



XXI GLAIN

COSTA RICA 2017

18-19 | Congreso Latinoamericano | Hotel
Mayo 2017 | de Auditoría Interna y | Intercontinental
Evaluación de Riesgos

Implementación y Evaluación de la Gestión de Riesgo Operativo bajo un enfoque de Basilea

Bismark Rodriguez CIA CRMA CFSA CCSA AMLCA PAG CPA

Partner - EY - Financial Services Risk Management - LATAM North



Organizan



Agenda

1. Progreso de la implementación de Basilea
2. Contexto de riesgo operacional
3. Principales retos para implementar el riesgo operacional
4. Enfoque disruptivo versus tradicional: ¿Hacia dónde dirigirnos?
5. ¿Cuál debe ser su propuesta de valor a la organización?
6. Recomendaciones y conclusiones
7. Q&A

1

Progreso de la implementación de Basilea

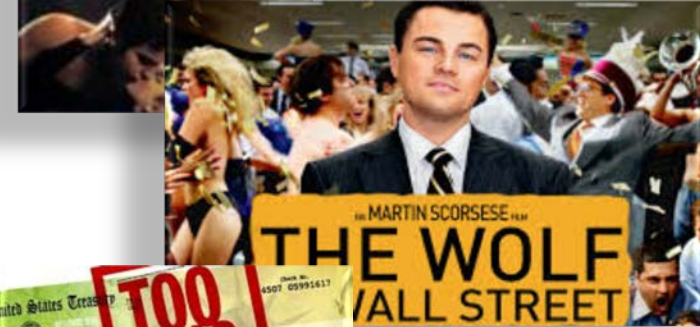
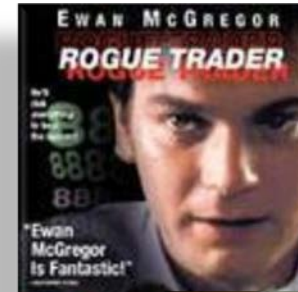
Riesgos operacionales: ¿Ficción o realidad?

<https://www.youtube.com/watch?v=6hpDIz89NmE>

<https://www.youtube.com/watch?v=idAVRvQeYAE>

<https://www.youtube.com/watch?v=E7YSrmRe9zY>

<https://www.youtube.com/watch?v=vqqG3ITMv1Q>



Déjà vú - Lecciones aprendidas que se repiten

- ▶ El riesgo de pérdidas, resultantes de el manejo inadecuado o fallas de los procesos internos, personas o sistemas, o por eventos externos. El riesgo legal está incluido pero no así el riesgo estratégico y reputacional.



Progreso de Basilea III ...



2

Contexto de riesgo operacional

Prácticas revisadas en 2014 por BCBS

Principio 1: Cultura de riesgo operacional

Principio 2: Marco de referencia para la gestión de riesgo operacional

Principio 3: Junta Directiva (o Consejo de Administración)

Principio 4: Apetito y tolerancia de riesgo operacional

Principio 5: Administración superior (o Alta Gerencia)

