



# XXI GLAIN

## COSTA RICA 2017

18-19  
Mayo 2017

Congreso Latinoamericano  
de Auditoría Interna y  
Evaluación de Riesgos

Hotel  
Intercontinental

# Implementación y Gestión del Apetito por Riesgo

**Carlos Waslli Salas**

Gerente de Gestión Global del Riesgo – Banco de Crédito BCP

Organizan



Asociación Bancaria Costarricense

# Agenda

1

## ▪ Objetivos y Antecedentes

2

## ▪ Componentes del marco de Apetito por Riesgo

3

## ▪ Lecciones aprendidas durante la implementación

4

## ▪ Interacción con equipos de Auditoria



**La implementación de un marco de Apetito de Riesgo se constituye como una de las principales herramientas del Directorio para la gestión estratégica de riesgos.**

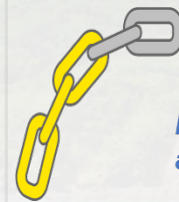
### ¿Qué es el marco de Apetito por Riesgo?



**SkyLodge Adventure Suites – Valle Sagrado, Cusco**

- El apetito define la **tolerancia máxima** respecto al **retorno mínimo** que el Directorio está dispuesto a asumir.
- La definición de esta tolerancia se complementa con la **preservación de la solvencia de la corporación** en un escenario de estrés.
- Tomando en cuenta la tolerancia máxima del directorio **se definen límites para métricas claves**.

### Global EY/IIF Bank Risk Management Survey 2016



**62%**

Linking strategy and risk appetite



**57%**

Identifying aggregate emerging and forward-looking risks



**47%**

Maintaining an effective risk management framework



**45%**

Influencing risk culture and behaviors



***La implementación de un marco de Apetito de Riesgo se constituye como una de las principales herramientas del Directorio para la gestión estratégica de riesgos.***

### *¿Qué es el marco de Apetito por Riesgo?*

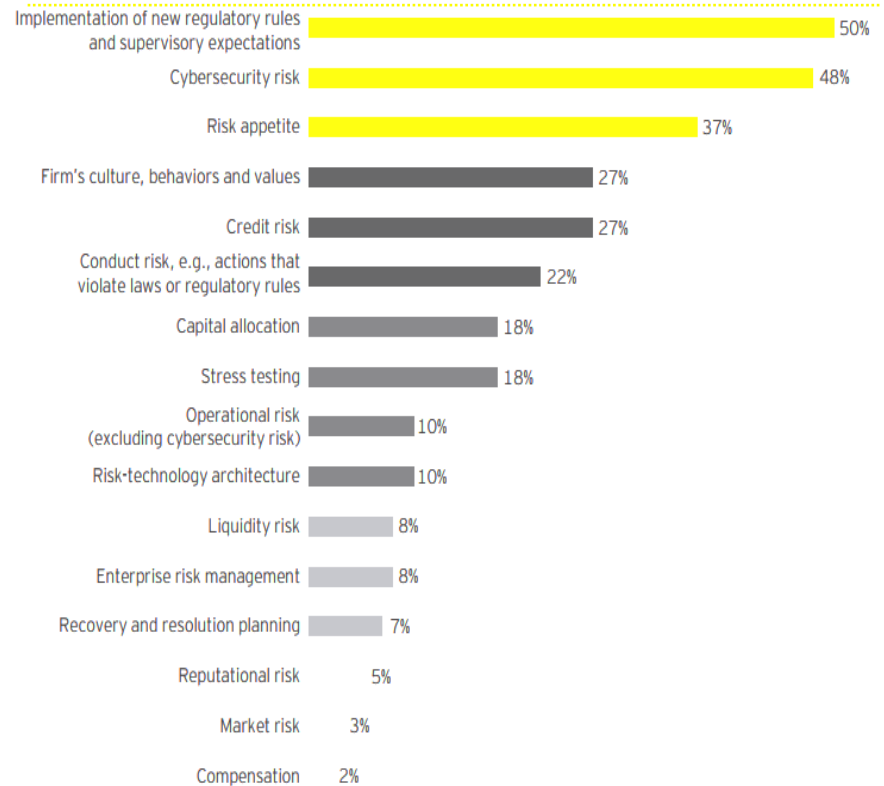


***Skylodge Adventure Suites – Valle Sagrado, Cusco***

- El apetito define la **tolerancia máxima** respecto al **retorno mínimo** que el Directorio está dispuesto a asumir.
- La definición de esta tolerancia se complementa con la **preservación de la solvencia de la corporación** en un escenario de estrés.
- Tomando en cuenta la tolerancia máxima del directorio **se definen límites para métricas claves**.

### **Global EY/IIF Bank Risk Management Survey 2016**

#### **Board Priorities in the next 12 months:**





## El nivel de tolerancia máxima se traduce en métricas asociadas a 5 pilares estratégicos que permiten vincular el nivel de riesgo con los planes estratégicos...

Los pilares permiten contrastar el nivel de riesgo con los planes estratégicos

### Solvencia

- Riesgo de perder patrimonio de forma parcial o total incumpliendo con el regulador.

