

**Rompiendo Paradigmas y
construyendo
organizaciones resilientes
a partir de la comprensión
del **Apetito de Riesgos****



**The better the question.
The better the answer.
The better the world works.**

Expositor:
Bismark E. Rodríguez
CIA CCSA CFSA CRMA AMLCA PAG CPC
Socio - Servicios Financieros
Riesgos y Regulaciones - LATAM North



EY

**Building a better
working world**

Contenido

- ▶ **Introducción**
- ▶ **Consideraciones generales**
- ▶ **Marco de referencia para el
Apetito al Riesgo**
- ▶ **Paradigmas y organizaciones
resilientes a partir del Apetito
de Riesgos**
- ▶ **Conclusiones**



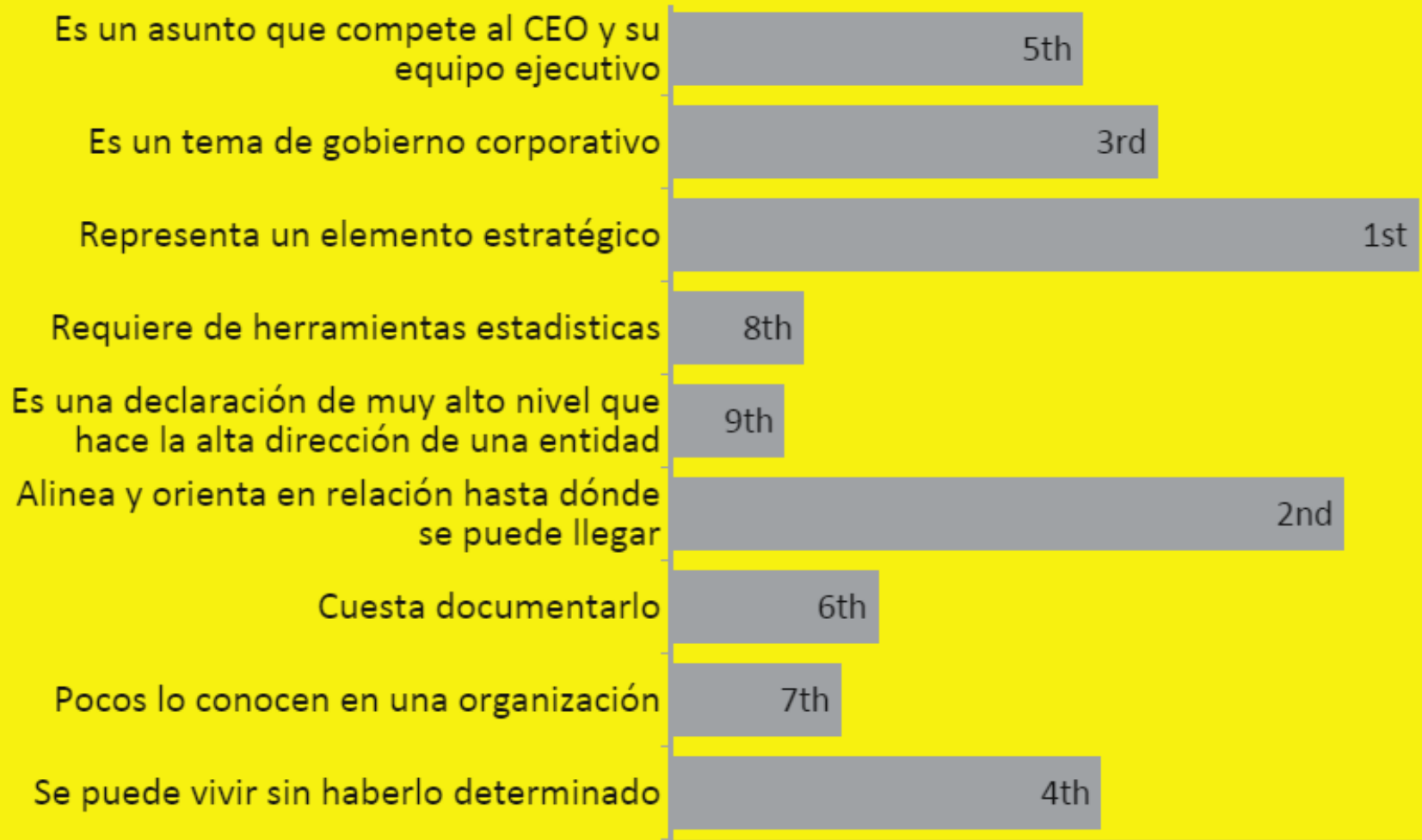


Introducción



Seleccione una o más veces la expresión que podría dar mejor idea sobre qué representa el apetito al riesgo.....

Respond at [PollEv.com/risksummit2016](https://www.poll-ev.com/risksummit2016)





**El apetito del Riesgo es un
asunto de Gobierno corporativo**

**Gestionar la incertidumbre para
crear valor de manera sostenible**



EY

Building a better
working world

Temas de importancia en nuestros clientes

Encuesta global de EY

*Riesgos y regulaciones domina la agenda del sector.....
.....junto con temas de costo-eficiencia*



¿Están orientados los directores en relación con el apetito al Riesgo?

1

¿A qué nivel de riesgos nos enfrentamos ?

4

¿Cuánto riesgo queremos tomar?

2

¿Cuánto riesgo podemos tomar?

5

¿Cuanto riesgo tomaremos?

3

¿Cuánto riesgo debemos tomar?

6

¿Cuánto riesgo estamos tomando?

