimización de capital

El carácter transversal del capital a lo largo de toda la organización genera un amplio abanico de oportunidades de optimización.

| RIESGO      | TIPO DE ACTIVO              | METODOLOGÍAS                               |                                       |                                                       | CALIDAD DE DATOS                                  |                           |                          | PROCESOS        | TRANSACCIONES              |
|-------------|-----------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------|----------------------------|
| Crédito     | Colocaciones y garantías    | PD                                         | Segmentación por Tipología de Activos | Definición, interpretación y excepciones regulatorias | Ratings                                           | Colaterales               | Clasificación de Activos | IRB (CR)        | Venta, Cobertura, Garantía |
|             |                             | LGD                                        |                                       |                                                       |                                                   |                           |                          |                 |                            |
|             |                             | EAD                                        |                                       |                                                       |                                                   |                           |                          |                 |                            |
|             |                             | STA (CR)                                   |                                       |                                                       |                                                   |                           |                          |                 |                            |
|             | Securitizaciones            | Transferencias de Riesgo                   |                                       |                                                       |                                                   |                           |                          | Colaterales     |                            |
|             | Activos a Fair Value        | Valoraciones                               |                                       |                                                       |                                                   |                           |                          | Booking         |                            |
| Contraparte | Pactos                      | Current Exposure Method (CEM)              | Haircuts                              | XVA                                                   | Ratings                                           | Colaterales               | Netting                  |                 | Colaterales                |
|             | Derivados                   |                                            | Maturity                              |                                                       |                                                   |                           |                          |                 | Qccp                       |
| Mercado     | Moneda y commodities        | Duración y asignación en Bandas Temporales | Enfoque Subyacente FFMM               | Compensación                                          | Consistencia Front/Back                           |                           |                          | Booking         | Hedging                    |
|             | Instrumentos de Negociación |                                            |                                       |                                                       |                                                   |                           |                          |                 |                            |
| Operacional | Eventos Operacionales       | ILM                                        |                                       |                                                       | Depuración de la Base de Eventos y Recuperaciones | Eliminaciones Intragrupos |                          | Base de Eventos | Seguros                    |

# Dónde se generan ineficiencias de capital...

El consumo de capital no depende solo del perfil de riesgo del banco. También está condicionado por la forma en que las exposiciones son identificadas, parametrizadas, mitigadas y reportadas.

| DEFINICIÓN EXPOSICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | USO DE GARANTÍAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | INTERPRETACIÓN REGULATORIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | DATOS Y REPORTING                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Sobreestimación de la exposición</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Uso de saldos contables en lugar de exposición regulatoria.</li> <li>▶ CCF aplicados con criterios excesivamente prudenciales.</li> <li>▶ Tratamiento conservador en transferencias en curso.</li> <li>▶ Ratings/Clasificaciones de riesgo desactualizados en exposiciones interbancarias/empresas.</li> <li>▶ Incorporación/Consolidación de Filiales de forma conservadora.</li> </ul> | <p><b>Subutilización de garantías</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ LTV calculados con bases no alineadas al criterio normativo.</li> <li>▶ Garantías elegibles no identificadas, no capturadas y no utilizadas.</li> <li>▶ Colaterales/Garantías que mitigan provisiones pero no capital.</li> <li>▶ Subutilización de activos en garantía como, por ejemplo: bienes rurales, garantías financieras.</li> </ul> | <p><b>Utilización/Aplicación de ponderadores más “Conservadores”</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Uso de ponderadores altos en categorías de alto consumo, por ejemplo: adquisición de terrenos, desarrollo inmobiliario y construcción (Proyectos ya finalizados, flujos estables, uso de criterios conservadores, etc.).</li> <li>▶ Bienes raíces comerciales clasificados por defecto como “dependientes de los flujos del inmueble”.</li> <li>▶ Exposiciones mal asignadas por tipo de contraparte.</li> <li>▶ Uso de ponderadores más altos y que no reflejan el riesgo real de la operación, cliente, etc.</li> <li>▶ Aplicación ajustes RAN 21-7 en consulta, ajuste vertical, sensibilidades, neteos, coberturas, etc.</li> </ul> | <p><b>Problema en Calidad de Datos</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Inconsistencias entre reportes normativos (Ej.: R01, R06, MB1, MC1).</li> <li>▶ Falta de neteo en impuestos diferidos.</li> <li>▶ No uso de compensación en derivados (Compensación bilateral, netting de derivados, etc.).</li> <li>▶ Dependencia de procesos manuales.</li> <li>▶ Consolidación de Filiales.</li> <li>▶ Calidad BEPO (pérdida vs gasto, recuperaciones, seguros, análisis histórico, etc.)</li> <li>▶ Uso de ILM (Certificación BEPO, flujo de captura, tratamiento, gestión, y contabilización de pérdidas operacionales)</li> </ul> |

4 fuentes estructurales de ineficiencia con un denominador común “Sobrecapitalización no asociada a riesgo real”

# Metodología ARMMA para optimización de capital

Nuestro enfoque combina visión estratégica, profundidad técnica y capacidad de implementación, conectando regulación, datos, modelos y negocio.