Principio 6: Identificación y evaluación del riesgo

Principio 7: Gestión del cambio

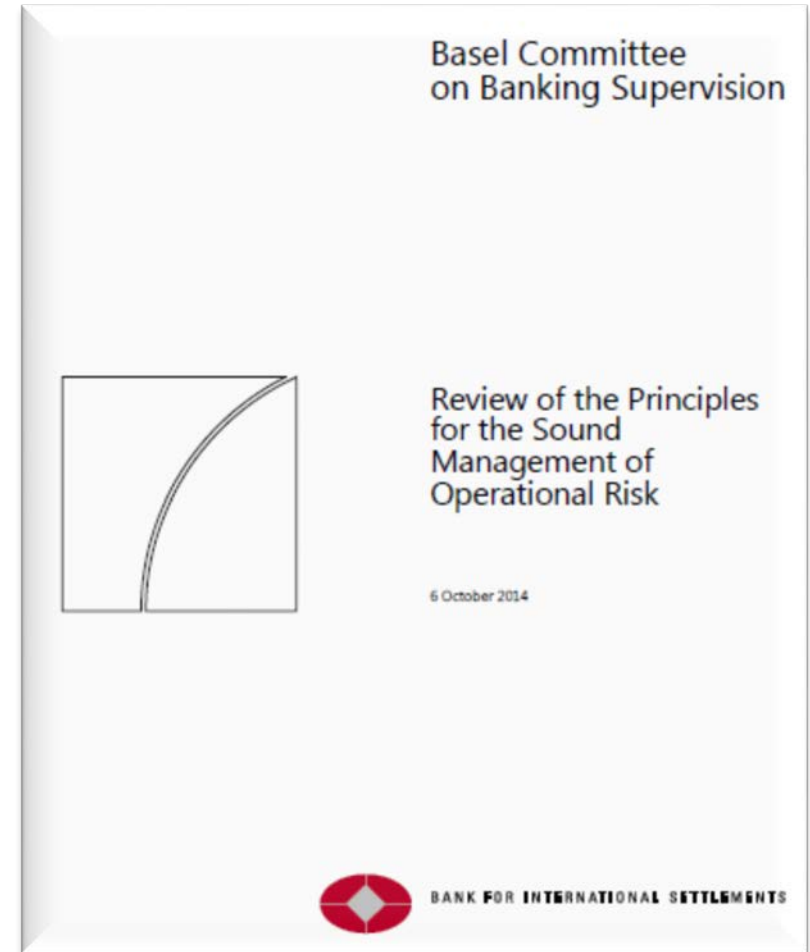
Principio 8: Monitoreo y reporte

Principio 9: Control y mitigación

Principio 10: Resiliencia y continuidad del negocio

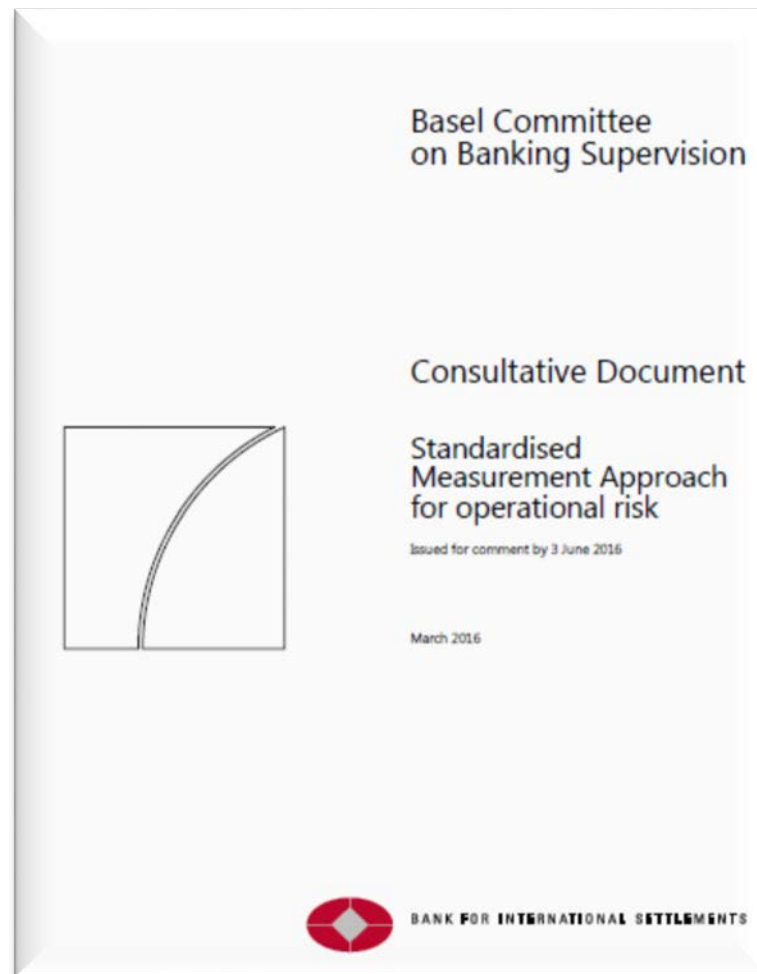
Principio 11: Rol de revelación

Overarching Principio de Tres Líneas de Defensa



Documento consultivo - SMA

1. Introduction
 2. Withdrawal of internal modelling for operational risk regulatory capital from the Basel Framework
 3. Next steps
 4. The Standardised Measurement Approach (SMA) for operational risk
 - 4.1. The Business Indicator (BI)
 - 4.2. The BI Component
 - 4.3. The Internal Loss Multiplier and Loss Component
 - 4.4. The SMA capital requirement
 5. Application of the SMA within a group
 6. Minimum standards for the use of loss data under the SMA
 - 6.1. General criteria on loss data identification, collection and treatment
 - 6.2. Specific criteria on loss data identification, collection and treatment
- Annex 1 Business Indicator definitions
- Annex 2 Example of an alternative method to help ensure the stability of the SMA methodology



Racional para el re-enfoque de OPRisk bajo Basilea

- ▶ Un resultado clave del análisis de BCBS para re-enfocar el cálculo de capita para OpRisk es que la combinación de una simple medida estandarizada del riesgo operacional y datos específicos del Banco proporciona suficiente medida de la sensibilidad al riesgo para el riesgo operacional.
- ▶ La BCBS consideró que ésta combinación también cumplía con sus objetivos de promover la comparabilidad de las medidas de capital basado en riesgo y reducir la complejidad del modelo.



