

Gestión Integral de Riesgos: Temáticas clave a considerar

November 2021



Contenido

- 1 Principales componentes del Marco de Apetito al Riesgo
- 2 Principales componentes del Control Interno
- 3 Principales componentes del Gobierno
- 4 Principales componentes del ICAAP
- 5 Principales componentes del Stress Test
- 6 Principales componentes de la Rentabilidad



Contenido

- 1 Principales componentes del Marco de Apetito al Riesgo
- 2 Principales componentes del Control Interno
- 3 Principales componentes del Gobierno
- 4 Principales componentes del ICAAP
- 5 Principales componentes del Stress Test
- 6 Principales componentes de la Rentabilidad



¿Qué es el RAF? (1/2)

Principales aspectos del Marco de Apetito al Riesgo

Marco de Apetito al Riesgo	<ul style="list-style-type: none">Enfoque general, que incluye las políticas, procesos, controles y sistemas mediante los cuales se establece, comunica y monitorea el apetito por el riesgo.
Declaración de Apetito al Riesgo	<ul style="list-style-type: none">Incluye la declaración del apetito por el riesgo (RAS), los límites de riesgo y un esquema de los roles y responsabilidades de los que supervisan la implementación y el monitoreo del RAF.Es la articulación en su forma escrita del nivel agregado de los tipos de riesgo que una institución financiera está dispuesta a aceptar, o evitar, para lograr sus objetivos del negocio.Incluye declaraciones cualitativas así como medidas cuantitativas formuladas respecto a pérdidas y ganancias, capital, medidas de riesgo, liquidez y otras medidas relevantes según sea necesario.
Capacidad de Riesgo	<ul style="list-style-type: none">El nivel máximo de riesgo que una institución financiera puede asumir dado su nivel actual de recursos antes de sobrepasar las restricciones establecidas para el capital regulatorio y las necesidades de liquidez, el entorno operativo y obligaciones con los depositantes, asegurados, accionistas, inversionistas a plazo fijo, así como a otros clientes y actores.
Apetito al Riesgo	<ul style="list-style-type: none">El nivel agregado y los tipos de riesgo que una institución financiera está dispuesta a asumir dentro de su capacidad de riesgo para lograr sus objetivos estratégicos y plan de negocios.
Límites de Riesgo	<ul style="list-style-type: none">Medidas cuantitativas basadas en supuestos sobre el futuro que determinan la declaración del apetito por el riesgo para las líneas de negocios, entidades legales, las categorías específicas de riesgos, las concentraciones y otros niveles.
Perfil de Riesgo	<ul style="list-style-type: none">Evaluación puntual de la exposición bruta y, según corresponda, neta (después de tener en cuenta los mitigantes) del riesgo de la entidad financiera, agregada dentro de cada categoría de riesgo relevante y a través de todas ellas, basada en estimaciones prospectivas
Indicadores	<ul style="list-style-type: none">El seguimiento del perfil de riesgo de la Entidad se realiza a través de una colección de indicadores representativos seleccionados.

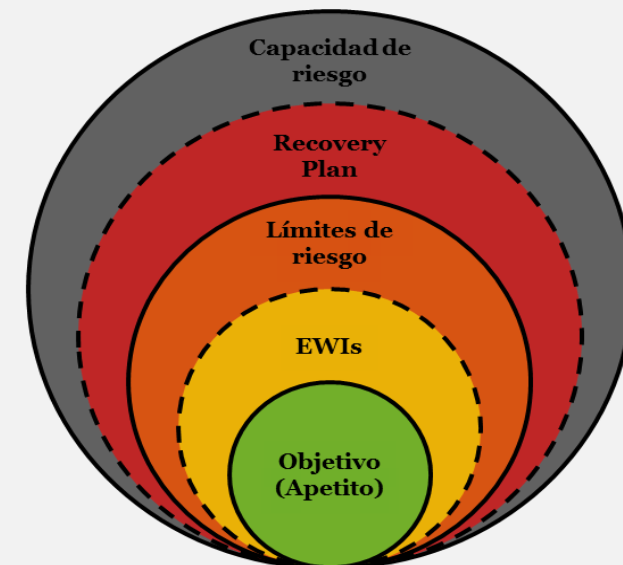
El RAF es propuesto por los directivos del banco, aprobado y asumido por el Consejo de Administración y evaluado por los supervisores

Coherencia del proceso

- La planificación de negocio, capital (ICAAP) y liquidez (ILAAP) **deben estar alineados** con la Declaración de Apetito al Riesgo de la Entidad.

