



Implementación y Gestión del Apetito por Riesgo

Carlos Waslli Salas

Gerente de Gestión Global del Riesgo – Banco de Crédito BCP

Organizan



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

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.

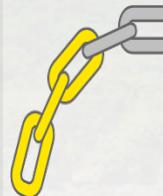
¿Qué es el marco de Apetito por Riesgo?



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?

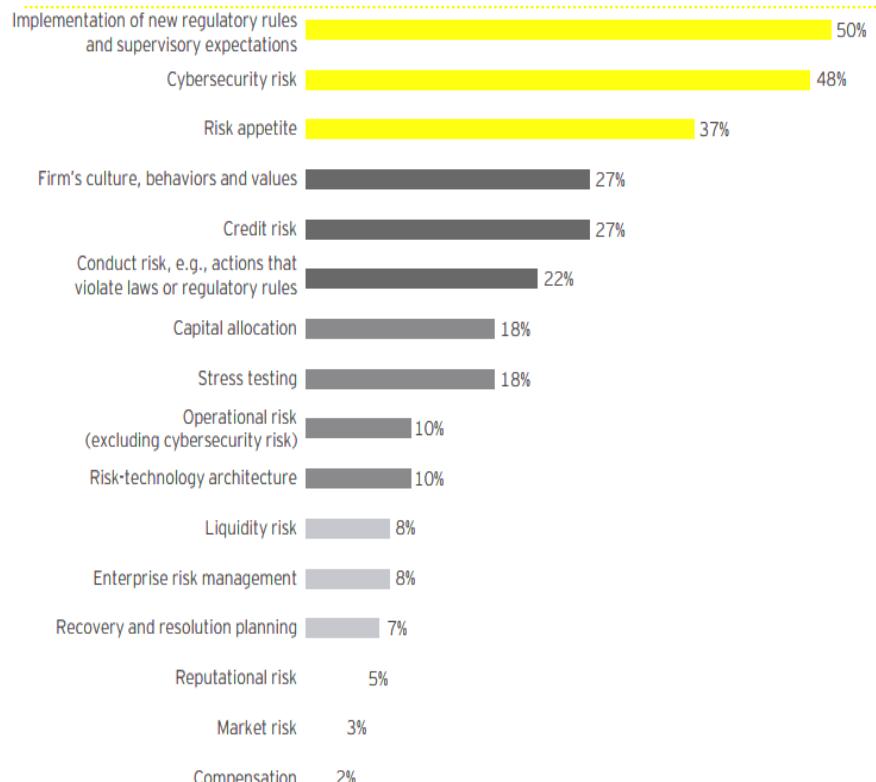


Skylodge Adventure Suites – Valle Sagrado, Cusco

- 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

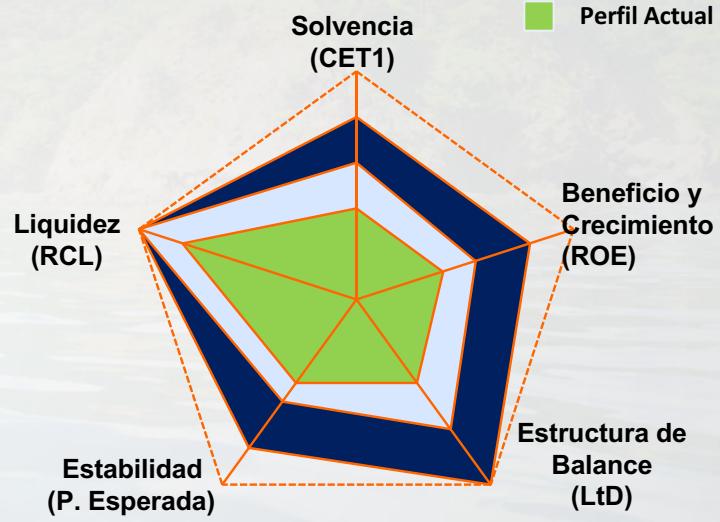
- Riesgo de generar resultados volátiles que no reflejen el perfil de riesgos que busca el Directorio.