### Liquidez

- Riesgo de no poder cumplir con las obligaciones contractuales y contingentes.
- Hacer frente a situaciones de corrida bancaria.

### Beneficio y Crecimiento

- Riesgo de no generar rentabilidad necesaria para mantener la propuesta de valor para el accionista

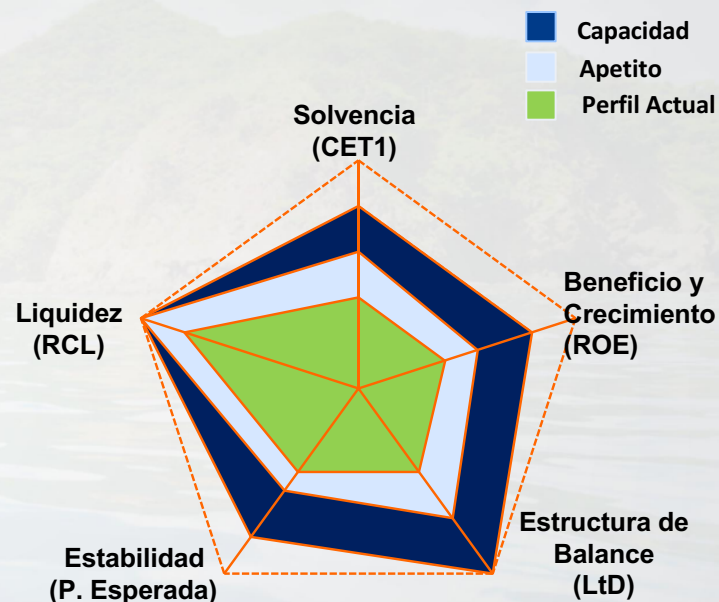
### Estabilidad de Resultados

- Riesgo de generar resultados volátiles que no reflejen el perfil de riesgos que busca el Directorio.

### Estructura de Balance

- Riesgo de mantener un crecimiento desbalanceado entre activos y pasivos.

Apetito se construye sobre la base de 5 pilares estratégicos a nivel Credicorp



Comunicación

Transparencia

Stakeholders

Reguladores

Acreeedores

Accionistas

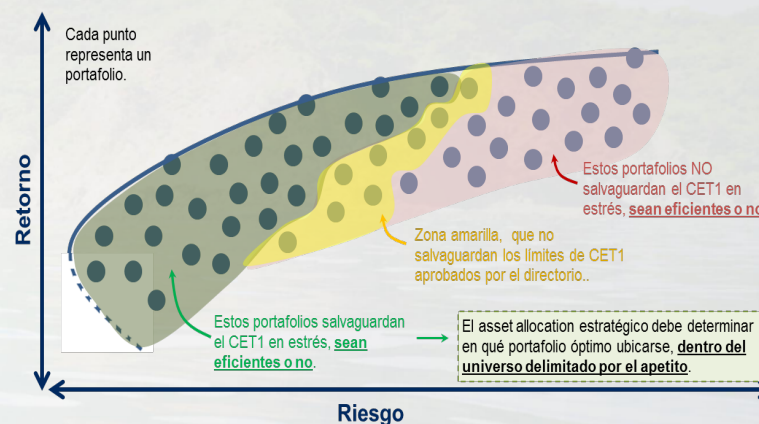
Agencias de Rating

**La definición de Apetito de Riesgo es una función del Directorio de la organización y es la base sobre la que se desarrolla la gestión estratégica del riesgo.**

**El Apetito de Riesgo debe definirse en portafolios significativos que ameriten escalar hasta Directorio.**



**Se vincula el apetito con la estrategia para preservar los pilares estratégicos definidos por el Directorio.**



**El Apetito de Riesgo Complementa el ejercicio de Planificación Estratégica, corroborando cuáles son los portafolios que podrían poner en riesgo el cumplir con los pilares estratégicos, en caso se diese un escenario de desaceleración económica.**



# Agenda

- 1 ▪ Objetivos y Antecedentes
- 2 ▪ **Componentes del marco de Apetito por Riesgo**
- 3 ▪ Lecciones aprendidas durante la implementación
- 4 ▪ Interacción con equipos de Auditoria