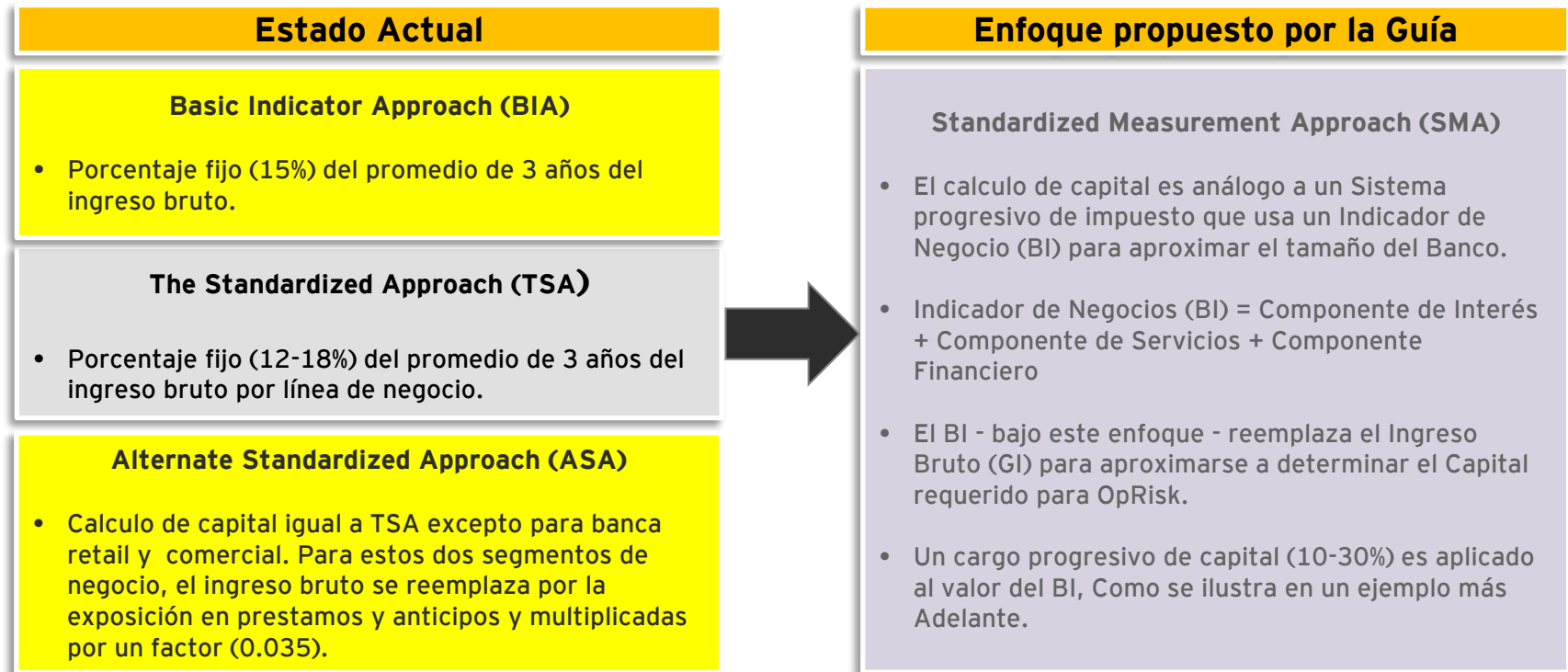
► Combina la simplicidad y comparabilidad del modelo estandarizado con la sensibilidad del riesgo bajo el enfoque avanzado a través de la combinación de la forma estandarizada del uso de información de los estados financieros y la experiencia de pérdidas internas del Banco

SMA

Enfoque de Riesgo operacional de BCBS

Resumen ejecutivo

- ▶ La Guía de Principios de BCBS de octubre 2014 y emitida en enero de 2015 consolida los enfoques de enfoques mas simples de Basilea II para el Calculo del Consumo de Capital expuesto a OpRisk.
- ▶ El enfoque de esta guía está orientado a mitigar temas alrededor de decrecimiento contra-intuitivo en capital con el decrecimiento del ingreso observado en las mas recientes crisis sistemicas en la banca.
- ▶ El mandato de Basilea II o su opción para entidades sujetas al Enfoque de Método Avanzado (AMA) no se impacta por el enfoque de esta guía.



Standardized Measurement Approach - SMA

- ▶ El total de Capital es la suma incremental de los cargos a capital basados en el BI.
- ▶ Estas capas progresivas aplican a incrementos no lineales en capital con incrementos en el tamaño de las exposiciones a Riesgos del Banco.
- ▶ Las pérdidas operacionales son incluidas dentro del BI y se comparan con el set de enfoques actual. Por lo tanto, las pérdidas operacionales bajo este enfoque son sumables en naturaleza y contribuyen al capital global.

BI (€M)	Coefficiente (Tasa de cargo de capital)
0-100	10%
>100-1,000	13%
>1,000-3,000	17%
>3,000-30,000	22%
>30,000	30%

Componente de Interés

Definición: Ingresos por interés de préstamos y valores de deuda

Cálculo: valor absoluto (Ingreso por Interés - Gasto por Interés)

Componentes:

- ▶ El ingreso por interés neto es propuesto como una mejor medida de exposición de Riesgo operacional que la suma de ingreso y egreso de interés.
- ▶ El valor absoluto para el ingreso por interés neto es considerado para prevenir cualquier pérdida neta incurrida por actividades de préstamos dado que reducen los cargos de OpRisk.

Componente de servicios

Definición: Comisiones ganadas en servicios prestados y comisiones pagadas por servicios usados

Cálculo: $\text{Ing} \times \text{Comisión} + \text{Gasto} \times \text{Comisión} + \text{Otros Gastos Operativos}$

Componentes:

- ▶ La suma de ingreso y egreso por comisión captura mejor el OpRisk de un banco en actividades de Servicio mientras netear resultaría en una subestimación de la escala de operaciones.

Componente financiero

Definición: Ingreso neto de ganancias y pérdidas en el libro Bancario y de negociación (trading/banking books)

Cálculo: Valor absoluto (P&L neto en el *Trading Book*) + Valor absoluto (P&L neto en el *Banking Book*)

Componentes:

- ▶ P/L´s netas se proponen como mejor indicador de pérdida para P/L´s en el libro bancario y de negociación que son típicamente reportadas en los estados financieros sobre una base neta.
- ▶ Valor absoluto de P/L´s netas en el libro Bancario y de negociación previene sobre pérdidas netas en esos libros que reduzcan requerimientos de capital.