Reporting

- Ha de contener un adecuado **proceso de reporting al Consejo**, así como canales de comunicación efectivos que permitan la transmisión de las decisiones del Consejo a todos los niveles de la organización.



*Es recomendable utilizar **indicadores de todos los riesgos que la entidad considere materiales.***

¿Qué es el RAF? (2/2)

El RAF expone el nivel y tipos de riesgo que la entidad está dispuesta a asumir para conseguir sus objetivos de negocio

Principales objetivos del RAF

El Marco de Apetito al Riesgo es la **herramienta de gestión** que permite al **Consejo de Administración**:

- 1) Formalizar la **declaración de apetito** al riesgo del Grupo;
- 2) Formalizar el **mecanismo de supervisión y vigilancia de los riesgos**, de manera que se asegure el cumplimiento del apetito al riesgo y;
- 3) **Reforzar la cultura** de riesgos de la Entidad.

Contexto	La definición del RAF se sitúa dentro de la gestión integral de riesgos de la Entidad como uno de sus elementos clave.
Ámbito de aplicación	El RAF tiene carácter corporativo y sus principios y contenidos son de aplicación y obligado cumplimiento por la Entidad.
Coherencia del proceso	La planificación de negocio, capital (ICAAP) y liquidez (ILAAP) deben estar alineados con la Declaración de Apetito al Riesgo de la Entidad.
Contenidos y Revisión	El RAF debe estar sometido a una revisión periódica y disponer de mecanismos de alerta adecuados que aseguren que, ante cambios en el entorno, la Entidad lleva a cabo los ajustes necesarios con planes de acción en el caso de superación de límites o niveles de alerta.
Reporting	Ha de contener un adecuado proceso de reporting al Consejo , así como canales de comunicación efectivos que permitan la transmisión de las decisiones del Consejo a todos los niveles de la organización.

El RAF es propuesto por los directivos del banco, aprobado y asumido por el Consejo de Administración y evaluado por los supervisores

Índice orientativo: elementos del RAF

Qué forma parte del RAF y cómo

1

Introducción

Breve descripción de la Entidad, del contexto regulatorio y de la importancia del Marco de Apetito al Riesgo.

2

Alcance

Definición del ámbito de aplicación del Marco de Apetito al Riesgo y de los distintos riesgos a los que está expuesta la Entidad.

3

Definiciones

Definiciones de los conceptos más importantes que componen el Marco de Apetito al Riesgo

4

Principios RAF

Principios establecidos por el FSB considerados como mejores prácticas que debe cumplir un Marco de Apetito al Riesgo.

5

Cultura al riesgo

Descripción de cómo el Marco de Apetito al Riesgo configura una cultura de riesgos sólida en la Entidad.

6

Gobernanza

Funciones y responsabilidades de los órganos de la Entidad en materia de riesgos y descripción de los mecanismos de actualización y seguimiento.

7

Comunicación del RAF

Descripción de los procesos de comunicación, internos y externos, del Marco de Apetito al Riesgo.

8

Declaración Apetito al Riesgo

Descripción de la cantidad de riesgo, para cada categoría de riesgo, que la Entidad está dispuesta a asumir para conseguir sus objetivos de negocio.

9

Anexos

Resumen y definición de indicadores y justificación de umbrales.

Índice orientativo: elementos del RAF

Gobernanza: principales áreas implicadas y sus principales funciones

Las principales **áreas implicadas** en la gobernanza del RAF son las siguientes:

Órganos de Gobierno

- **El Consejo de Administración:** es el responsable de la elaboración y el seguimiento del RAF.
- **Comisiones:** asiste al Consejo, analiza el apetito al riesgo de la Entidad y vela por el cumplimiento del RAF.

Alta dirección

- **Director de Riesgos (CRO), CFO, CEO.** Todos ellos deberán estar involucrados en la gobernanza del RAF.

Asimismo, destacar los **principales mecanismos de gobernanza** son la aprobación, el seguimiento y la actuación ante vulneraciones de umbrales:

Actualización y aprobación

- El MAR, y cualquier modificación sobre el mismo, **deben ser aprobados por el Consejo.**
- Debe ser **revisado y actualizado** al menos anual.
- Puede ser **revisado y actualizado cuando las circunstancias lo requieran** o a petición de algún órgano responsable.