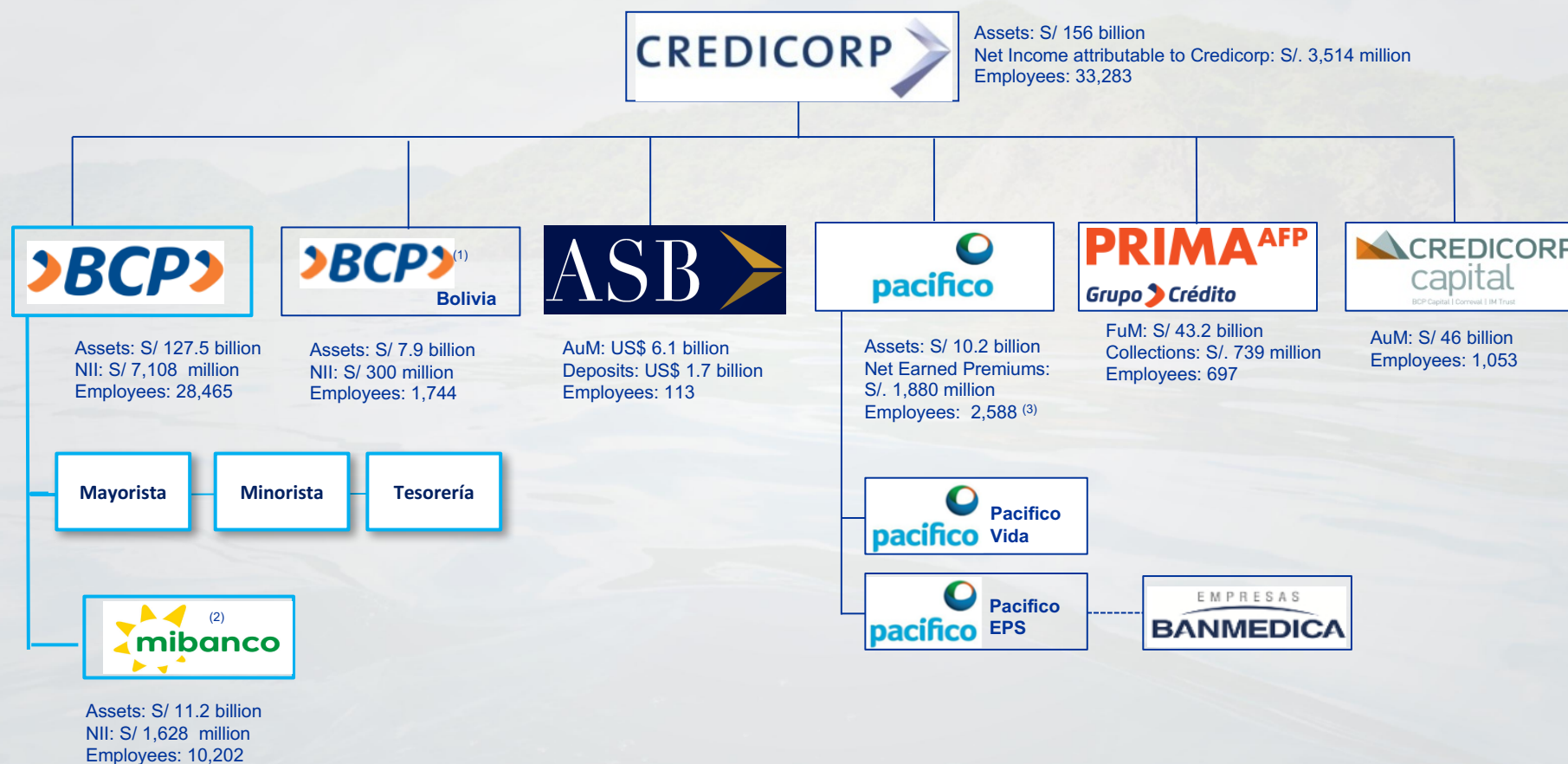
Los componentes del Apetito por Riesgo deben formalizarse en una Declaración aprobada por el Directorio, que especifique objetivos, métricas y el Gobierno.

Declaración de  
Apetito por  
Riesgo  
(DAR)

Dimensiones clave	Principales declaraciones
<b>I</b> Objetivos y Perfil de Riesgos BCP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los riesgos a los que se encuentra expuesta la organización y las principales métricas o indicadores que permitan monitorearlos.</li> <li>Diseñar una <b>taxonomía de riesgos</b> que agrupe las principales amenazas a las que se enfrentan las unidades de negocio, en función a los activos administrados.</li> <li>Definir un rating internacional objetivo</li> </ul>
<b>II</b> Principios generales y declaraciones cualitativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener un <b>crecimiento sano</b> que asegure la solvencia en el largo plazo pero que a la vez permita consolidar nuestra <b>posición de liderazgo</b> en el mercado local y presencia en el ámbito regional de América Latina.</li> </ul>
<b>III</b> Tablero de Apetito por Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Definir Metodologías para la definición de umbrales</b></li> <li><b>Métricas generales:</b> Establecer métricas que permitan mantener la <b>solvencia</b>, la <b>liquidez y estructura de balance</b>, la <b>rentabilidad</b>, el <b>crecimiento</b> y la <b>estabilidad</b></li> <li><b>Métricas específicas:</b> Establecer métricas que permitan controlar el <b>riesgo de crédito</b>, <b>riesgo de trading</b>, riesgo de <b>ALM</b>, riesgo <b>operativo</b> y riesgo de <b>negocios</b></li> </ul>
<b>IV</b> Gobierno y Reporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Directorio <b>delega al Comité de Riesgos la formulación del Apetito de Riesgo</b>, su modificación y actualización, requiriéndole someterlos a su aprobación.</li> <li>La <b>División de Administración de Riesgos será la encargada de monitorear</b> el Apetito de Riesgo y coordinar las acciones de mitigación correspondientes en caso de registrarse desviaciones sobre los límites aprobados.</li> </ul>



Principal Holding financiera en Perú, con un portafolio de negocio diversificado



Figures at the end of December 2016.

(1) On May 12, 2016, Banco de Crédito del Perú sold its shares of BCP Bolivia to Inversiones Credicorp Bolivia S.A. ("ICBSA"), an indirect subsidiary of Credicorp Ltd.