Capital Cálculo

Table A: Capital Allocation - Propuesto

Nivel	Business Indicator (€M)	Coefficient (capital charge)	Coefficientes implicados dentro de nivel
1	0-100	10%	10%
2	>100-1,000	13%	10% - 12.7%
3	>1,000-3,000	17%	12.7% - 15.5%
4	>3,000-30,000	22%	15.5% - 21.36%
5	>30,000	30%	21.36% - 30%

Table B: Ejemplo de Cálculo de Capital (BI = \$40 billion)

Nivel	BI sujeto a cargo de capital (\$M)	Cargo de capital por BI (€M)	Capital Acumulativo (\$M)
1	100	$100 \times 10\% = 10$	10
2	900	$900 \times 13\% = 117$	127
3	2,000	$2,000 \times 17\% = 340$	467
4	27,000	$27,000 \times 22\% = 5,940$	6,407
5	10,000	$10,000 \times 30\% = 3,000$	9,407

- ▶ En la Tabla A, bajo el enfoque propuesto, los valores coeficiente / cargo de capital (10%, 13%, 17%, 22% and 30%) se han propuesto basado en los Niveles por BI (\$ 0-100M, \$100-1000M, \$1000-3000M, \$3000-30,000M and > \$ 30,000M).
- ▶ La columna "Coeficientes implicados dentro de nivel" en la Tabla A muestra el efecto de suavizar el incremento por capas del enfoque con los valores incrementales del BI. Este método evita los efectos de picos en los cargos de capital cuando un banco migra de un nivel a otro con incrementos en el valor del BI.
- ▶ El coeficiente para un determinado nivel es aplicado de manera marginal solamente a la porción incremental del BI que cae en ese nivel. Por tanto, el cargo de capital efectivo para una entidad con un BI de \$40M (Cálculo de la Tabla B) es igual a \$9.4 billion / \$40 billion = 23.5%.

Ejemplo ilustrativo

Cálculo de Capital bajo los diferentes enfoques

- El caso de estudio se construye sobre data financiera hipotética correspondiente a un banco con diversas líneas de negocio para el cálculo de Capital de Riesgo Operacional sobre los siguientes enfoques:

A BIA

B TSA

C Enfoque simplificado propuesto

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos por Líneas de Negocios:							
Finanzas coprativas	5,000	4,250	3,400	3,230	3,392	3,663	4,019
Negociación	14,000	12,600	9,450	8,978	9,426	10,180	11,708
Consumo	1,000	850	765	727	756	809	890
Comercial	3,000	2,550	2,295	2,180	2,267	2,426	2,669
Pagos y transferencias	4,000	3,400	3,060	2,907	3,023	3,235	3,558
Servicios en agencias	-	-	-	-	-	-	-
Administración de Activos	5,000	4,250	3,613	3,432	3,569	3,819	4,201
Corretaje	7,000	5,950	4,760	4,521	4,703	5,032	5,535
Total ingresos (non-Interest)	39,000	33,850	27,343	25,975	27,136	29,164	32,580
Ingreso por interés	9,750	8,875	6,581	6,252	6,565	7,090	8,153
Egresos por interés	5,850	5,265	3,949	3,751	3,939	4,254	4,892
Ingreso (egreso) por interés neto	3,900	3,610	2,632	2,501	2,626	2,836	3,261
Resultado neto (incluyendo ingreso neto de interés)	42,900	37,460	29,975	28,476	29,762	32,000	35,841
Gastos Operacionales							
Compensación del personal	12,870	10,940	10,940	7,384	7,753	8,529	9,808
Gastos operativos (sin compensación del personal)	9,990	9,767	9,767	12,442	13,234	12,380	11,489
Total gastos operacionales	22,860	20,707	20,707	19,826	20,987	20,909	21,297
Resultado bruto (Enfoque actual)	42,900	37,460	29,975	28,476	29,762	32,000	35,841
Capital OpRisk bajo BIA actual (15%)			5,512	4,791	4,411	4,512	4,881
Capital OpRisk bajo enfoque estandarizado actual			5,269	4,582	4,223	4,320	4,674
Resultado enfoque propuesto							
Componente de interés	3,900	3,610	2,632	2,501	2,626	2,836	3,261
Componente de servicio	46,490	3,807	35,542	36,130	38,051	39,167	41,614
Componente financiero							
Indicador de Negocio (BI)	50,390	7,417	38,174	38,631	40,677	42,003	44,875
Capital OpRisk - Año Individual (\$)			8,130	8,244	8,681	9,282	10,040
Capital OpRisk bajo enfoque propuesto - 3 años promedio (\$)			9,789	8,674	8,352	8,736	9,334

Valores en millones de US\$

Egresos sin compensación incluyen pérdidas operacionales

A

B

C

Ventajas y desafíos del SMA

Ventajas

- ▶ Mejorada sensibilidad del riesgo
- ▶ Calibración optimizada para bancos grandes y/o complejos.
- ▶ Los componentes nunca toman un valor negativo, evitando así efectos inconsistentes y contrarios a la intuición de capital regulatorio
 - e.g. - bajo el actual conjunto de enfoques, el ingreso bruto y sus componentes (por ejemplo ingresos comerciales) podría tomar un valor negativo reduciendo capital regulatorio, mientras que el riesgo operacional puede elevarse.
- ▶ Incorpora pérdidas operacionales, otros gastos operacionales y volumen de cuota y comisión del negocio.
- ▶ Aumenta/reduce el aporte de componentes financieros basado en el nivel de exposición a OpRisk.
 - e.g. - ganancias y pérdidas en plataformas de negociación y ventas, comisiones de los pagos de servicios, honorarios recibidos de titularizaciones de préstamos y originación, sanciones de ventas fallidas.
- ▶ Sencillo de implementar en una amplia gama de jurisdicciones y bancos.