Seguimiento del RAF

- El seguimiento periódico del RAF se debe realizar a través de un **informe de seguimiento.**
- El informe de debe contener una **evaluación del perfil de riesgo respecto a los niveles establecidos** en la declaración y una valoración de la **alineación de los cambios en políticas de riesgos al RAF.**

Protocolos ante vulneración de umbrales

- El **modo actuación** que se determine debe ser debidamente **justificado y presentado al Comité de Riesgos para su análisis.**
- La **vulneración de un nivel de alerta o el incumplimiento** de un límite exige la mejor gestión.
- Podrá **convocarse de forma extraordinaria** al Consejo o por el contrario elevarse en la siguiente reunión rutinaria.

Indicadores, una pieza clave del RAF

Elementos a considerar en la selección de indicadores

A considerar inclusión de nuevos Riesgos ESG

1



La selección de indicadores de los distintos procesos **debe guardar una coherencia en la entidad**, partiendo del *Recovery Plan* que establece los indicadores mínimos a incluir en todos los procesos hasta los indicadores de gestión, que es el proceso clave que considera la totalidad de las métricas de gestión.

2



Se deberían seleccionar indicadores considerados tanto por **organismos supranacionales** como por instituciones de supervisión a nivel nacional (i.e., RAS, EIMs, etc.).

3



Se recomienda seleccionar indicadores **adaptados a la gestión de la entidad**

4



Los indicadores seleccionados deberían ser de carácter **cuantitativo y cualitativo**

Contenido

- 1 Principales componentes del Marco de Apetito al Riesgo
- 2 Principales componentes del Control Interno
- 3 Principales componentes del Gobierno
- 4 Principales componentes del ICAAP
- 5 Principales componentes del Stress Test
- 6 Principales componentes de la Rentabilidad



Contexto

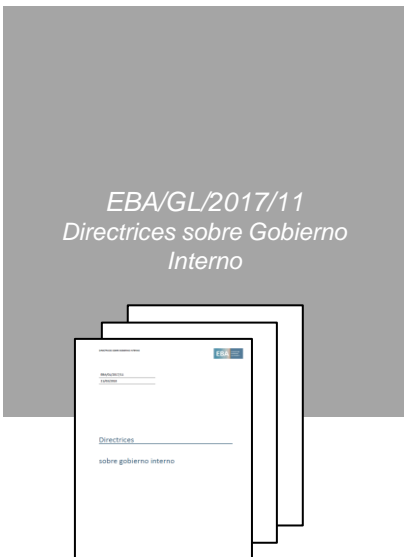


“El mejor supervisor es la propia entidad”.

Este es el enfoque que subyace en las medidas que se adoptan con respecto al control interno de las entidades, aspecto clave destacado por los órganos supervisores.

- ➔ **“Una función independiente de cumplimiento es un componente clave de la segunda línea de defensa del banco.** Esta función es responsable, entre otros, de garantizar que el banco opera con integridad y en consonancia con las legislaciones, regulaciones y políticas internas aplicables”.
- ➔ **“La función de control interno debe contar con suficientes recursos y accesos para poder desarrollar adecuadamente sus funciones.** Esta función debe tener un número adecuado de staff cualificado (on-going, de forma que reciba formación si es necesario).”
- ➔ **“Las entidades deben tener infraestructuras técnicas adecuadas, así como acceso a información interna y externa para poder desarrollar sus funciones”.**
- ➔ **“Las entidades deben asegurar que existe un proceso de toma de decisión claro, transparente y correctamente documentado, así como una clara asignación de responsabilidades y facultades en su marco de control interno, incluyendo sus líneas de negocio, unidades internas y funciones de control interno (tales como gestión del riesgo, cumplimiento y funciones de auditoría interna)”.**

Visión introductoria desde un punto de vista regulatorio - Guías de referencia - GL/2017/11



Las Directrices (o Guía) sobre Gobierno Interno constituyen el **desarrollo** por parte de la EBA **de las escuetas previsiones que contiene la Directiva de Requerimientos de Capital (CRD IV) respecto al gobierno y control interno de las entidades** (artículo 74), sin que de eso pueda colegirse que se trata de un aspecto menor, como ya hemos visto.