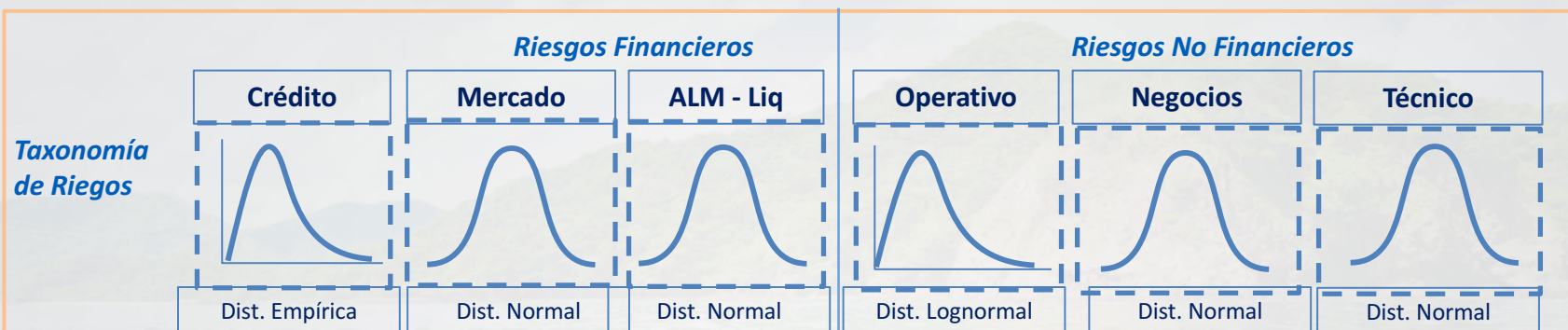
(2) The integration of Edyficar and Mibanco took place on March 2th, 2015.

(3) Excludes employees from medical services.



Definir una Taxonomía de Riesgos Corporativa permitirá monitorear los principales riesgos latentes y focalizar las decisiones de la Alta Dirección.

### Agregación de Riesgos



### RIESGO DE MODELO

#### Factores de Riesgo *Risk Drivers*

R. Concentración  
R. Default  
R. País  
R. Cambiario  
R. Crediticio  
R. Contraparte de Derivados  
R. Contraparte en Reaseguros

R. Tasas de Interés  
R. Tipo de Cambio  
R. Acciones  
R. Commodities  
R. Volatilidad Spread  
R. Inmobiliario

R. Tasas de Interés

R. Fondeo

R. Fallas en Sistemas, Procesos Internos y Personas  
R. Fallas por Eventos Externos.  
R. Legal  
R. Fraude  
R. Daños Físicos

R. Estratégico  
R. Reputacional  
Otros riesgos no tradicionales

R. Longevidad  
R. Mortalidad  
R. Caducidad  
R. Revisión  
R. Catastrófico  
R. de primas  
R. de reservas (IBNR y avisados)



## Se ha definido un primer grupo de métricas de Apetito de Riesgo para Banca Minorista así como métodos para definir umbrales según la naturaleza de la métrica

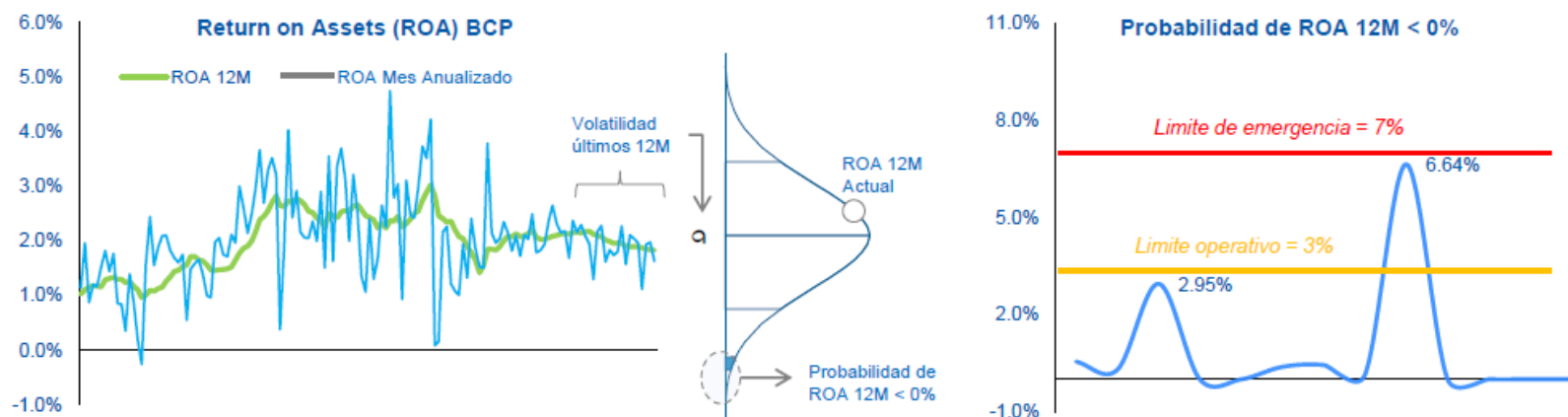
Naturaleza de Métricas	<i>Policy</i>	Benchmark / Evolución Histórica	Dinámicas
Naturaleza de Umbrales	Umbrales que deben cumplirse en cualquier punto del ciclo económico.	Umbrales que se revisan periódicamente en función a la evolución de la industria	Métricas que utilizan ejercicios de estrés para definir la tolerancia.
Métricas Banca Minorista	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RCL</li> <li>▪ RFNE</li> <li>▪ Métricas Regulatorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación de Mercado</li> <li>▪ Loan to Deposits</li> <li>▪ Límites de Concentración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ROE</li> <li>▪ Provisiones/NIM</li> <li>▪ Provisiones/Saldos</li> <li>▪ Ratio Cartera Deteriorada</li> </ul>
Enfoque para Establecer Umbrales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Traducir las políticas y estándares corporativos en límites cuantificables</li> <li>▪ En función de tolerancia en Alta Gerencia</li> <li>▪ Informado por eventos históricos, estrés</li> <li>▪ Requerimientos regulatorios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Benchmark internacional</li> <li>▪ Benchmark local</li> <li>▪ Juicio experto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgo vs. Retorno               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Análisis forward-looking</li> <li>– Proyecciones basadas en Planif. Estratégica (36m)</li> <li>– Análisis de escenarios adversos</li> </ul> </li> <li>▪ Potencial de crecimiento               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tamaño de mercado y ventajas comparativas</li> <li>– Capacidades</li> </ul> </li> </ul>