**Cuál es el Apetito de Riesgo de la entidad
Cómo determinarlo y gestionarlo**



Representa un asunto de gobierno corporativo

Consejo de Administración / Junta Directiva

Declaración de Apetito al Riesgo

Distribuir apetito en unidades de negocios

Unidades de Negocio

Crédito / Contrapartes /Estratégico
Mercado / Tasas / Liquidez
Operacional / Legal / Reputacional

Apetito vinculado a límites de gestión

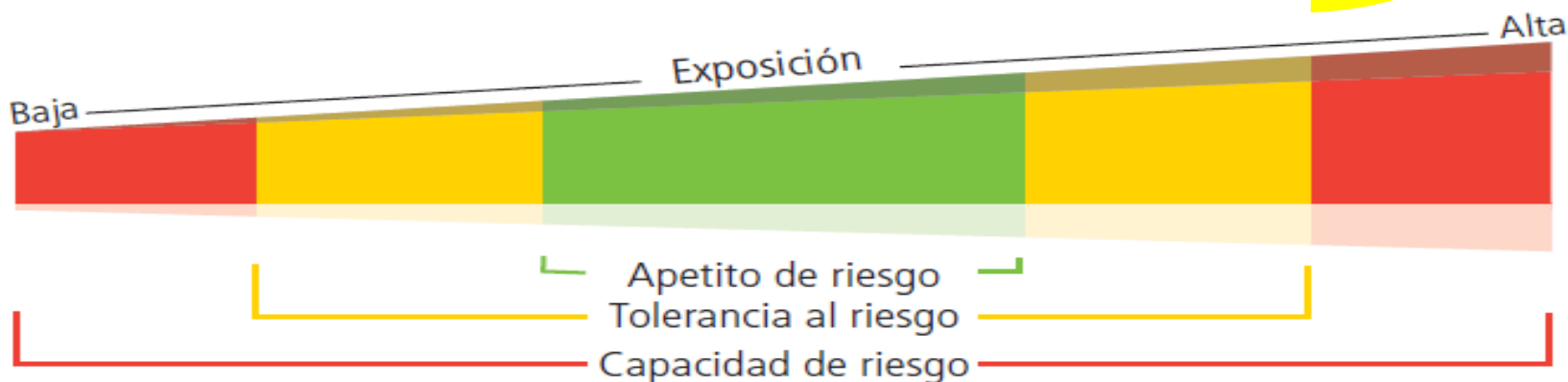
Análisis de escenarios
Pruebas de Estrés

Monitoreo y reporte

Vincular apetito con el contexto

Cuantitativo

Cualitativo



Representa un aspecto estratégico del negocio

Un *Sistema Integrado de Gestión de Riesgos* debe facilitar la toma de decisiones y la priorización de iniciativas estratégicas



¿Por qué es importante el apetito al riesgo?



Respond at Pollev.com/risksummit2016



Text **RISKSUMMIT2016** to **22333** once to join, then **A, B, C, D, E...**



¿Por qué es importante el Apetito de Riesgo?

Mejora la estrategia



- ▶ En un ambiente cambiante
- ▶ Establece los umbrales
- ▶ Se considera para la evaluación de oportunidades

Hace tangible la cultura de riesgo



- ▶ Un mecanismo para medir el desempeño de la empresa
- ▶ Establece responsabilidades individuales

Soporta los precios según riesgos



- ▶ Brinda una visión empresarial del riesgo
- ▶ Hace transparente el costo del riesgo

Optimiza recursos



- ▶ Soporta la asignación del tipo por tipo de riesgo.
- ▶ Provee a las áreas la visión de recursos con base a riesgos.

Manejo de escenarios



- ▶ Fortalece el análisis de escenarios
- ▶ Inputs para análisis de stress
- ▶ Vinculo con los planes de acción

Focaliza el pensamiento estratégico



- ▶ Constituye un mecanismo de enlace entre los supervisores y tomadores de riesgos
- ▶ Soporta las decisiones de negocios



Consideraciones generales

¿Qué es Apetito de Riesgo?

La Junta de Estabilidad Financiera (FSB) en su papel de trabajo *“Principios para un efectivo marco de Apetito de Riesgo”* formula un concepto de Apetito de Riesgo que es reconocido a través de la Industria Financiera