Las Directrices **no tienen una fuerza jurídica plenamente vinculante** (debido al estatuto jurídico de la propia EBA y de su Reglamento constitucional 1093/2010, y, en particular, el artículo 14.3 de dicho Reglamento) a sus destinatarios y **obedecen al principio “cumplir o explicar”**. Sin embargo, forman parte de las consideradas **“mejores prácticas”** y la experiencia reciente demuestra que las entidades dirigen esfuerzos y recursos para ajustarse a las mismas, siendo esto mismo lo **recomendable para todo tipo de entidades**, cualquiera que sea su naturaleza, tamaño y complejidad, por cuanto a toda la Guía le informa un **principio de proporcionalidad** que adecua sus previsiones y requerimientos a todo tipo de entidades.

El objetivo, ya anticipado, es que las entidades tengan una **estructura clara en cuanto a gobierno y controles internos, con una delimitación transparente de funciones y responsabilidades y que cuenten con un marco de procedimientos y políticas internas**.

A continuación se ejemplifican las mejores prácticas de control interno con base en la GL/11



Las tres líneas de defensa.

Ejemplo de las mejores prácticas a integrar en la entidad

Ejemplo ilustrativo.

1ª Línea de Defensa

Responsable de **originar el riesgo y gestionarlo** diariamente. Para los riesgos financieros, la 1ª LD es entendida como las **unidades de negocio y de apoyo**, mientras que para los riesgos no financieros (como el operacional), la **1ª LD** es considerada como **todos los empleados del banco**.

Origina riesgos: Crédito (y Mercado)

2ª Línea de Defensa

Responsable de **definir las “reglas del juego” de la 1ª LD**, así como de **controlar que los riesgos son aceptados y gestionados dentro de los límites definidos**. En las instituciones financieras, la 2ª LD está compuesta por la **función de control de riesgos** y la de **Compliance**.

Control de todos los Riesgos Materiales y Gestión de los No Financieros. Incluye Cumplimiento Normativo.

3ª Línea de Defensa

Responsable de proporcionar una **evaluación independiente de la efectividad de los controles internos**, a través de las **revisiones periódicas de controles de riesgo y gobernanza**. **Auditoría Interna** es la responsable de realizar el rol de la **3ª LD** en las instituciones financieras.

Auditoría (supervisión y evaluación continua)

Consejo de Administración



Las tres líneas de defensa.

La segunda línea de defensa

A considerar inclusión de nuevos Riesgos ESG

Situación en el organigrama

El jefe de la función de cumplimiento **debe ser capaz de informar directamente** en su caso y en su propia iniciativa del órgano de dirección en su función supervisora. Considerando aspectos de proporcionalidad, esta **función puede ser asistida por la FGR** o combinado con la FGR o la división legal, lo que da una idea de su situación en la estructura y líneas de reporte.

Recursos

El personal dentro de la función de cumplimiento debe **poseer suficientes conocimientos, las habilidades y la experiencia en las áreas de especialización de compliance**. Igualmente debe contar con la posibilidad de recibir formación especializada y regular de cara al desempeño de sus responsabilidades.

Rol de Compliance

La **función de cumplimiento y la FGR deben cooperar e intercambiar información para realizar sus respectivas tareas**. Los resultados de la función de cumplimiento deben ser tomadas en cuenta por el Consejo y la RMF en el proceso de toma de decisiones. Igualmente, debe **garantizar que el control del cumplimiento se lleva a cabo a través de un programa de vigilancia estructurado y bien definido**.

La **función de gestión de riesgos** será un elemento central de la organización de la entidad, y se estructurará de modo que pueda implementar las políticas de riesgos y controlar el marco de gestión de riesgos y desempeñará un papel esencial en la tarea de garantizar que la entidad tenga implantados procesos eficaces de gestión de riesgos..

Tanto la función de gestión de riesgos como la de cumplimiento normativo serán independientes de las líneas y unidades de negocio cuyos riesgos controle, pero no se impedirá que interactúe con ellas.



Participará activamente en la **elaboración de la Estrategia de riesgo** de la entidad y sus unidades de negocio y en la implantación de **procedimientos eficaces** de gestión de riesgos.



Participará en la **evaluación del impacto** de **cambios significativos** y transacciones excepcionales en el riesgo global de la entidad.



Evaluará de forma independiente los **incumplimientos** de los apetitos o de los límites del riesgo determinando la causa y recomendando al órgano de administración de posibles soluciones.