## Métricas con umbrales definidos por Benchmark o Evolución histórica

- El Apetito de Riesgo BCP busca preservar la Solvencia y la Rentabilidad en un escenario de estrés moderado.

### Volatilidad de Beneficios BCP (% ROA)

Probabilidad de Utilidad Neta 12M / Promedio Activo Total < 0%



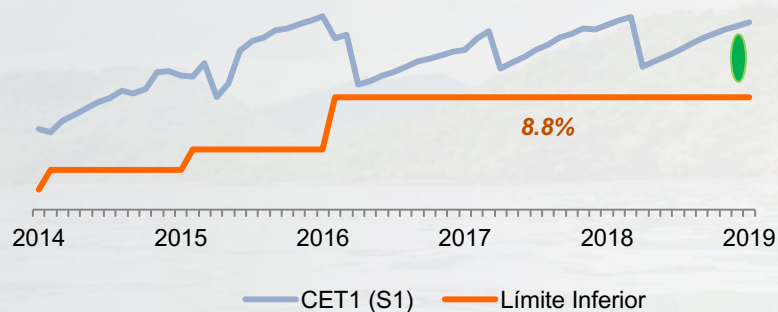


## Métricas con umbrales dinámicos

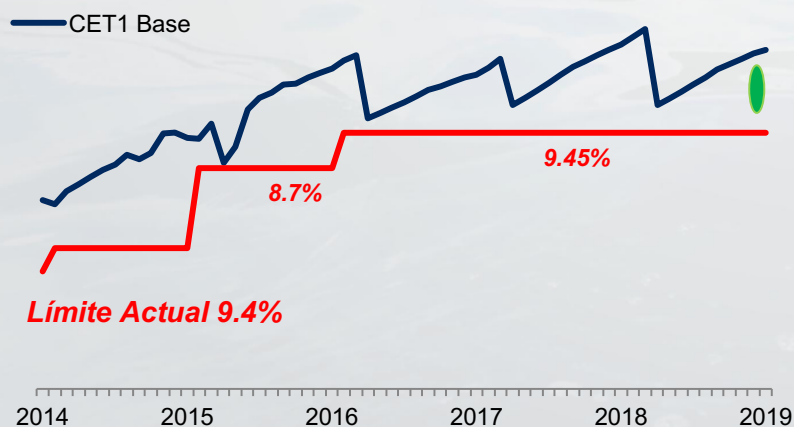
- El Apetito de Riesgo BCP busca preservar la Solvencia y la Rentabilidad en un escenario de estrés moderado.