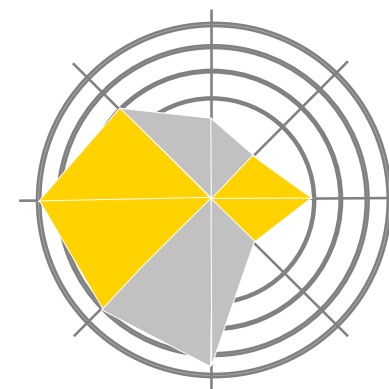
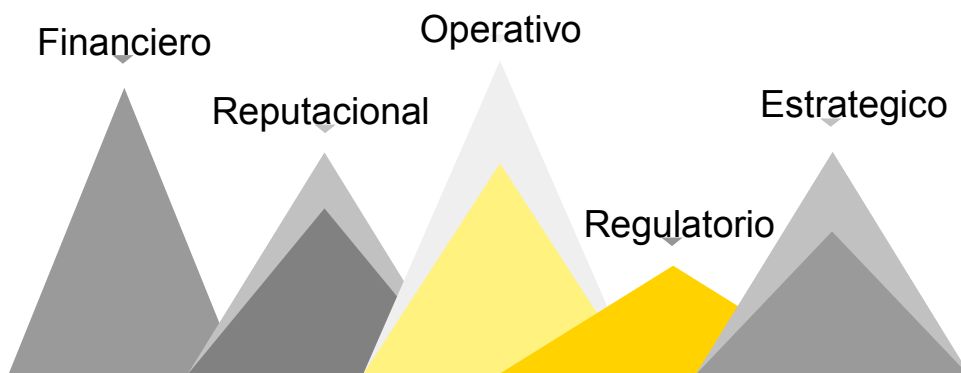
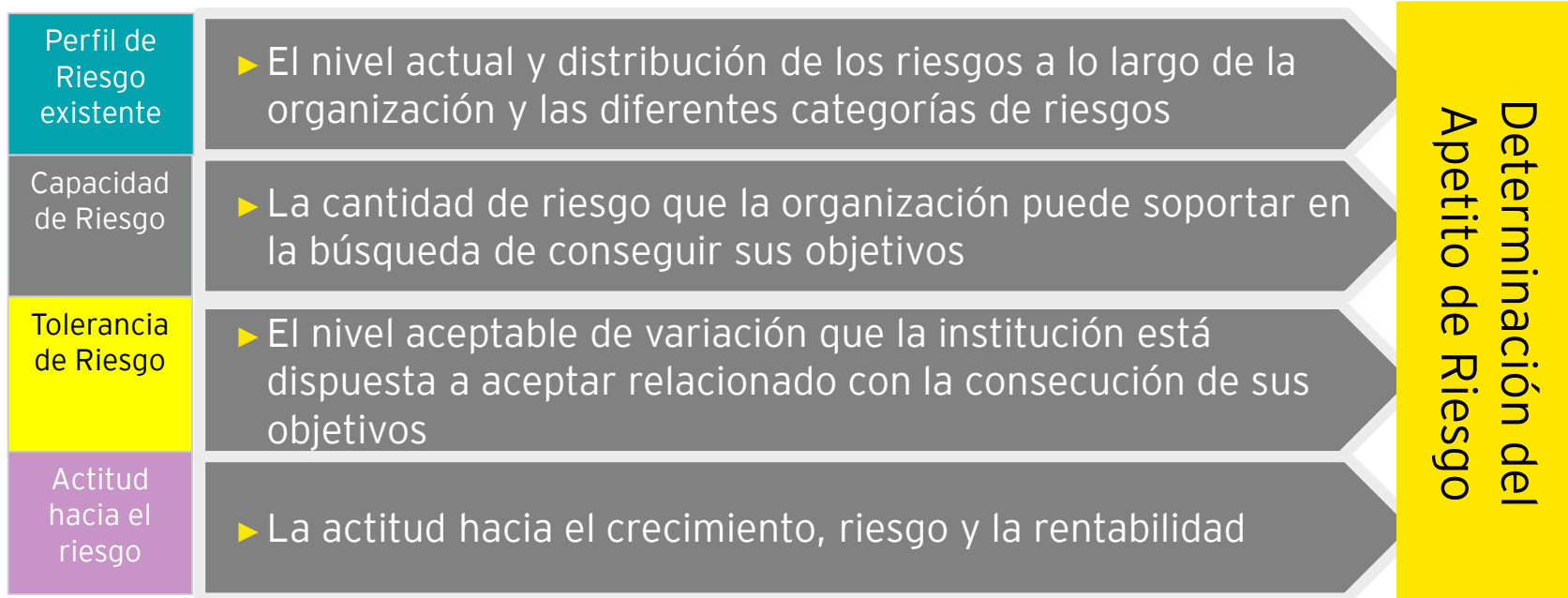
Capacidad de Riesgo

Es el nivel máximo de riesgo, que la organización puede asumir tomando en consideración los niveles de capital regulatorio y las necesidades de liquidez, así como teniendo presente las perspectivas de conducta, depositantes, reguladores y en general grupos de interés.