Asegurará que todas las unidades de negocio **identifiquen, evalúen y comuniquen** todos los **riesgos** tanto cuantitativa como cualitativamente, evaluando las posibles formas de **mitigación** de los mismos.



Proporcionará al órgano de dirección toda la **información relevante** a fin de permitirle establecer el **nivel de apetito al riesgo** de la entidad, así como adoptar las **decisiones necesarias** en materia de riesgos.

Las tres líneas de defensa.

La tercera línea de defensa (Auditoría Interna)

A considerar inclusión de nuevos Riesgos ESG

Situación en el organigrama

La FAI debe **ser independiente y tener suficiente autoridad**, estatura y recursos, garantizando que la cualificación de la FAI y de sus recursos, en particular, que las **herramientas de monitoreo o seguimiento y métodos de análisis de riesgos son adecuadas** en base al tamaño y complejidad de los riesgos asociados con el modelo de la entidad, actividades de negocio y cultura de riesgo y el apetito de riesgo.

Recursos

La institución debe garantizar que la calificación de la FAI y sus recursos, en particular, las herramientas de monitoreo y métodos de análisis de riesgos están en adecuación con su tamaño, la ubicación y la naturaleza, magnitud y complejidad de los riesgos asociados con el modelo de la entidad y de negocios actividades y cultura de riesgo y el apetito de riesgo.

Independencia

La FAI debe ser **independiente de las actividades auditadas, sin poder combinarse con otras funciones**. Debe revisar independiente el **cumplimiento de todas las actividades y unidades de la institución**, considerando igualmente las actividades externalizadas. Las políticas y los procedimientos de las entidades deben asegurarse que cada entidad dentro del grupo quedan dentro del alcance de la IAF.

Reporting

El responsable de la FAI debe ser **capaz de informar directamente, en su caso y por su propia iniciativa**, al Consejo en su función supervisora de la no aplicación de las medidas correctivas identificadas como necesarias en el desarrollo de su trabajo. Asimismo, esto no le debe impedir que reportar en su caso, **a la comisión delegada de riesgos**.

Rol de Auditoría Interna

La FAI **no debería participar en el diseño, la selección, el establecimiento y la aplicación de políticas específicas de control interno**, mecanismos y procedimientos y límites de riesgo. Sin embargo, esto no debe impedir que el Consejo en su función de gestión **pueda solicitar opinión de auditoría interna en cuestiones relacionadas con el riesgo**, controles internos y el cumplimiento de las normas aplicables.

Contenido

- 1 Principales componentes del Marco de Apetito al Riesgo
- 2 Principales componentes del Control Interno
- 3 Principales componentes del Gobierno**
- 4 Principales componentes del ICAAP
- 5 Principales componentes del Stress Test
- 6 Principales componentes de la Rentabilidad

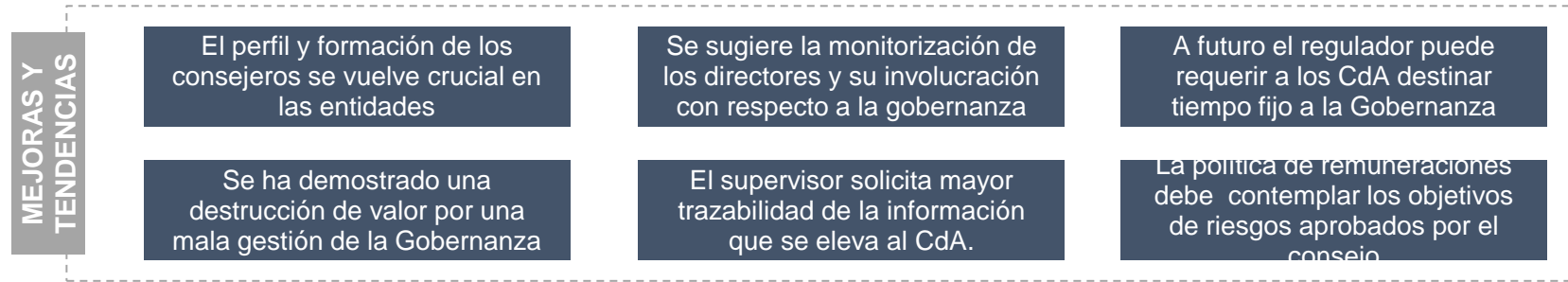


La importancia de la gobernanza

La Gobernanza es un punto clave en la actividad de supervisión prudencial del ECB

Así **entidades comparables** en tamaño, perfil, etc, pero **con diferencias** en su marco de **Gobernanza**, pueden **presentar diferencias en cuanto a su calificación, supervisión** y especialmente a sus **requerimientos de capital**, encareciendo su coste de funding y restringiendo su capacidad de retorno a los accionistas.