### ¿Cuales son los niveles mínimos de CET1?

#### Escenario adverso probable (30%)



#### Escenario Base



## EJEMPLO ILUSTRATIVO

### ¿Cuánto ROE preservamos en el escenario de estrés?



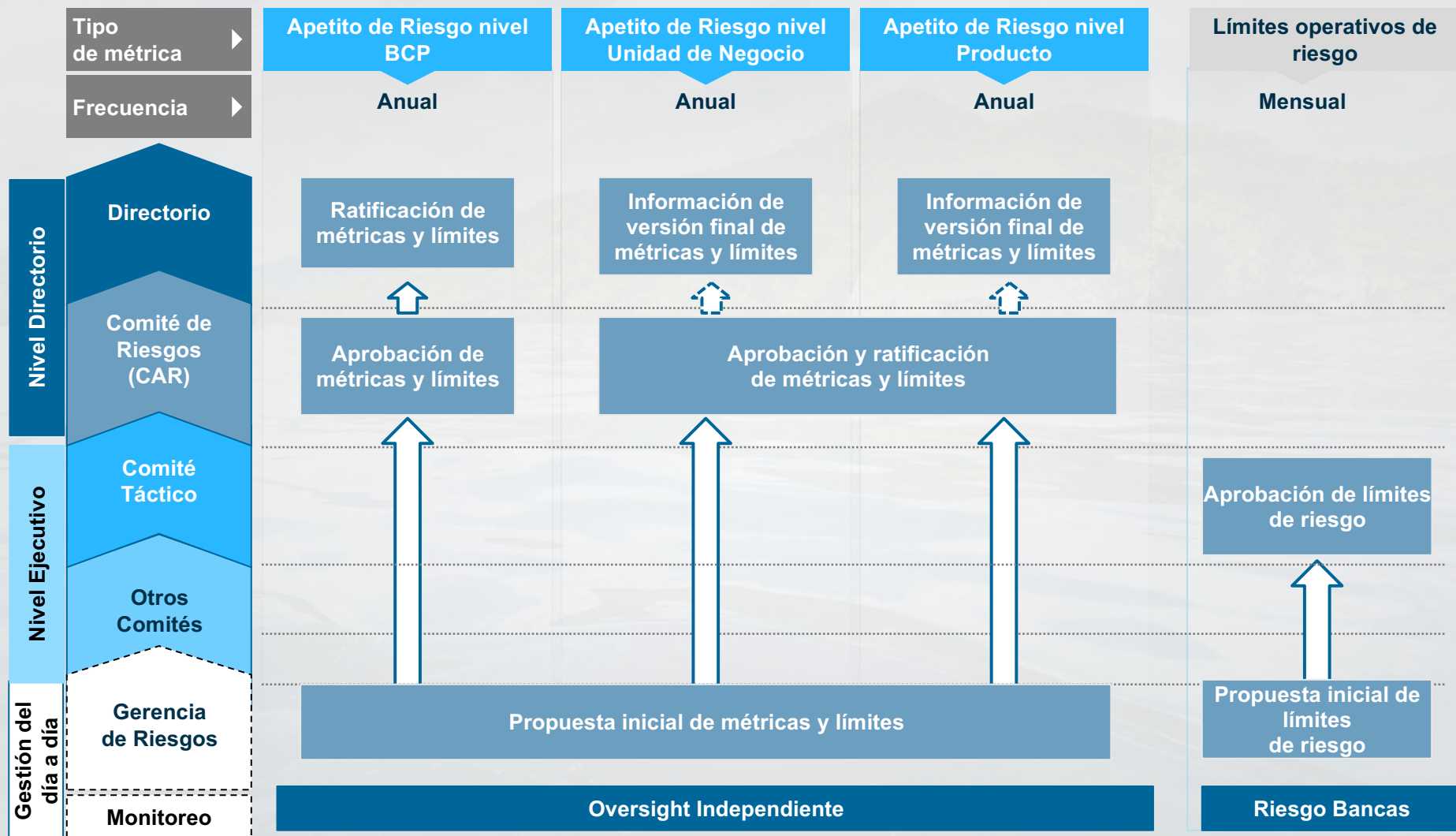
#### Ejemplo : Provisiones / Saldos Producto Retail



En función a los pilares estratégicos se propondrán diferentes métricas, de las que se escogerán las de mayor importancia para establecer el tablero de Apetito por Riesgo

Tipo de Métricas	Métricas Disponibles	Holding	BU1	BU2	BU3	BU 4
Solvencia	▪ CET1	○	○	○	●	○
	▪ Cobertura de Capital	○	○	○	●	○
Beneficio y Crecimiento	▪ ROE // RARORAC	○	○	○	○	○
Estructura de Balance	▪ CE Riesgo de Crédito	○	○	●	○	○
	▪ CE Riesgo de Trading	○	○	○	○	○
	▪ CE Riesgo ALM + DPV	●	○	●	○	●
	▪ Loan to Deposits	○	○	○	○	○
	▪ Concentración Microempresas	○		○		
Liquidez	▪ RCL 30d	○	○	○	○	○
	▪ RFNE	○	○	○		
Estabilidad de Resultados	▪ Prov / Colocaciones Totales	○	○	●	○	
	▪ Prov / Mg + IxS	○	○	○	○	
	▪ Volatilidad del ROA	○	○			
	▪ Posición de Cambio Global	○				
Métricas Específicas	▪ Pérdida Esperada		○	●		
	▪ Cartera Deteriorada		●	○	○	
	▪ Stock de Provisiones/ Pérdida Esperada		○			
	▪ Ratio de pérdidas operativas		●	○	○	○