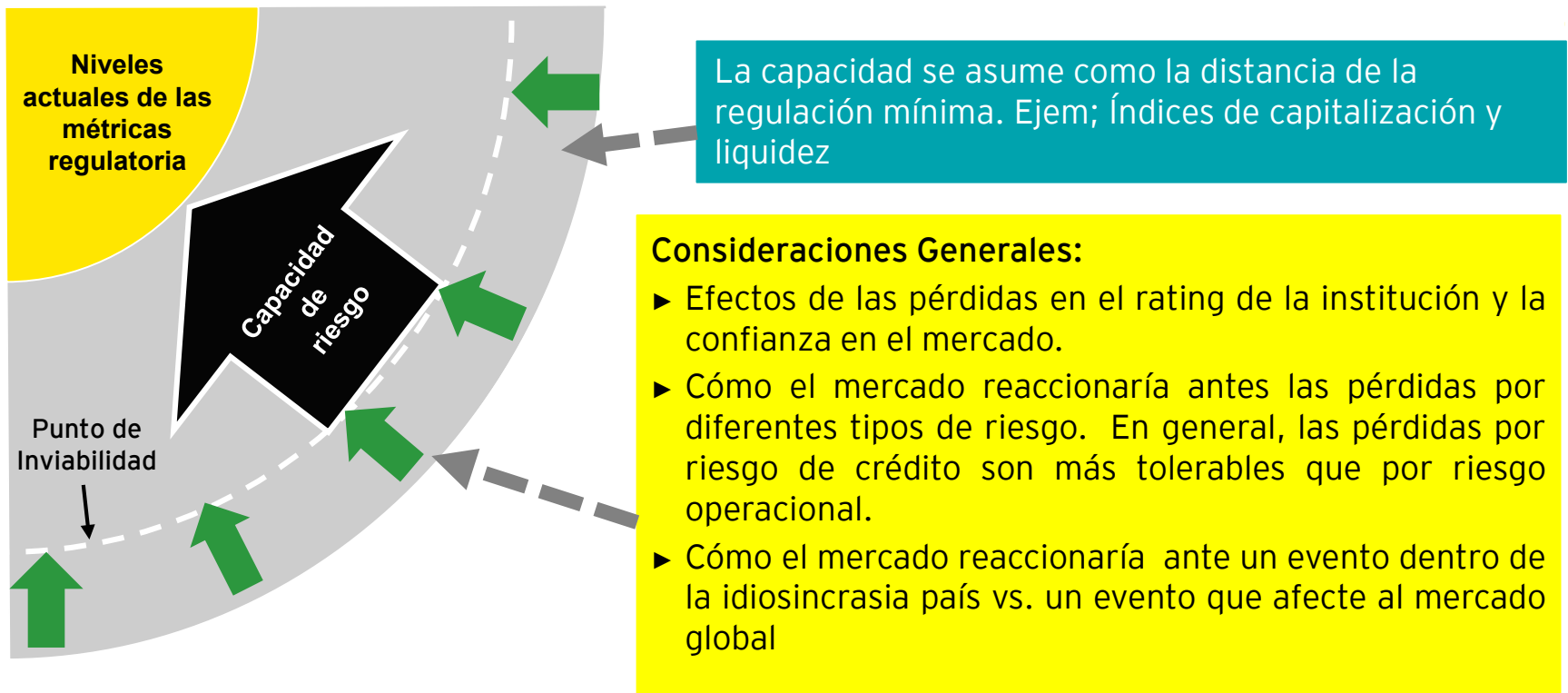
Apetito de Riesgo

Es el nivel agregado de los tipos de riesgo que una empresa está dispuesta a asumir para cada uno de ellos, dentro de su "capacidad" para alcanzar sus objetivos estratégicos y plan de negocios

Elementos que afectan el Apetito de Riesgo

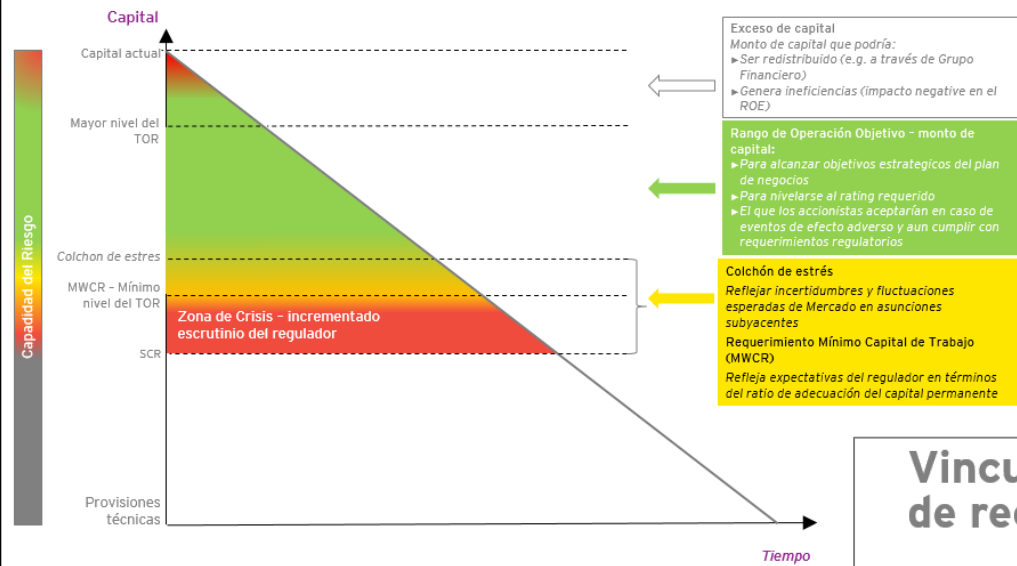


Entender la Capacidad de Riesgo

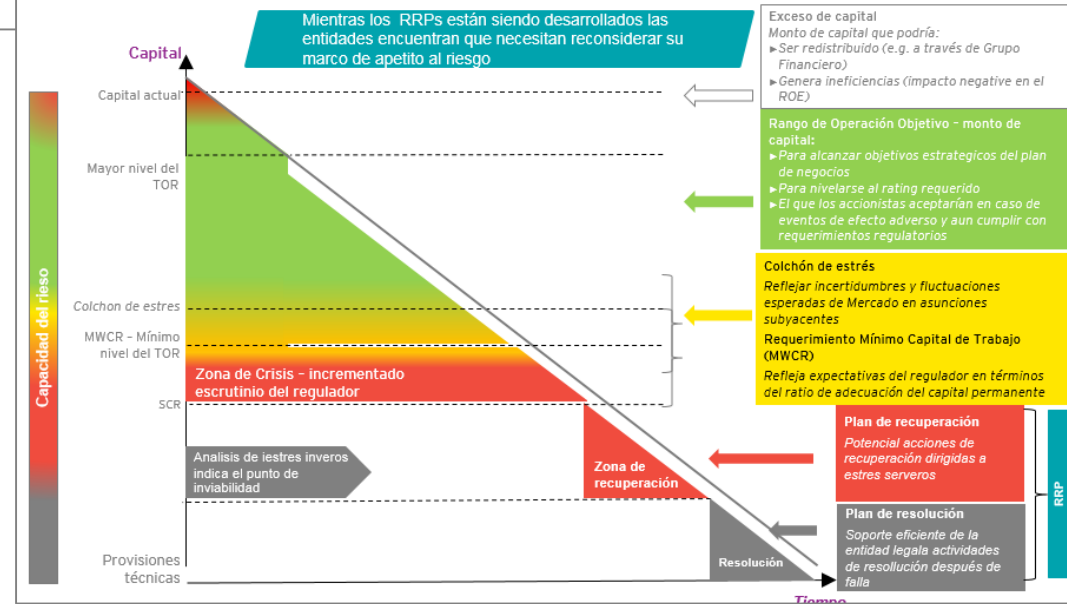


- ▶ Es relevante la importancia de las reacciones de las partes interesadas. Es probable que sea menor que la brecha entre los niveles actuales de capital y liquidez y los mínimos de regulación.
- ▶ Requiere medir la tasa a la que un banco avanza hacia el punto de inviabilidad (NVPO por su siglas en inglés)
- ▶ No es probable que sea un punto antes de los mínimos regulatorios en el que el fallo modelo de negocio es visto por el mercado como inevitable