En conclusión, la mejora en la Gobernanza se ha convertido en piedra angular para los bancos ya que por muy bien que funcione la capacidad de producción, una gobernanza débil puede ser determinante de un mayor requerimiento de capital, con las implicaciones que ello conlleva.



La gobernanza en el punto de mira

La **gobernanza y el papel de supervisión de los consejeros no ejecutivos** son aspectos clave de atención para la supervisión bancaria del Banco Central Europeo, y se evalúan como parte de la supervisión continua en el **bloque de gobernanza del Proceso de Revisión y Evaluación Supervisora** y en revisiones específicas sobre gobierno interno.

Asimismo, la entrada en vigor de nuevos requerimientos que ponen el foco en los consejeros, como las **Directrices sobre Gobierno Interno y la Guía para la Evaluación de la Idoneidad**, las cuales refuerzan la función del consejo de administración de las entidades, muestran la creciente importancia de que las entidades cuenten con un órgano de administración capacitado para el ejercicio de sus responsabilidades cuya composición permita una eficiente gestión de la entidad y contribuya a un proceso equilibrado de adopción de decisiones.

Directrices sobre gobierno interno (EBA)



Guía para la evaluación de la idoneidad (ECB)



La importancia de la gobernanza.

Aspectos clave de la gobernanza



Estructura

- Estructura del accionariado. La Política de Gobierno Interno desagregará la composición del accionariado, reflejando porcentajes de participación, instrumentos de capital, autocartera...
- Estructura jurídica: forma social y objeto social.
- Estructura organizativa. El organigrama, con especial atención a la función de los comités.

Marco de Gobierno

- Principio *“know your structure”* que aplica al Consejo de Administración el deber de conocer la estructura de la entidad para garantizar de que es coherente con el modelo de negocio y perfil de riesgos, y velará por su eficiencia y evitará complejidades innecesarias.
- Política de externalización. La entidad analizará a sus proveedores y los riesgos, como los operacionales, que puedan conllevar, realizará un control y seguimiento del servicio y seguirá siendo plenamente responsable del mismo.
- Cultura de riesgos basada en un conocimiento exhaustivo y en una visión global de los riesgos a los que se enfrentan y la forma en que se gestionan, teniendo en cuenta su apetito de riesgo
- Valores corporativos y código de conducta. Políticas claras y documentadas de cariz conductual, tendientes a reducir riesgos como el operacional y reputacional, con inclusión de comportamientos aceptables e inaceptables en todas las actividades de la entidad.
- Políticas de conflictos de interés, par evitar que se enfrenten y afecten negativamente al interés de los clientes. Al efecto, se establecen segregaciones de funciones y barreras de información.
- Marco de control interno: las tres líneas de defensa ya ilustradas.

Consejo de Administración

- El Consejo de Administración es el último garante y responsable del estelado de procesos de la entidad. Merecerá atención a parte.



El Consejo de Administración

El Consejo: figura clave y último responsable de la entidad

A considerar inclusión de nuevos Riesgos ESG

- El **Consejo de Administración** representa a todos los *stakeholders* de la entidad y es el encargado del establecimiento y aprobación de todas las políticas, procedimientos y estrategias .
- El Consejo **define, supervisa y asume la responsabilidad de la implementación de los acuerdos de gobierno** que aseguren una gestión eficaz y prudente.
- Las responsabilidades y funciones del Consejo deben estar **descritas en un documento formal**, así como aprobadas por el Consejo de Administración en su composición completa.
- El Consejo de Administración debe asegurarse de contar con **información suficiente para desempeñar sus funciones de administración y supervisión** de manera efectiva.

Composición del Consejo de Administración

- ❖ El **número de miembros** del Consejo dependerá del tamaño de la entidad y su posición en el mercado.
- ❖ Número suficiente de miembros **independientes y no ejecutivos**
- ❖ Se deben **reunir de forma periódica**, al menos una vez al mes.
- ❖ Debe tener una **visión global** de todos los riesgos a los que se expone la entidad.