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

■ Capacidad
■ Apetito
■ Perfil Actual



Stakeholders

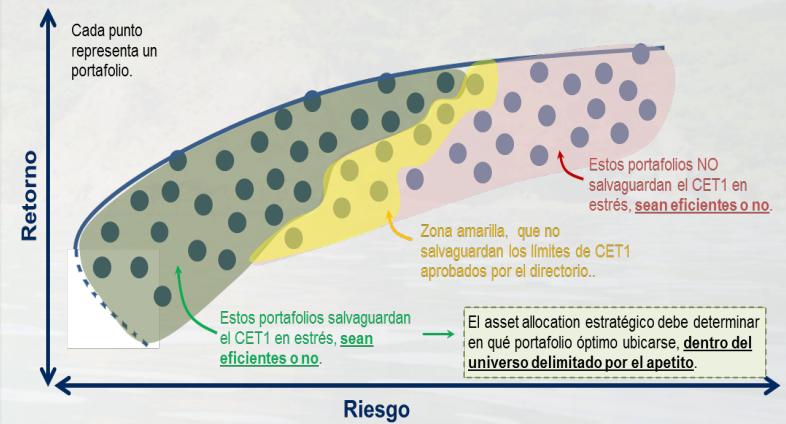


La definición de Apetito de Riesgo es una función del Directorio de la organización y es la base sobre la que se desarrolla la gestión estratégica del riesgo.