## IV El Directorio es responsable por aprobar las métricas y límites...



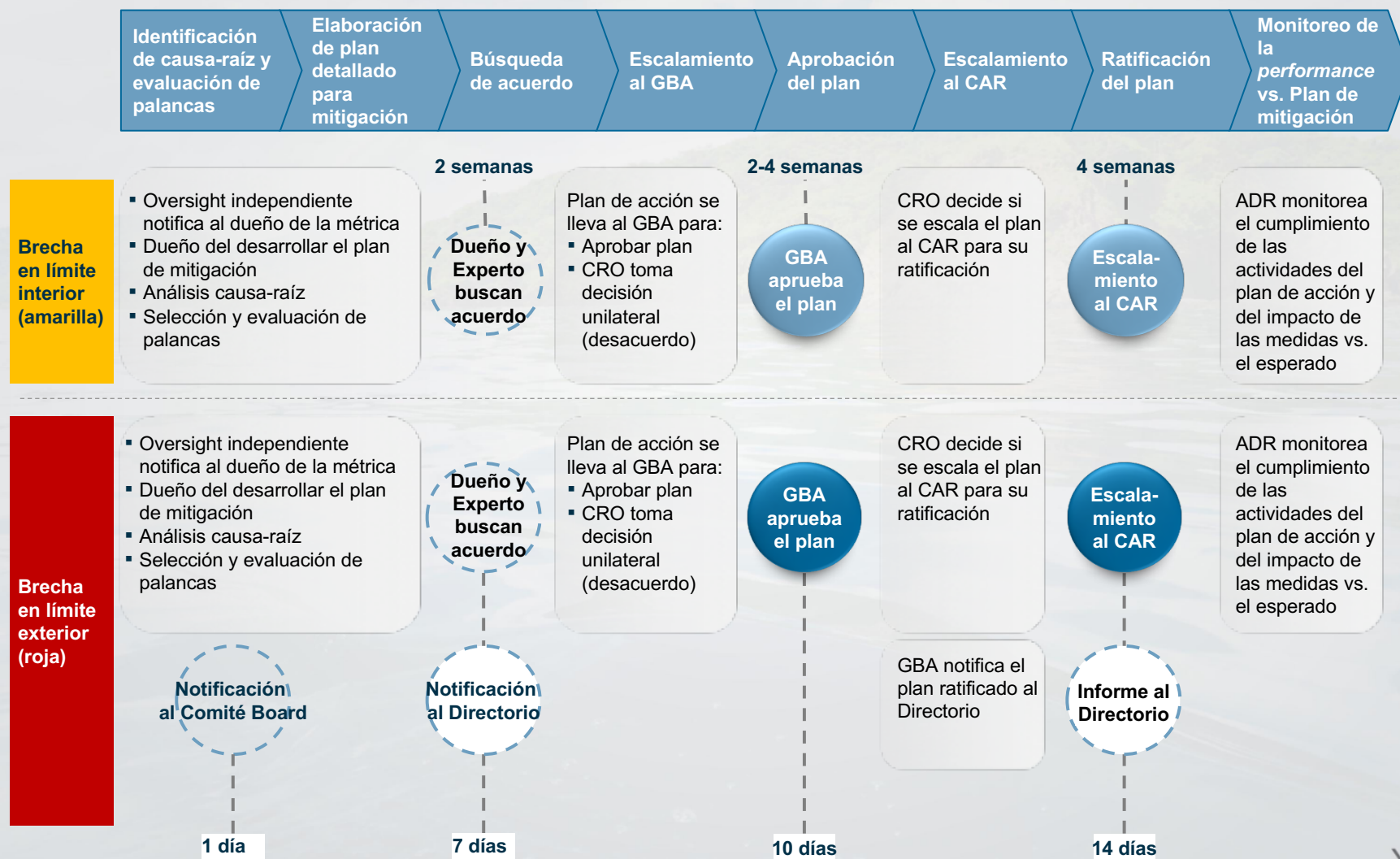


Para garantizar una efectiva operacionalización del Apetito se debe definir roles clave: líder, experto y oversight independiente.

Posición	Rol sugerido	unidad
Líder de Tablero	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es el <b>responsable en última instancia</b> del riesgo y métricas asociadas al apetito.</li> <li><b>Nombra</b> líderes y expertos de métricas.</li> <li><b>Propone</b> plan de mitigación a CRO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1ª Línea de defensa; CEO de c/subsidiaria</li> <li>Líderes de las Unidades de Negocio</li> </ul>
Líder de Métrica	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Sustenta</b> <i>breaches</i> en CdR y Directorio.</li> <li><b>Convoca y lidera</b> equipo de trabajo en caso de <i>breaches</i>.</li> <li><b>Propone</b> plan de mitigación a Líder de Apetito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representante de Líder de Apetito en la métrica que corresponda</li> </ul>
Experto de Métrica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoya a Líder de Métrica con <b>análisis y expertise</b>.</li> <li><b>Propone</b> plan de mitigación a Líder de Métrica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se define según el <i>expertise</i> de la métrica o del proceso</li> </ul>
Oversight Independiente	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Notifica</b> la ocurrencia de <i>breaches</i> a líderes y expertos.</li> <li>Asegura que se <b>cumpla el gobierno</b> del apetito de riesgo de forma adecuada.</li> <li><b>Prepara dashboard</b> de gestión a presentar en los distintos comités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad Centralizada de Riesgo.</li> </ul>

## Líneas de tiempo para brechas en los límites deberían estar claramente definidas y deberían depender del tipo de límite

- Comité con frecuencia normal  
● Reunión excepcional de Comité



El gobierno permite que en caso de breach se arme un equipo de trabajo liderado por las unidades de negocio, que pueda dar un diagnóstico y plan de acción