Desafíos

- ▶ Los bancos con un margen neto de interés / ingresos por comisión muy bajo o muy alto pueden ser más/menos capitalizado (mismo problema que con el actual conjunto de enfoques).
- ▶ Las consideraciones futuras pueden incluir:
 - ▶ Aplicación de un coeficiente de normalización para el componente de interés neto y hacer más amplio el rango de ajuste;
 - ▶ Establecer un collar (tope del margen de interés alto / piso bajo de interés) para aplicar ajustes constantemente en el componente de interés.
- ▶ Determinación del número óptimo de niveles del indicador de negocios - BI - (niveles basados en el tamaño del Banco) que captaría adecuadamente las diferencias en los perfiles de riesgo operativo.

3

Principales retos para implementar el riesgo operacional



Building a better working world

Las tendencias y su efecto en los riesgos emergentes en materia de AML



Temas de importancia en nuestros clientes

Encuesta global de EY

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

Rank
Clasificación en orden de
importancia



4

**Enfoque
disruptivo versus
tradicional:
¿Hacia dónde
dirigirnos?**

Conexión con otros riesgos



Estar alerta con prácticas emergentes



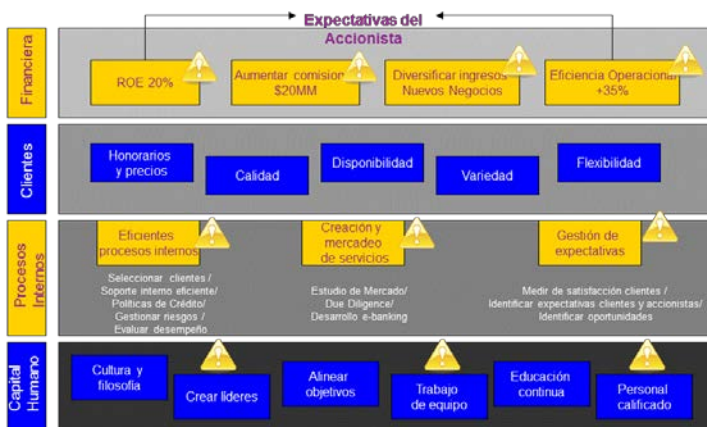
Tecnología digital - rapidez de adopción



Hoy en día tenemos más de:



Otros riesgos evolutivos



- 1 Metas Corporativas
- 2 Estrategias de negocios
- 3 Decisiones de Inversión
- 4 Pérdidas por Fraude
- 5 Programas de Eficiencia



5

¿Cuál debe ser su propuesta de valor a la organización?