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

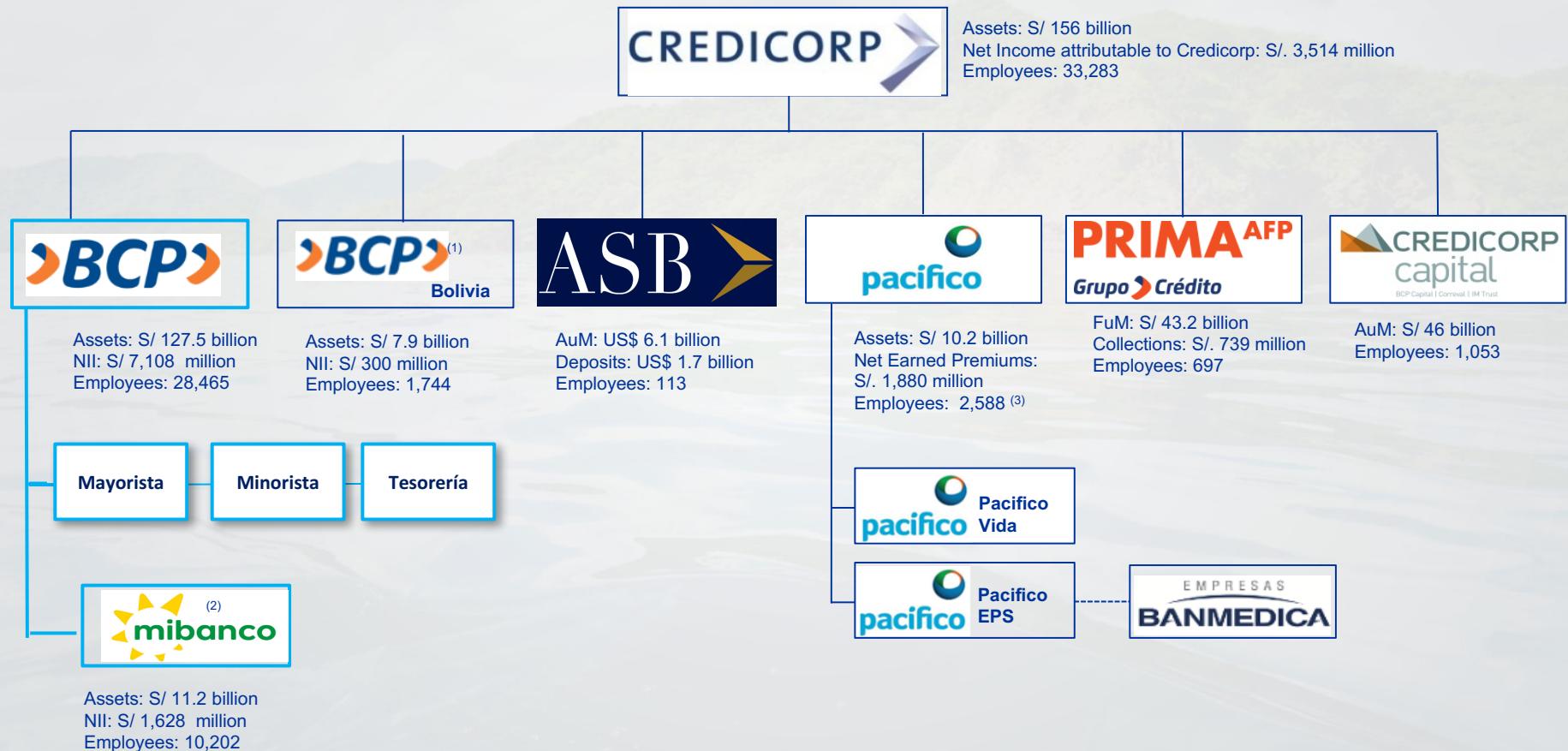
- Interacción con equipos de Auditoría

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

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



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.

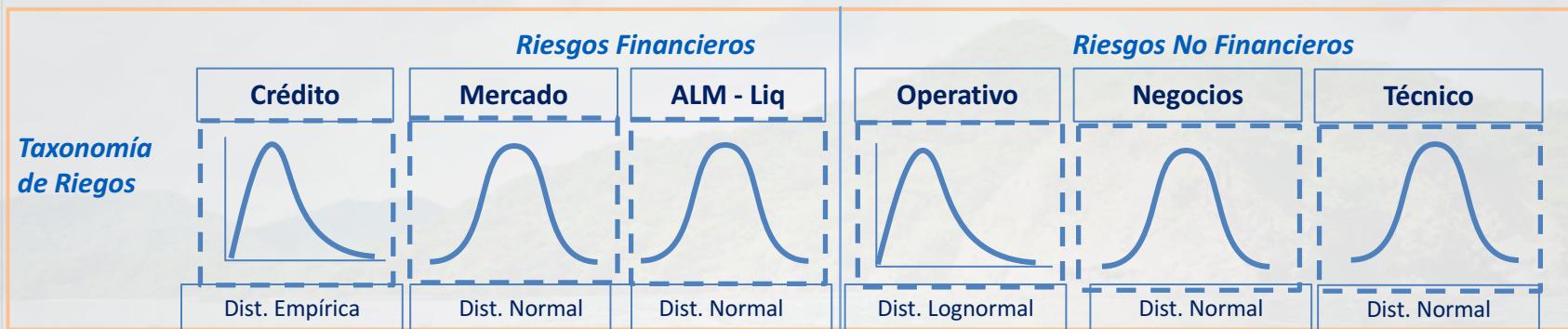
(2) The integration of Edyficar and Mibanco took place on March 2th, 2015.

(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
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

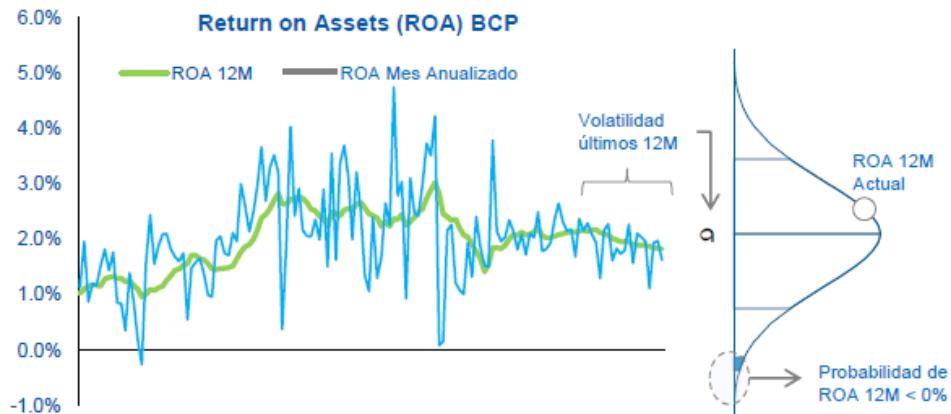
Naturaleza de Métricas	Policy	Benchmark / Evolución Histórica	Dinámicas
Naturaleza de Umbrales	Umbrales que deben cumplirse en cualquier punto del ciclo económico.	Umbrales que se revisan periódicamente en función a la evolución de la industria	Métricas que utilizan ejercicios de estrés para definir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