Responsable de la Gestión	Desviaciones Respecto a Umbrales
<p>Gerente Unidad de negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nombra Líder de las métricas</b> responsables de la gestión en caso de incumplimientos.</li> <li>▪ <b>Toma decisiones</b> que impliquen un cambio en la gestión en la Banca /producto necesarias para regresar a la zona verde.</li> <li>▪ <b>Valida que se cumpla e gobierno aprobado por Directorio.</b></li> <li>▪ <b>Responsable de los riesgos asumidos en todos los niveles.</b></li> </ul>	<p>Líder de la métrica Equipo de Acción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidera Task Force responsable de: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar diagnóstico del incumplimiento: temporal o permanente.</li> <li>2. Elabora un plan de acción para llevar la métrica a verde en coordinación con las UN's.</li> <li>3. Pedir waiver en caso sea necesario.</li> </ol> </li> <li>• Encargado de validar el cumplimiento de las métricas en los lineamientos Estratégicos y PPTO, así como sus proyecciones.</li> </ul>



### Unidades de apoyo

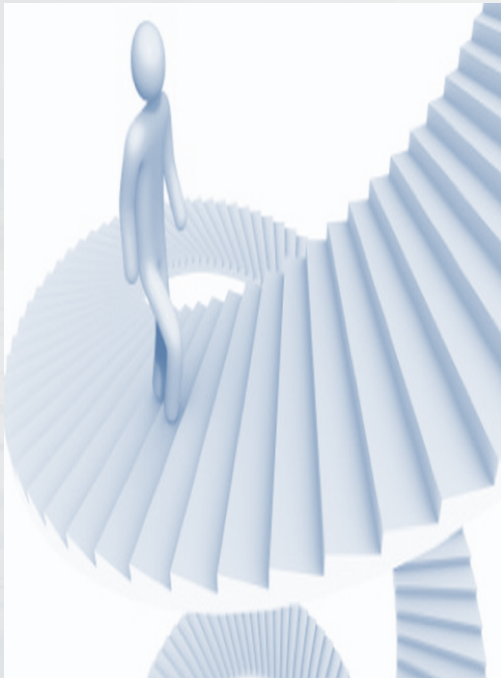
Administración de Riesgos	Finanzas	Planeamiento UdNs
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Consolida transversalmente análisis</b> de Apetito y su impacto en el Tablero BCP.</li> <li>▪ <b>Coordina y consolida</b> información de todos los equipos (Finanzas, ADR, RBM) para producir y presentar tableros de Apetito por Riesgo.</li> <li>▪ <b>Identifica</b> incumplimientos/desviaciones de las métricas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Evalúa</b> los impactos en PyG y Balance de las acciones de mitigación</li> <li>▪ <b>Valida</b> la integridad de la información cuyo dueño natural es Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Evalúa</b> impactos a nivel Gerencia de Área Mayorista / Producto de las acciones de mitigación.</li> <li>▪ <b>Valida</b> la integridad de la información cuyo dueño es la Banca.</li> </ul>



# Agenda

- 1 ■ Objetivos y Antecedentes
- 2 ■ Componentes del marco de Apetito por Riesgo
- 3 ■ **Lecciones aprendidas durante la implementación**
- 4 ■ Interacción con equipos de Auditoria

## Lecciones Aprendidas durante la implementación



- Las unidades de negocio son los principales responsables de los riesgos que administran.
- Se deben discutir y diseñar protocolos de acción ex - ante a la presencia de incumplimientos, de manera que su ejecución sea inmediata cuando sean necesarios.
- El éxito del marco de Apetito por Riesgo consiste en mantener la disciplina para ejecutar estos protocolos.
- Es necesario crear una “cascada” del tablero principal hacia las unidades de negocio, con el objetivo que el marco sea anticipativo.
- Al tratarse de una herramienta del Directorio el tablero debe centrarse en pocas métricas *core*, pero vincularse con la gestión táctica del riesgo (día a día).

# Agenda


- 1 ▪ Objetivos y Antecedentes
- 2 ▪ Componentes del marco de Apetito por Riesgo
- 3 ▪ Lecciones aprendidas durante la implementación
- 4 ▪ Interacción con equipos de Auditoría**



## **El rol de Auditoría es de vital importancia para asegurar la consistencia metodológica del Apetito de Riesgo y su correcta implementación en la gestión.**



- La correcta implementación del marco de Apetito por Riesgo permite cumplir con los principios N° 6 y N° 7 establecidos en el COSO.
- Es necesario validar que la metodología cumple con las mejores prácticas en la industria y que los supuestos asumidos son razonables y transparentes para los líderes de los negocios.
- Apoyo fundamental para asegurar que se cumple la normativa interna y externa, así como formalizar los roles que cada unidad participante asume de cara al gobierno aprobado por el Directorio.
- Asegurar la consistencia en los modelos de cascada hacia las sub-unidades de negocio.
- Asegurar la robustez y calidad de datos, así como la adecuada documentación.



**Carlos Waslli Salas**  
**[cwaslli@bcp.com.pe](mailto:cwaslli@bcp.com.pe)**

# Preguntas y Respuestas