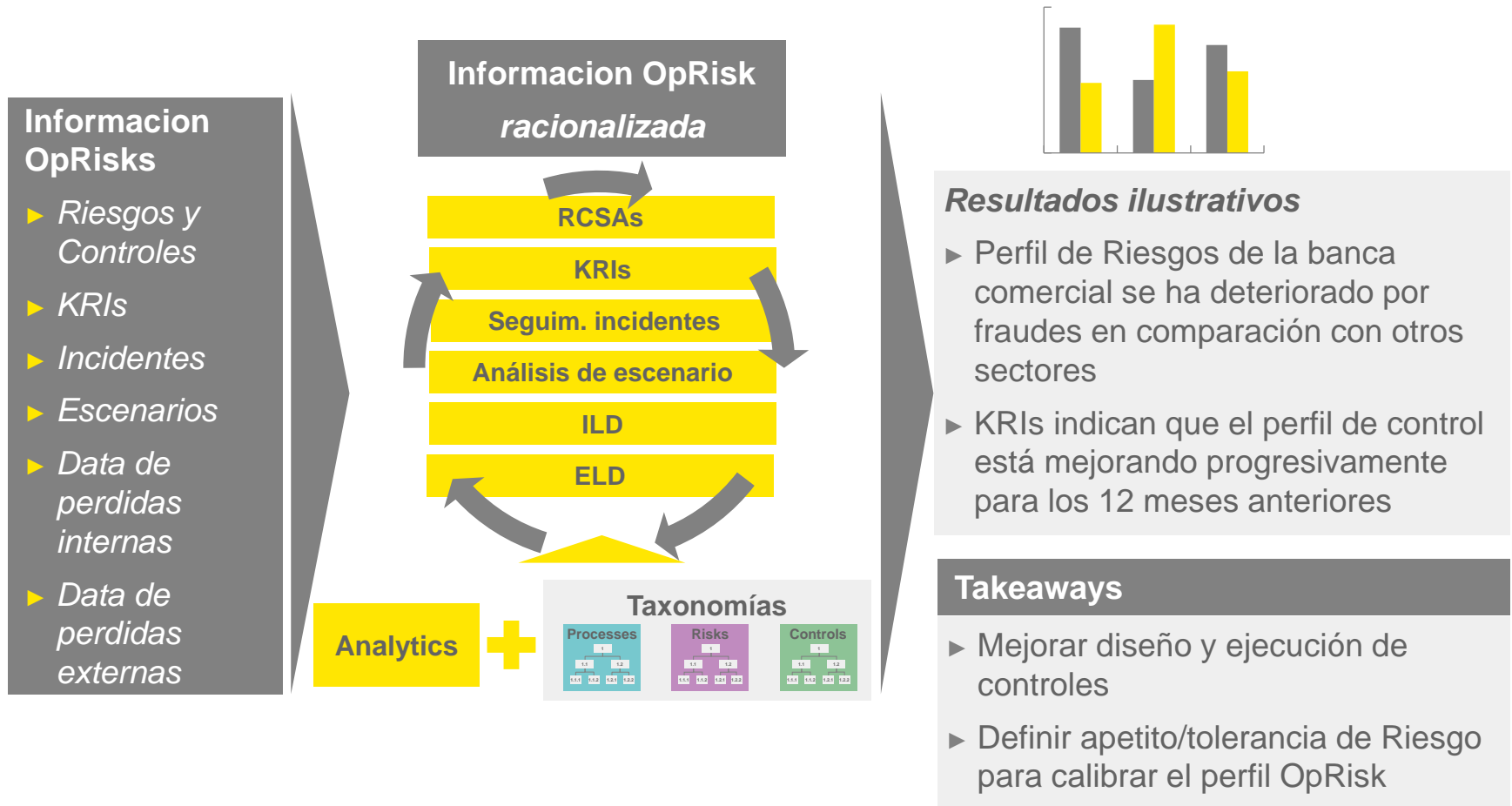


EY

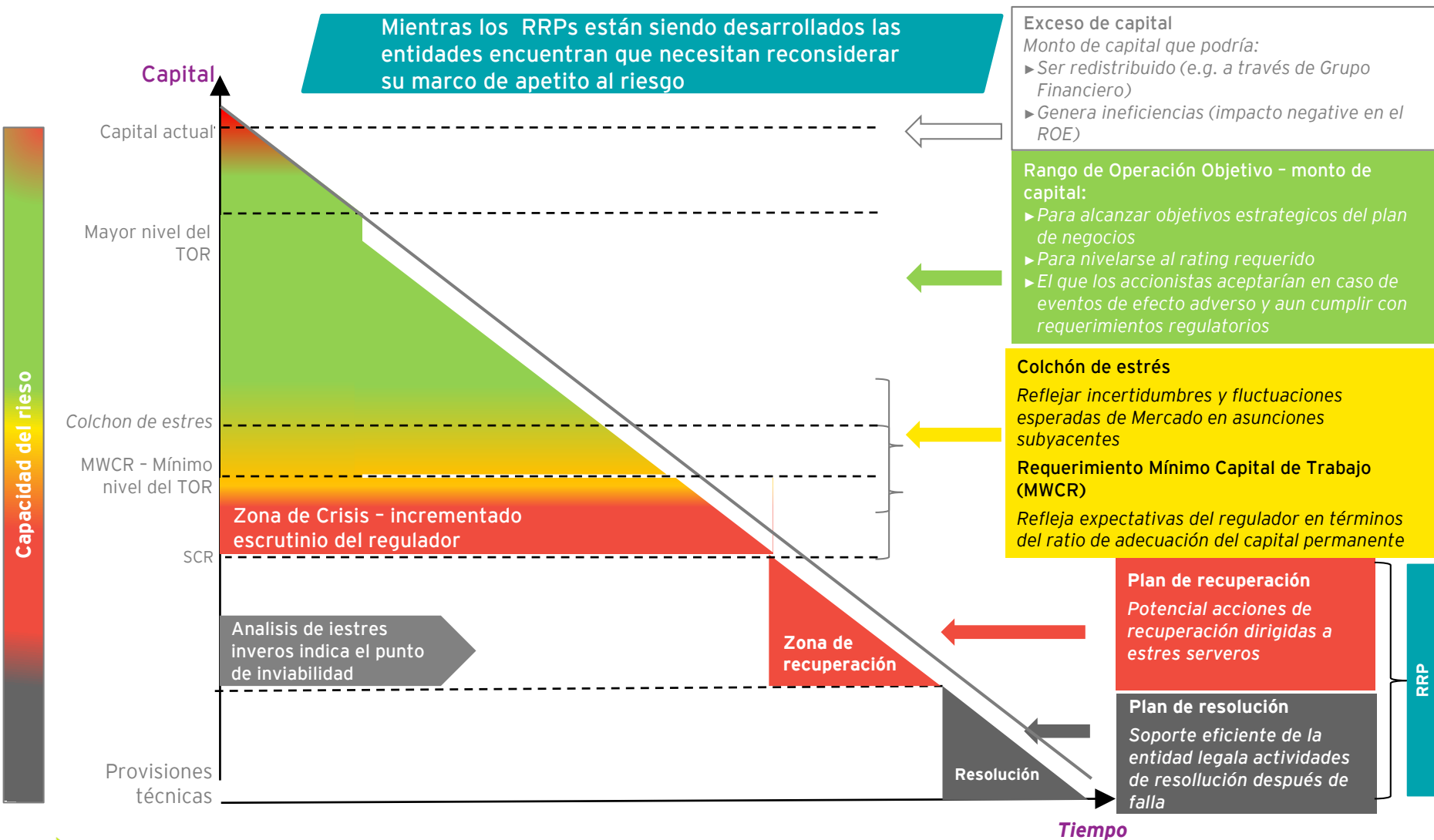
Building a better
working world

Construcción de un marco de referencia

Prevenir Vs. Reportar OpRisks



Necesidad de medir el apetito al riesgo



Matrices vs. Tableros de Control

Arte o herramienta de gestión

Tolerancia al Riesgo - Indicadores de Desempeño Claves				
Indicadores Trimestrales más importantes				
	Frecuencia	Meta	Rango	Actual
Operacional				
Atención al Cliente	Mensual	95	85-105	93
Quejas	Mensual	900	840-960	790
Volumen de Errores	Mensual	72.000	64.800-79.200	57.000
	Mensual	1.000	900-1.100	1.300
Financiero				
Pérdidas Operacionales	Mensual	70	63-77	75
Errores de Reporte	Mensual	200	180-220	275
Ganancia	Trimestral	15%	13.5%-15.5%	11%
Humano				
Horas Extras	Anual	F8k	F 7.2k-F 8.8k	F 18k
Rotación	Anual	2%	1.8%-2.2%	6%
Ausencias	Anual	1%	0.9%-1.1%	0.5%
Costos por personal temporal	Anual	F 118k	F 108k-F 128k	F 169k
Costos por personal permanente	Anual	F 92k	F 83k-F 101k	F 299k
Tecnología				
IT - % no disponible	Anual	0.5%	0.45%-0.55%	0.9%
Telecom - % no disponible	Anual	0.5%	0.45%-0.55%	1.2%
Change				
% personal en proyectos	Anual	66%	5.9%-7.3%	2.4%
Cantidad de proyectos	Anual	16	14.4-17.6	20
Presupuesto de los proyectos	Anual	F 2.9M	F 2.25M-F 2.75M	F 3.2M
Relaciones Públicas				
Cantidad de mensajes negativo	Anual	10	9-11	3