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)

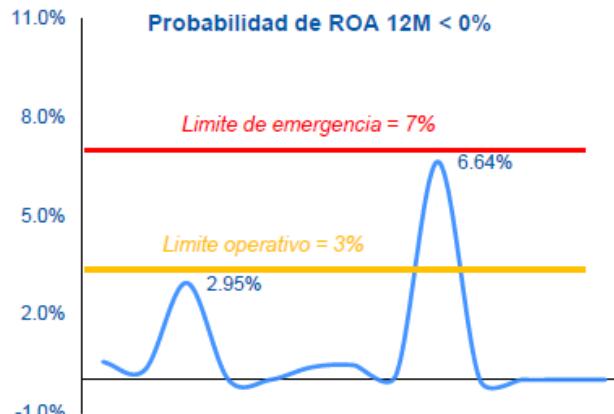
Probabilidad de Utilidad Neta 12M / Promedio Activo Total < 0%



Probabilidad de ROA 12M < 0%

Limite de emergencia = 7%

Limite operativo = 3%



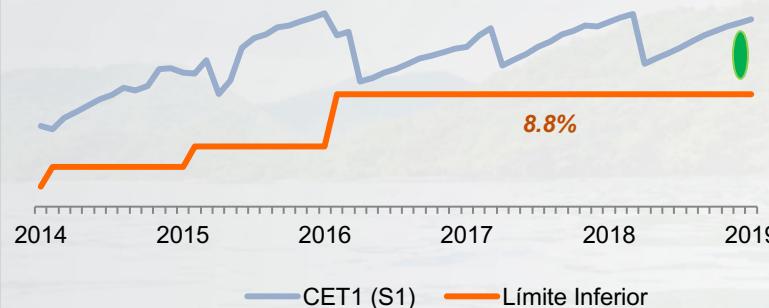
Métricas con umbrales dinámicos

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

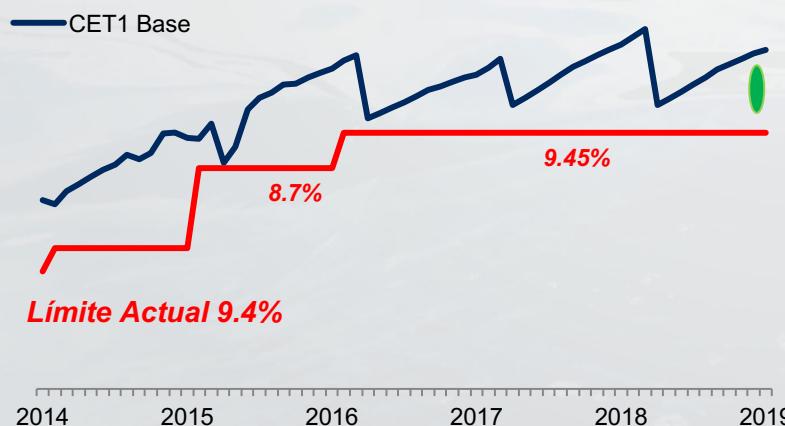
EJEMPLO ILUSTRATIVO

¿Cuales son los niveles mínimos de CET1?

Escenario adverso probable (30%)



Escenario Base



¿Cuánto ROE preservamos en el escenario de estrés?