Funciones principales

- ❖ Entender la **gestión** de la entidad
- ❖ **Aprobar** las estrategias, políticas y procesos clave y asegurar su coherencia entre las mismas
- ❖ **Monitorizar** la implementación de las mismas
- ❖ Establecer la **cultura corporativa** y valores del banco
- ❖ Ratificar la **selección, evaluación y nombramiento** de los miembros de la alta dirección
- ❖ Establecer, junto al CRO el **apetito al riesgo**
- ❖ **Control de la gestión** de los riesgos
- ❖ **Clave: asignación de las funciones**

Conocimiento y formación de los miembros

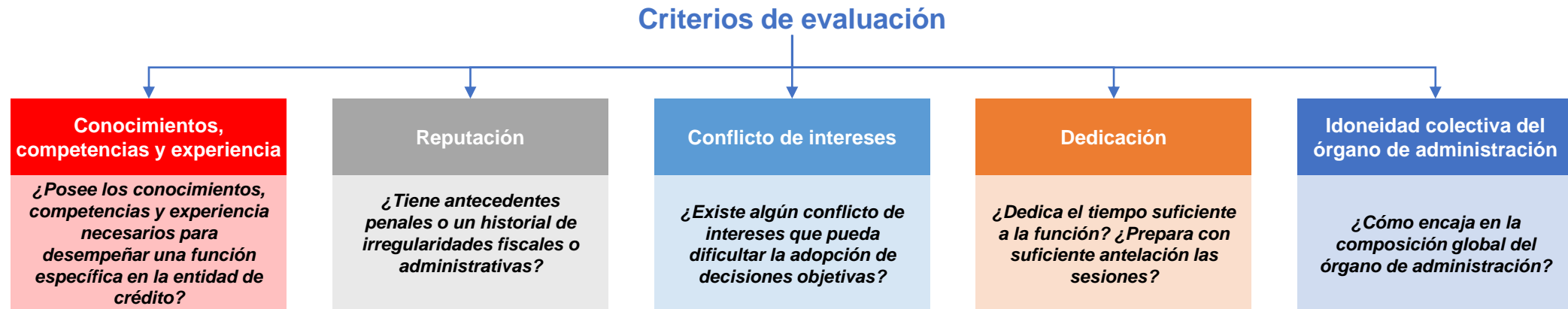
- ❖ Conocimientos específicos de **todos los riesgos** a los que se expone la entidad
- ❖ **Expertise** suficiente para gestionar los riesgos
- ❖ **Experiencia** en las materias objeto del Consejo
- ❖ **Formación específica** para entender los procesos clave de gestión del banco: ICAAP, ILAAP, Plan estratégico, Presupuestos, RAF...

Responsabilidades del Órgano de Administración



El Consejo de Administración

La evaluación de la idoneidad como garantía de adecuación de los consejeros



Qué ha detectado el supervisor.

Falta de dedicación

El **poco tiempo de dedicación** es una de las materias más preocupantes para las autoridades supervisoras, lo que podría poner en riesgo la idoneidad de un gran número de consejeros no ejecutivos. Las autoridades competentes esperan que las entidades definan un tiempo de dedicación idóneo en función del modelo de negocio de la entidad y de los perfiles y roles que desempeñe cada consejero no ejecutivo.



Nose in / fingers out

En muchos bancos, los **consejeros no ejecutivos** siguen siendo **demasiado pasivos** y no cuestionan eficazmente las decisiones de gestión. **En algunos casos**, sin embargo, **intervienen demasiado**, difuminando el límite entre las funciones de supervisión y gestión, no adoptando de esta manera el alcance de actuación **nose in / fingers out**, que hace referencia a que deben cuestionarlo todo sin actuar directamente en la gestión.



Formación y diversidad insuficientes

Muchos consejos han evidenciado **no tener perfiles suficientemente diversos** como para cubrir las áreas de conocimiento a las que se enfrenta la banca hoy en día, además la **formación en el ámbito bancario es insuficiente** como para poder realizar un juicio aportación constructiva al negocio de la entidad.