Objetivo Corporativo	#	Unidad de Medida	Meta			Riesgo	Acción para asegurar el objetivo estratégico	Efectividad del Tratamiento	Efecto Residual del Tratamiento	Instrucciones de tratamiento	Responsable
			Mínimo	Máximo	Actual						
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 minimo	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. Monitorar 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

Objetivo Corporativo	#	Unidad de Medida	Meta			TENDENCIA										Acción para asegurar el objetivo estratégico						
			Mínimo	Máximo	Actual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
Aumento de Utilidades en los próximos 3 años incrementando participación del mercado	1	Disminuir efectos cambiarios en PL	<1% UN	<6% UN	<5% UN														▲	No Mejora	Establecer una política de coberturas a través de derivados de Moneda	
	2	Perdida de clientes, Bajos márgenes o márgenes negativos	<1% Ingreso	<10% Ingreso	<5% Ingreso														●	Mejorando	Establecer nuevos servicios que compensen las pérdidas no trasladadas a clientes	
	3	Numero de nuevos clientes PYME	10 x mes	20 x mes	10 x mes														●	Mejorando	Efectuar un nuevo estudio de mercado para validar la estrategia de entrada al mercado de PYMES	
	4	Numero de quejas de clientes	50 quejas	200 quejas	250 quejas															▲	Empiezo	Establecer un proceso regular de revisión de los planes por departamento y a nivel de toda la organización
	5	Market Share / Saturación del Mercado	>3% Part	>6% Part	1% más															▲	No Mejora	Mantenerse alerta de posibles cambios del entorno y definir planes alternos
	6	Ahorro de costos por nuevos procesos	2 horas x Sem	4 horas x Sem	3 horas x Sem						■										Mejorando	Reingeniería de los procesos y métodos de análisis
	7	Efecto de nuevos productos financieros en el sector PYMES	<1% Ingreso	>5% Ingreso	>1% Ingreso															●	Mejorando	Eliminación de productos que arrastran pérdidas no compensables.
	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															■	Mejorando	Mantener robustos controles para asegurar el manejo adecuado de los ingresos y gastos.

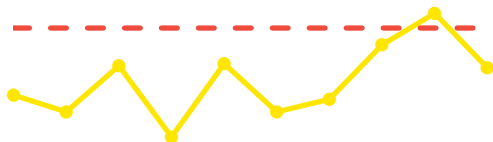
Dashboards integrados mejorar la transparencia y valor de los inputs/outputs de capital regulatorio