Rango Operativo Objetivo (TOR)

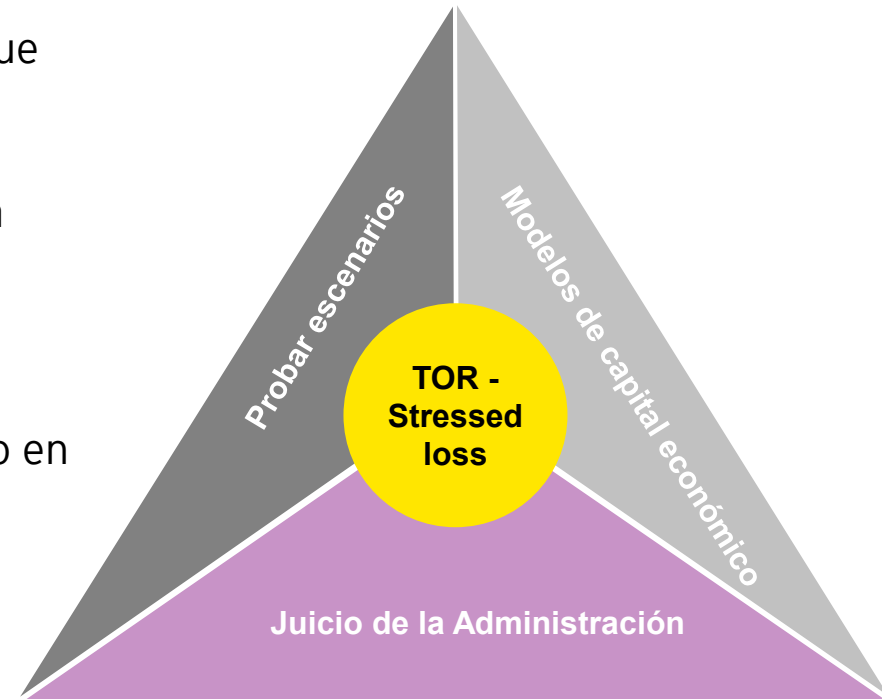


Vinculo entre apetito de riesgo y los planes de recuperación y resolución (RRP)



Un lenguaje común de apetito de riesgos

- ▶ Las “pérdidas estresadas” son una métrica que sobreviene en retos a la Gerencia.
- ▶ Las “perdidas estresadas” se enfocan en el monto de capital que la Junta esta preparada para perder bajo un escenario de estrés:
 1. Un año de condiciones normales
 2. El decline de escenario
 3. El poder mantener la viabilidad del negocio en un escenario extremoEsto define al TOR



- ▶ Punto de partida para definir el TOR es típicamente el Modelo de Capital Económico. Sin embargo, solamente captura una porción de los riesgos subyacentes.
- ▶ Probar escenarios (idealmente con modelos) combinados con el juicio de la administración permite un enfoque concentrado en eventos específicos que la Junta siente que le amenazarán (ambas; Unidades de Negocio y Niveles del Grupo Financiero).



Marco de referencia para el Apetito al Riesgo



Marcos de referencia...



Risk standards: Basilea II, Solvencia II, ISO31000:, ISO Guide73:2009, ISO31010,BS31100, OGC



Regulaciones de Gobierno Corporativo
UK Financial Reporting, Council European Commission
NACD, COSO, King III, ASX ...

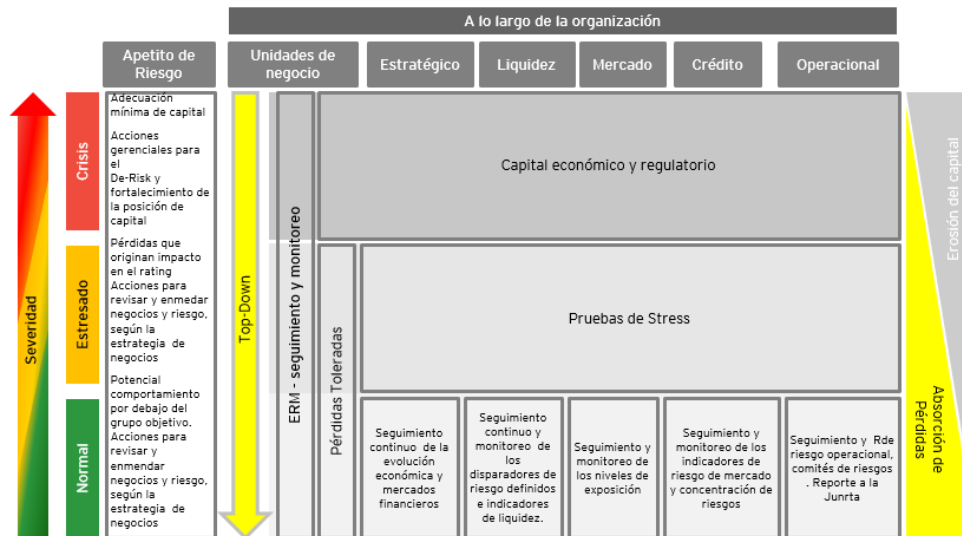


Asociaciones de Profesionales de Riesgos, Auditoria y Control Interno.
PRMIA, IRM, AIRMIC, IOR, ALARM, BCI, GARP, IIA

Las claves para definir el Apetito de Riesgo



Seguimiento y actualización del Apetito de Riesgo



Marco de la Gestión de Riesgo Empresarial



Desarrollando el Apetito de Riesgos. Enfoque ¿cualitativo o cuantitativo?