1

## Definición de la estrategia

- ▶ Alineamiento estratégico con Alta Administración (Optimización táctica?, mejorar ROE, RAROC, soportar crecimiento, etc.)
- ▶ Definición del alcance de optimización (APR's, RMLB, RCC, Stress Test, Planificación, etc.)
- ▶ Identificación de KPIs de éxito (% APRs, Densidad, ROE/RORAC, etc.)
- ▶ Definición de gobierno del proyecto.

2

## Levantamiento/entendimiento Integral

- ▶ Levantamiento de arquitectura de capital (Cálculo de APR según RAN's 21/6/7/8, Pilar 2, etc.)
- ▶ Entendimiento de modelos y metodologías internas (RCC, RMLB, Stress Test, RO\_ILM/-BI, etc.)
- ▶ Análisis de datos y sistemas (Fuentes, calidad de datos, trazabilidad, etc.)
- ▶ Revisión de políticas, procedimientos y criterios regulatorios (Clasificación de exposiciones, uso de mitigadores, criterios conservadores, etc.)

3

## Diagnóstico y cuantificación de brechas

- ▶ Réplica independiente del cálculo de capital.
- ▶ Identificación de brechas por dimensión (EAD, CCF, LTV, garantías, datos, etc.)
- ▶ Cuantificación de impacto (en APR, capital, rentabilidad, etc.)
- ▶ Benchmark interno y externo (Entre áreas/productos, Pilar 3, etc.)

4

## Diseño de Palancas de Optimización

- ▶ Definición de iniciativas de optimización (Recálculo de LTV, mitigadores, netting, etc.)
- ▶ Rediseño de metodologías internas (RCC, RMLB, etc.)
- ▶ Optimización de stress testing (Supuestos, coherencia macroeconómica, sobreconservadurismo, etc.).
- ▶ Redefinición del OIC (Ajuste Buffers, optimización capital objetivo, etc.)
- ▶ Diseño métricas RAROC, definición de capital por producto/segmento/cliente, asignación de capital y identificación de margen/riesgo/uso de capital.

5

## Priorización y Plan de Implementación

- ▶ Priorización impacto vs complejidad (Quick wins, estructurales, largo plazo).
- ▶ Definición de roadmap (Corto, mediano, largo plazo).
- ▶ Estimación de beneficios (Reducción APR, mejoras en ratio de cpital, impacto en ROE, etc.)
- ▶ Definición de responsables y gobierno (Responsables, seguimiento, gestión de riesgos).

6

## Implementación, Monitoreo y Gestión

- ▶ Implementación de iniciativas (Ajustes en sistemas, cambio procesos, adecuación políticas, etc.)
- ▶ Monitoreo continuo de capital (Consumo capital por negocio, evolución CET1, etc.)
- ▶ Integración con planificación de capital (crecimiento, proyección 3 años, etc.)
- ▶ Integración de negocio (RAROC, Capital Allocation, Gestión de Balance, etc.)
- ▶ Preparación regulatoria (Fortalecer IAPE, documentación, etc.).
- ▶ Gestión estratégica de capital por producto/cliente/Segmento (Identificación de productos autosuficientes, destructores de valor, estratégicos; definir acciones como ajustar pricing, potenciar productos, ajustar apetito por riesgo, limitar crecimiento, etc.)



**Nicolás Adriazola**

Partner & Co-Founder



**Dikson Pradenas**

Partner & Co-Founder

ARMMA | Advisory Services | Technology and Analytics Solutions

#### **Acerca de ARMMA**

ARMMA es una consultora en gestión de riesgos y soluciones tecnológicas. Nuestros servicios ayudan a impulsar el éxito sostenible de nuestros clientes en diversas industrias. Nos comprometemos a trabajar en equipo para cumplir con nuestras promesas hacia todos los interesados. A través de nuestro trabajo, desempeñamos un papel en la mejora de la estabilidad financiera y la promoción de la innovación para nuestros clientes y nuestro equipo. ARMMA CONSULTING LIMITADA opera como una firma de consultoría independiente, proporcionando servicios de asesoría y tecnología adaptados a las necesidades únicas de nuestros clientes. Para más información sobre nuestra organización, visita [armma.cl](https://armma.cl).

©2026 ARMMA CONSULTING LIMITADA.

Todos los derechos reservados.

Los Militares 5953, Piso 5, Las Condes, Santiago, Chile.

Este material ha sido preparado con fines informativos generales y no debe ser considerado como asesoramiento profesional en gestión de riesgos o tecnología. Por favor, consulta a tus asesores para obtener recomendaciones específicas.

**[armma.cl](https://armma.cl)**



#### **CONTÁCTANOS**

##### **Nicolás Adriazola**

Partner & Co-Founder  
[nadriazola@armma.cl](mailto:nadriazola@armma.cl)  
+569 9310 6460

---

##### **Dikson Pradenas**

Partner & Co-Founder  
[dpradenas@armma.cl](mailto:dpradenas@armma.cl)  
+569 9748 7311