Entender

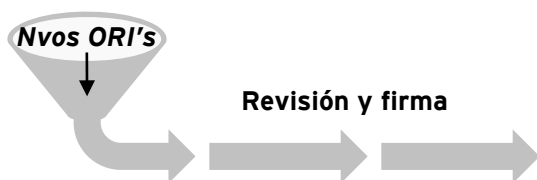
Benchmark vs. Industria



Analizar historia/tiempo

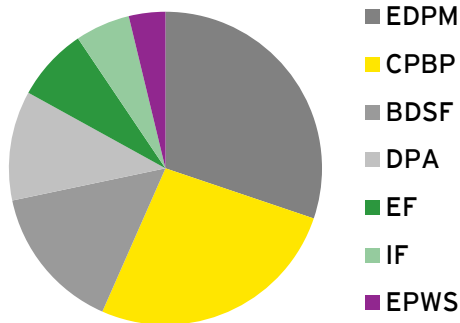


Registro visual de pérdidas

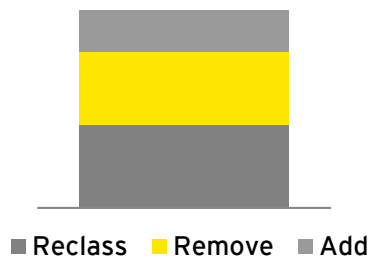


Integrar

Traducir requerimientos de capital

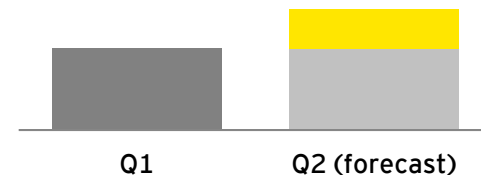


Resaltar cambios en capital regulatorio



Analizar

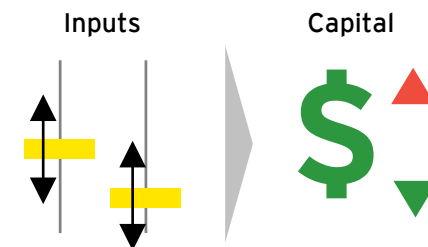
Pronosticar requerimientos de capital



Análisis de sensibilidad



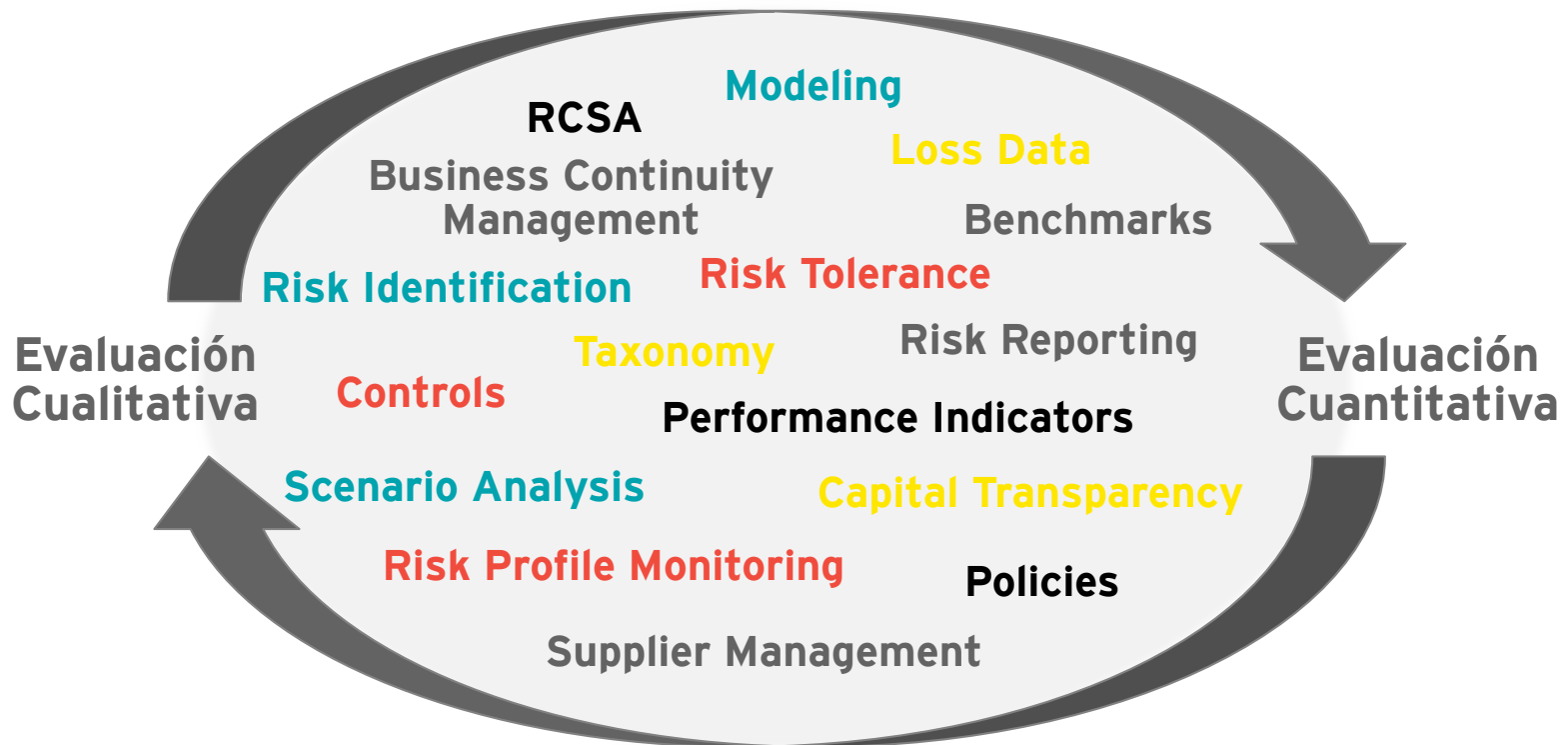
'What If?' Análisis



6

Recomendaciones y conclusiones

El amplio espectro de la gestión del riesgo operacional



A diferencia de Riesgos de Crédito, Mercado y otras disciplinas de Riesgos, OpRisk carece de medidas cuantitativa de primer orden en muchas instituciones

Nuevos retos que implican la importancia de gestionar 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



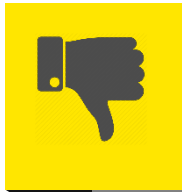
Identificar y controlar fuentes de fraude



Asegurar ingresos / controlar gastos



Riesgos con terceras partes



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



EY

Building a better
working world

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

**XXI
GLAIN**
COSTA RICA 2017
18-19
May 2017

Congreso Latinoamericano
de Auditoría Interna y
Evaluación de Riesgos

Hotel
Intercontinental

A long bridge with multiple arches spans across the ocean. The sun is setting on the horizon, creating a warm, golden glow. The sky is filled with wispy clouds and streaks of light. A person is visible walking on the bridge in the distance. A traffic sign is mounted on a pole near the bridge.

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Acerca de Ernst & Young

Ernst & Young es un líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y servicios de asesoramiento. En todo el mundo, los 167,000 colaboradores compartimos la firmeza en nuestros valores y un compromiso con la calidad. Hacemos la diferencia ayudando a nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades a alcanzar su potencial. Ernst & Young se refiere a la organización global de firmas miembro conocidas como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited, compañía del Reino Unido limitada por garantía, no provee servicios a clientes.

Más información en www.ey.com.

© 2017 E&Y Central America Inc.
Todos los derechos reservados.

La información contenida en este documento es presentado para fines ilustrativos y académicos a ser divulgada en una sesión informativa organizada por la FELABAN y la Asociación Bancaria de Costa Rica. Esta presentación no representa una consultoría o asesoría no es suficiente para la toma de decisiones en una organización.