ROE Base

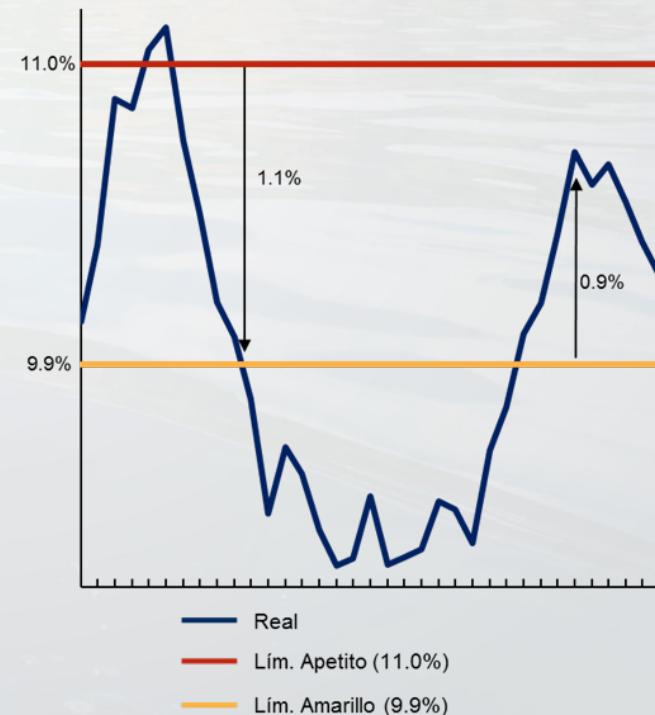
ROE Estrés

ROE Base

X%

Y%

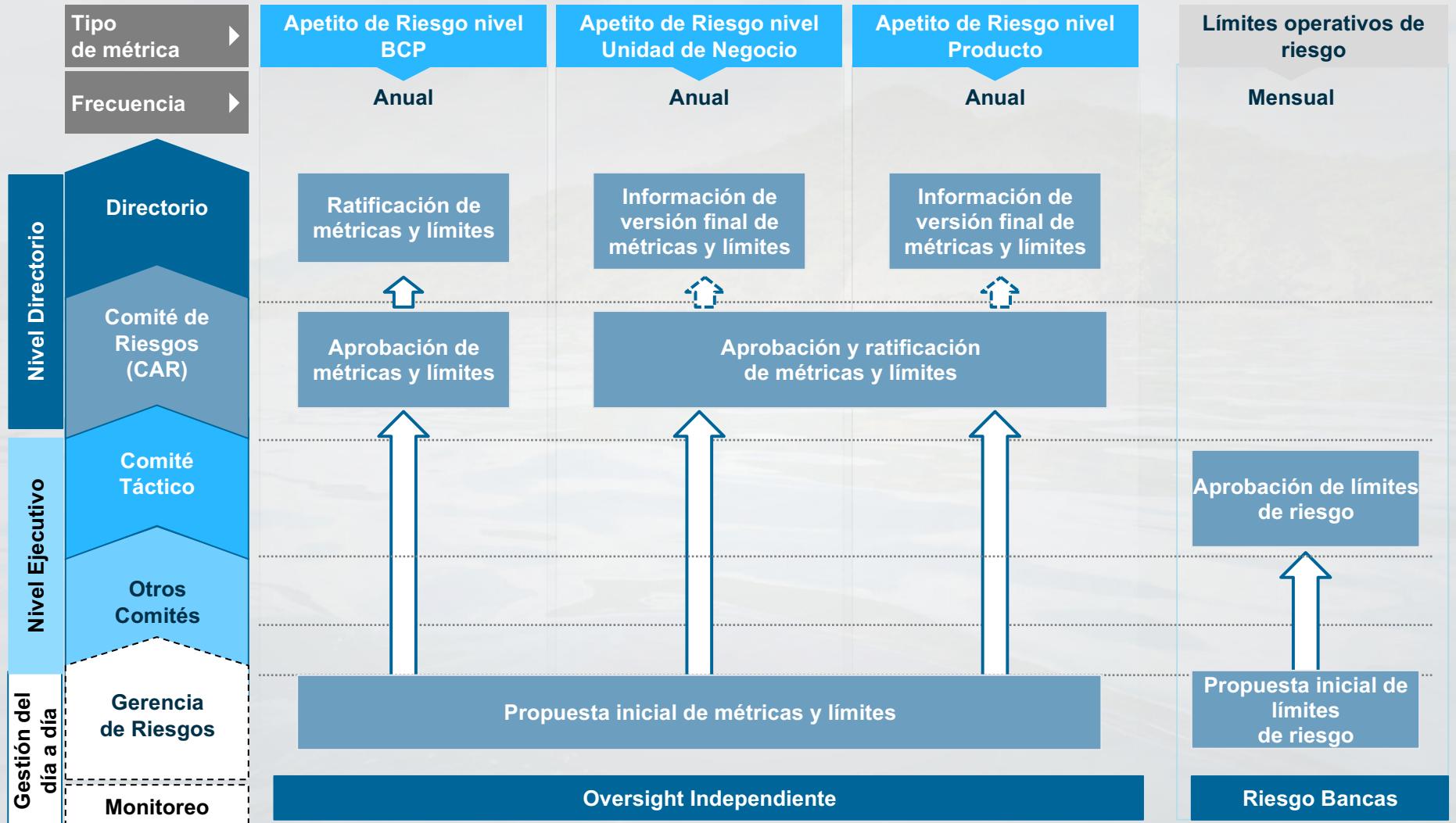
Ejemplo : Provisiones / Saldos Producto Retail