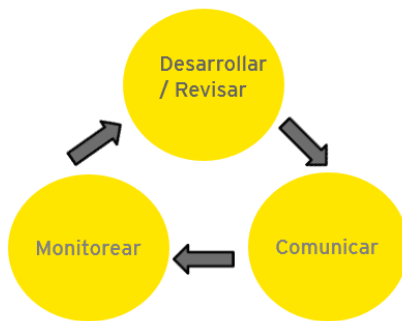
Realmente el enfoque es "Cuali-cuantitativo"...

- ▶ La definición es parte de la gestión integral de los mismos.
- ▶ Se articulan las decisiones correspondientes para gestionar riesgos.
- ▶ Gestionado integralmente, de forma que las medidas cuantitativas se combinen con cuantitativas.
- ▶ Tiene presente aquellos riesgos para los que la organización tiene tolerancia cero

Un enfoque combinado

Cualitativo	Cuantitativo
1. Reconoce que todos los tipos de riesgos que no son medibles cuantitativamente	1. Apunta hacia medidas consistentes de riesgos.
2. Resalta las valoraciones de la criticidad de los riesgos en base al juicio experto, como en el caso de los riesgos operacionales.	2. Medidas vinculadas a la estrategia y planes de negocio.
3. Toma en consideración el "Riesgo Reputacional"	3. Se basa en el cumplimiento y monitoreo de controles

⊕ Riesgos con tolerancia CERO



Comunicar a lo largo de la empresa

Establecer un programa de comunicación a través de los Delegados de Riesgos

Expresarlo en sinergia con los objetivos

Vincular con los objetivos estratégicos y en concordancia con la visión y misión.

Expresarlo por categoría de Riesgo

Establecer metodologías claras por cada de tipo de riesgos y generar señales de alertas tempranas sobre su seguimiento.



Paradigmas y organizaciones resilientes a partir del Apetito de Riesgos



Elementos clave en la gestión de temas regulatorios



El aprendizaje de las organizaciones no resilientes

Fallas de algunas organizaciones durante la crisis financiera

Fallas en la comprensión de los riesgos subyacentes

(Productos, modelos, correlaciones)

Visibilidad inadecuada de los riesgos subyacentes

(Data y sistemas, naturaleza de las exposiciones subyacentes, y cocentraciones)

Una combinación de esos factores significó que los stakeholders claves (Junta, reguladores, gerencia ejecutiva, y agencias calificadoras) tuviesen una visión incompleta de los riesgos globales de la organización.

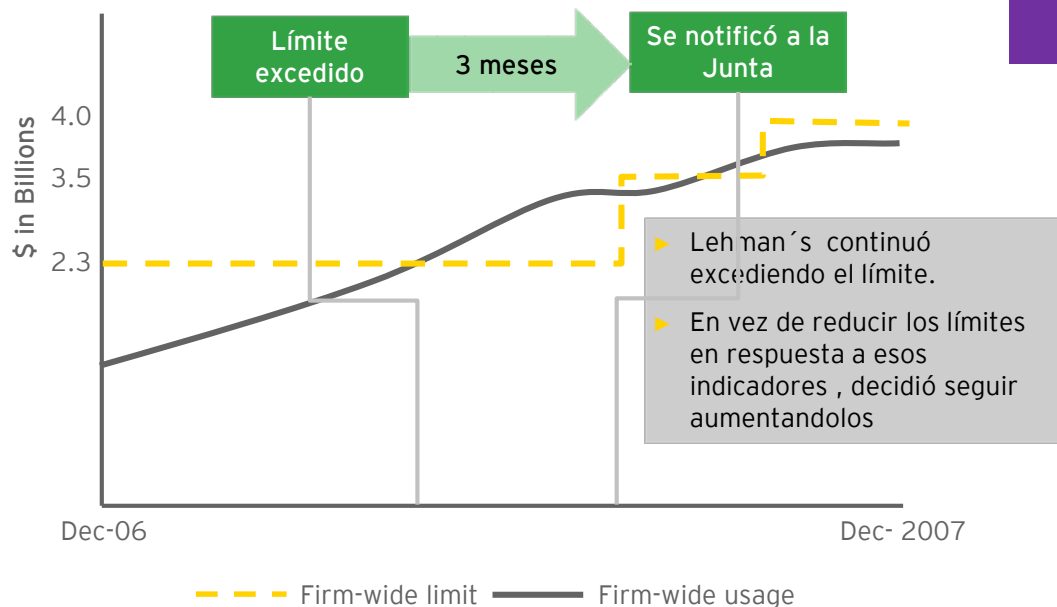


No es simplemente el caso de tener una declaración el apetito de riesgo en números - el punto más importante son las implicaciones del apetito por el riesgo que tiene sobre el plan de negocios y las decisiones tomadas en la gestión del negocio!!!!

Apetito de Riesgo: Lecciones aprendidas de la crisis financieras

El caso de Lehman Brothers en el cual entre Diciembre de 2006 y 2007, elevó su límite de apetito por el riesgo tres veces, al pasar de \$ 2,3 a \$ 4,0 mil millones..

Apetito de Riesgo Vs Límites



▶ La gerencia de Lehman's decidió exceder los límites concentración de riesgos. En el límite de concentración para préstamos (70%) e hipotecas (100%)

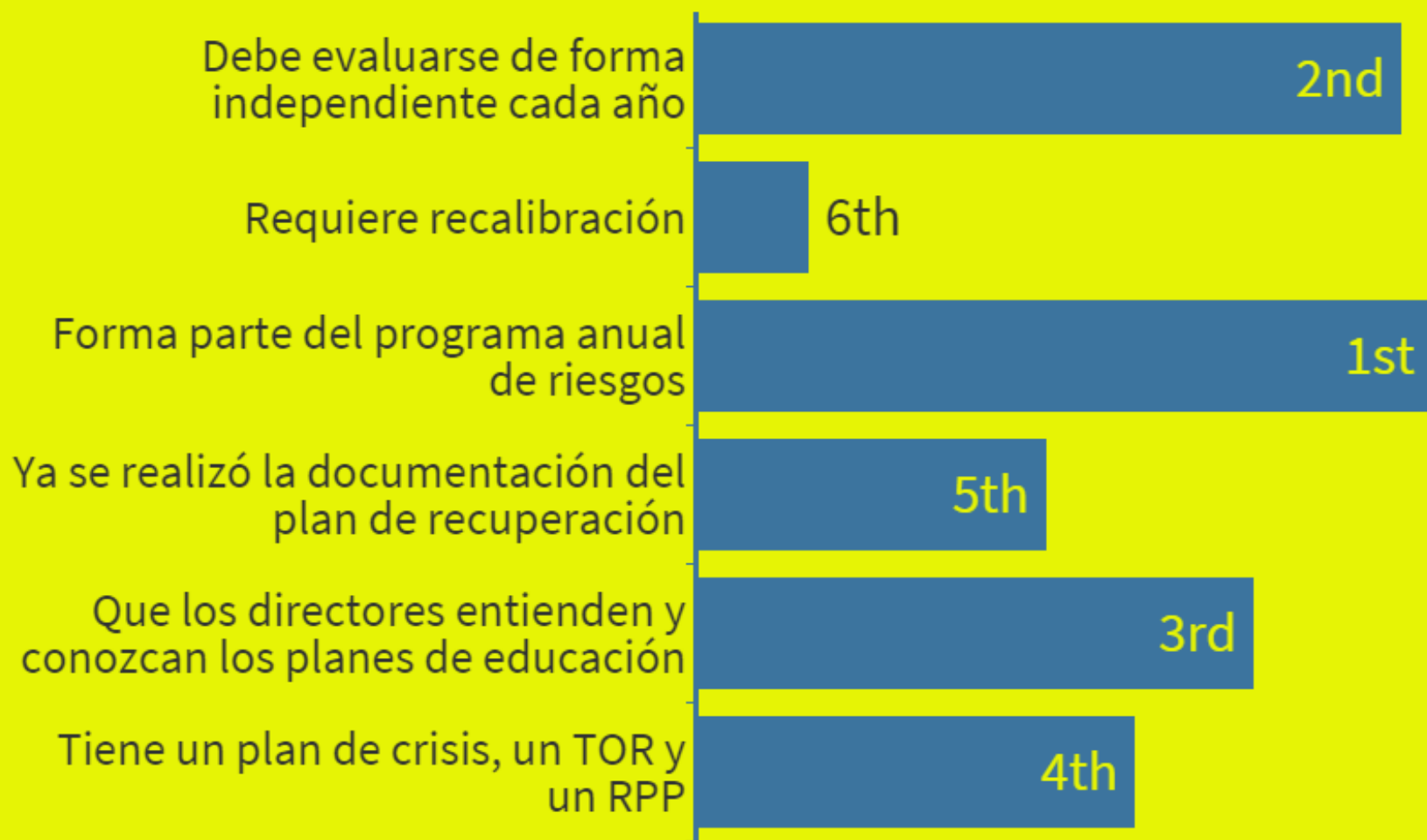
▶ Lehman's excluyó de las pruebas de stress riesgos relacionados a inversiones medulares.

▶ Lehman no aplicó estrictamente los límites que había sido diseñados para todos los tipos de riesgos.

Y..... conocemos las consecuencias.....

¿Cuáles de las siguientes declaraciones la considera valida en relación con el apetito de riesgo?

Respond at [PollEv.com/risksummit2016](https://www.poll-ev.com/risksummit2016)



Entonces.. El Apetito de Riesgo .. Claro que es relevante!! Más aún: fundamental.

Sin embargo, aún no todas las organizaciones están conscientes de la importancia de un buen marco de gestión de Riesgos que incluye como factor clave el Apetito de riesgo.



de los encuestados evalúan anualmente el perfil de riesgo de la organización

77%



de los encuestados indicó que el perfil de riesgo de su empresa influye en la toma de decisiones

90%



de los encuestados esperan que sus actividades de riesgo estén bien coordinadas en al menos tres años