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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CET1 ▪ Cobertura de Capital 	●	●	●	●	●
Beneficio y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ROE // RARORAC 	●	●	●	●	●
Estructura de Balance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE Riesgo de Crédito ▪ CE Riesgo de Trading ▪ CE Riesgo ALM + DPV ▪ Loan to Deposits ▪ Concentración Microempresas 	●	●	●	●	●
Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> ▪ RCL 30d ▪ RFNE 	●	●	●	●	●
Estabilidad de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prov / Colocaciones Totales ▪ Prov / Mg + IxS ▪ Volatilidad del ROA ▪ Posición de Cambio Global 	●	●	●	●	●
Métricas Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida Esperada ▪ Cartera Deteriorada ▪ Stock de Provisiones/ Pérdida Esperada ▪ Ratio de pérdidas operativas 	●	●	●	●	●

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

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



Brecha en límite interior (amarilla)

- Oversight independiente notifica al dueño de la métrica
- Dueño del desarrollar el plan de mitigación
- Analisis causa-raíz
- Selección y evaluación de palancas

2 semanas

Dueño y Experto buscan acuerdo

- Plan de acción se lleva al GBA para:
- Aprobar plan
 - CRO toma decisión unilateral (desacuerdo)

2-4 semanas

GBA aprueba el plan

- CRO decide si se escala el plan al CAR para su ratificación

4 semanas

Escalamiento al CAR

- ADR monitorea el cumplimiento de las actividades del plan de acción y del impacto de las medidas vs. el esperado

Brecha en límite exterior (roja)

- Oversight independiente notifica al dueño de la métrica
- Dueño del desarrollar el plan de mitigación
- Analisis causa-raíz
- Selección y evaluación de palancas

Dueño y Experto buscan acuerdo

- Plan de acción se lleva al GBA para:
- Aprobar plan
 - CRO toma decisión unilateral (desacuerdo)

GBA aprueba el plan

- CRO decide si se escala el plan al CAR para su ratificación

Escalamiento al CAR

- ADR monitorea el cumplimiento de las actividades del plan de acción y del impacto de las medidas vs. el esperado