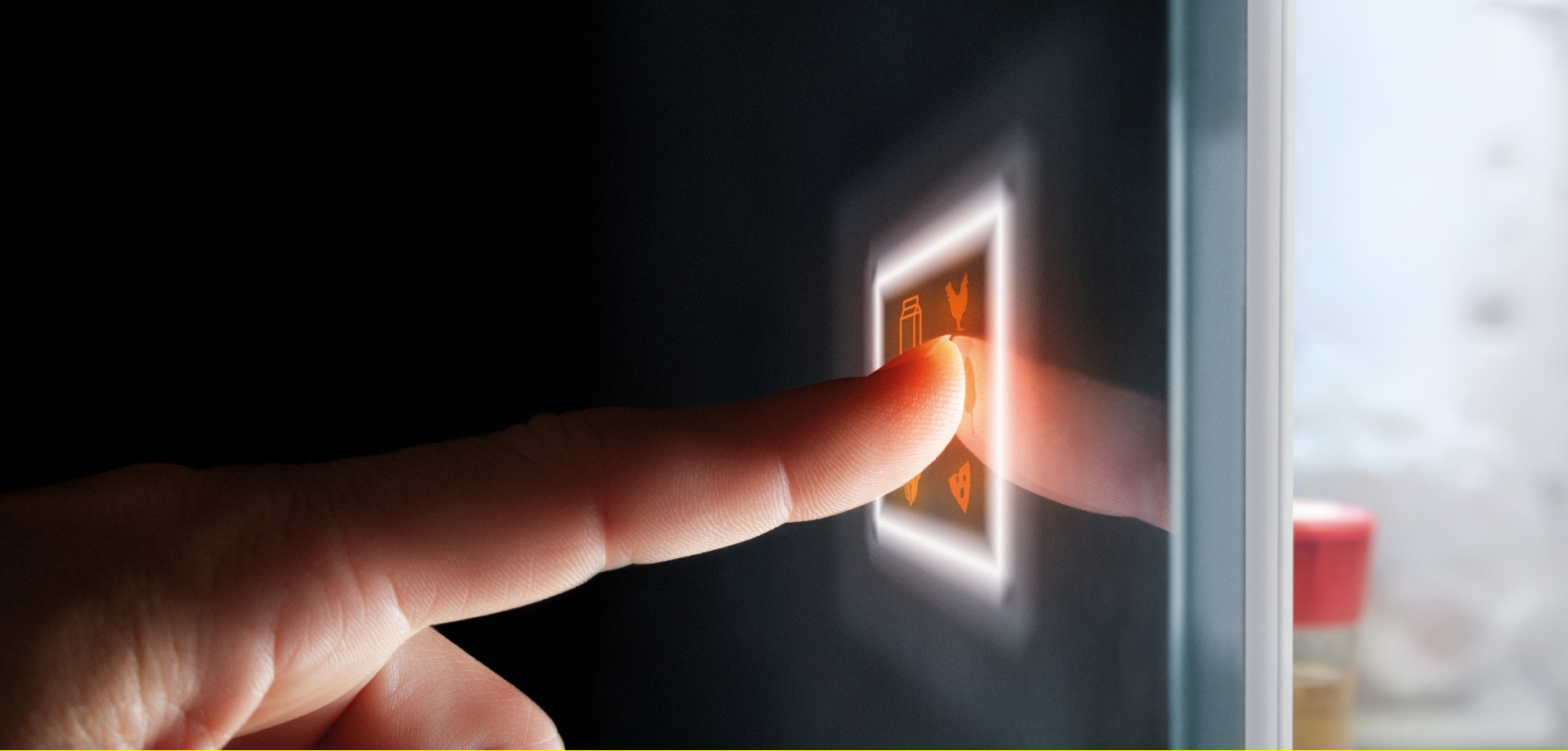
67%



de los encuestados han definido indicadores clave de rendimiento y de riesgo para el monitoreo continuo

61%

Source: Global Survey conducted by EY among 1,000+ C-suites in 2015



Conclusiones



Nuevos retos que implican la importancia de gestionar el apetito de riesgos y convertirlo en oportunidad para ser resilientes



Fortalecimiento del marco regulatorio



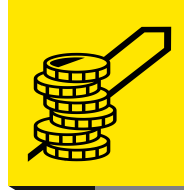
Necesidad de alinear la estrategia y el ERM



Implicaciones del Riesgo Reputacional



Rapidez con que suceden los cambios



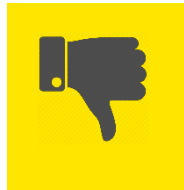
Volatilidad económica



Inversión / Gasto



Asociaciones estratégicas



Posibilidad de no permanecer en el mercado



Terrorismo tecnológico



Pasar de un proceso de toma de decisiones retrospectivo e intuitivo a uno proactivo, impulsado por los retos y tomar decisiones con visión de resiliencia dentro de las organizaciones

Fallas en el manejo del apetito de riesgos inciden negativamente en la reputación de las entidades financieras



Contacto



Bismark Rodríguez

CIA CFSa CRMA CCSA AMLCA CPC PAG
Partner - Financial Services Office - FSO

Direct tel: (507) 208 - 0160
Office tel: (507) 208 - 0100
Mobile: (507) 6678 - 5681
bismark.rodriguez@pa.ey.com

Ernst & Young Limited Corp.

Office One Building
Penthouse 15th floor
50th St. and 58th St. - Obarrio
P.O. Box 0832-1575 W.T.C.
Panama, R. of Panama

ey.com

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit ey.com.

About EY's Advisory Services

Improving business performance while managing risk is an increasingly complex business challenge. Whether your focus is on broad business transformation or more specifically on achieving growth, optimizing or protecting your business, having the right advisors on your side can make all the difference. Our 30,000 advisory professionals form one of the broadest global advisory networks of any professional organization, delivering seasoned multidisciplinary teams that work with our clients to deliver a powerful and exceptional client service. We use proven, integrated methodologies to help you solve your most challenging business problems, deliver a strong performance in complex market conditions and build sustainable stakeholder confidence for the longer term. We understand that you need services that are adapted to your industry issues, so we bring our broad sector experience and deep subject matter knowledge to bear in a proactive and objective way. Above all, we are committed to measuring the gains and identifying where your strategy and change initiatives are delivering the value your business needs..

www.ey.com/GRCinsights