Notificación al Comité Board

1 día

Notificación al Directorio

7 días

10 días

Informe al Directorio

14 días

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

Unidades de apoyo

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

Agenda

1

- Objetivos y Antecedentes

2

- Componentes del marco de Apetito por Riesgo

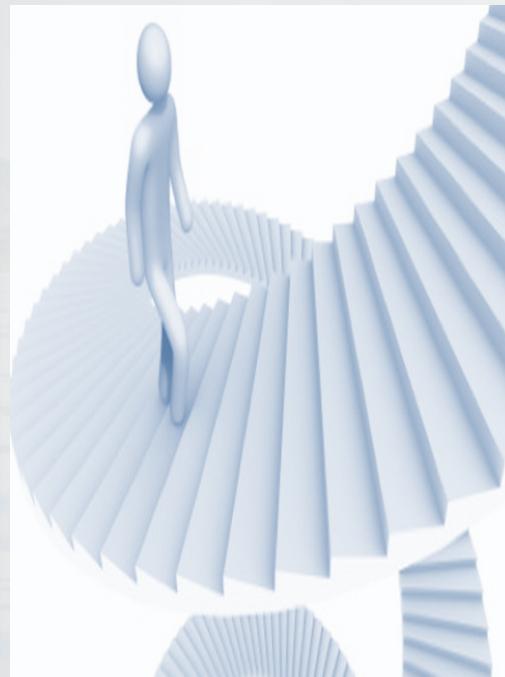
3

- **Lecciones aprendidas durante la implementación**

4

- Interacción con equipos de Auditoría

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**

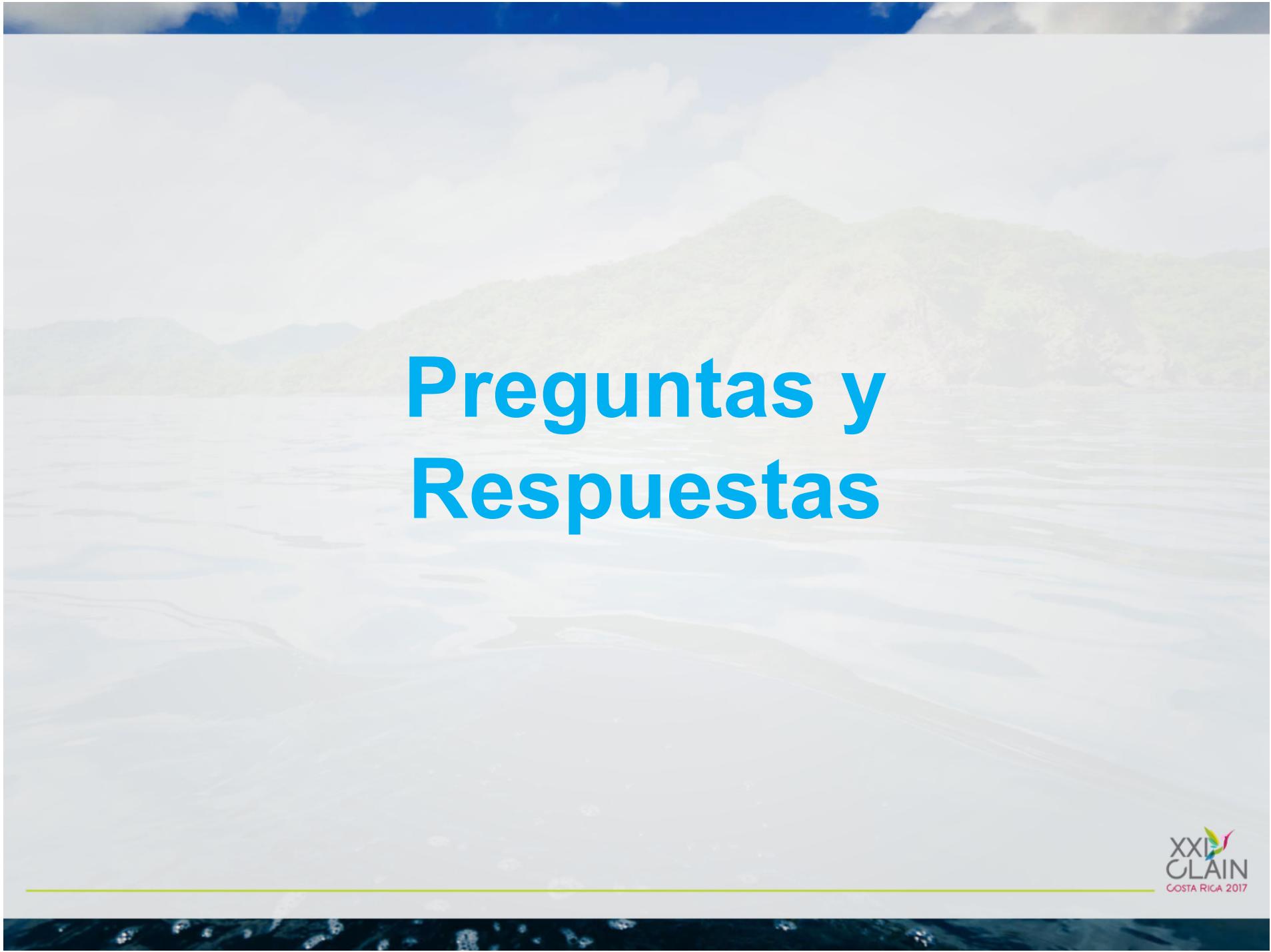
El rol de Auditoría es de vital importancia para asegurar la consistencia metodológica del Apetito de Riesgo y su correcta implementación en la gestión.



- 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



Preguntas y Respuestas