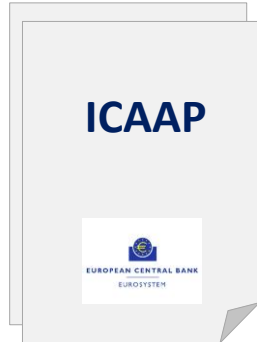
Contenido

- 1 Principales componentes del Marco de Apetito al Riesgo
- 2 Principales componentes del Control Interno
- 3 Principales componentes del Gobierno
- 4 Principales componentes del ICAAP**
- 5 Principales componentes del Stress Test
- 6 Principales componentes de la Rentabilidad



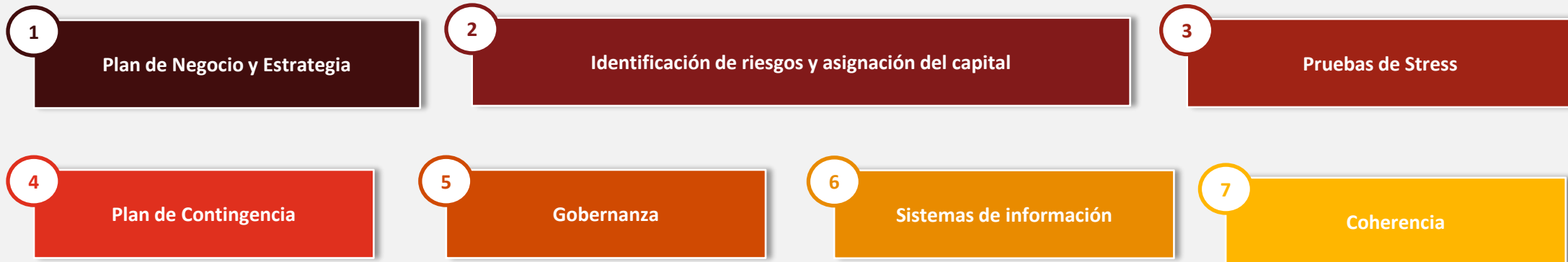
El ICAAP

¿Qué es el ICAAP? El ICAAP se establece como elemento fundamental de la evaluación del capital del SREP en Europa



Proceso de evaluación de la adecuación del capital interno (ICAAP). Las estrategias y procedimientos que las entidades deben establecer a fin de evaluar y mantener de forma permanente los importes, los tipos y la distribución del capital interno que consideren adecuados para cubrir la naturaleza y el nivel de los riesgos a los cuales estén o puedan estar expuestas. Las autoridades competentes revisan el ICAAP en el marco del PRES

Elementos principales del ICAAP



*El capital sólo puede considerarse adecuado si tiene un **proceso de ICAAP sólido**, que incluya un **marco robusto de pruebas de resistencia** que demuestre cuantitativamente que **tiene suficiente capital para resistir situaciones de tensión severas y puede operar en condiciones de normalidad.***

El ICAAP

Documentación clave



A

Declaración concisa

- Breve **resumen** de la **documentación extensa**.
- **Solicitud de información** armonizada.
- Máximo 15 páginas.

C

Documentación extensa

- El contenido incluye **documentación metodológica** (definiciones, asunciones, etc.), políticas de riesgo, etc.

B

Panel de control del riesgo

- Tabla de **Excel** en la que todos los **riesgos materiales son mapeados** y la información sobre la asignación de capital es proporcionada por las instituciones.

D

Reader's manual

- **Nuevos temas** principales incluidos.
- **Checklist** regulatorio.

Descripción de la Entidad

- Geografías principales en las que opera
- Filiales y sucursales
- Líneas de negocio principales.
- Líneas de producto principales.

Estrategia

- Misión
- Ejes estratégicos definidos
- Alineamiento con la estrategia de riesgos
- Horizontes temporales, seguimiento y revisión.

Información cuantitativa clave

- Pérdidas y ganancias: flujos de ingresos y costes, provisiones, etc...
- Balance: mix de activos y pasivos

Información cualitativa clave

- Dependencias externas principales
- Dependencias internas principales
- Franquicia: robustez de las relaciones con clientes, proveedores y socios.

Evaluación de la viabilidad

- Métricas de rentabilidad.
- Idoneidad de la estructura de financiación.
- Apetito al riesgo controlado..

Identificación de vulnerabilidades

- Bajo rendimiento esperado.
- Estrategia poco realista.
- Volatilidad excesiva.
- Poca aversión al riesgo.

Principales bloques del ICAAP

Identificación de riesgos y asignación del capital

A considerar inclusión de nuevos Riesgos ESG

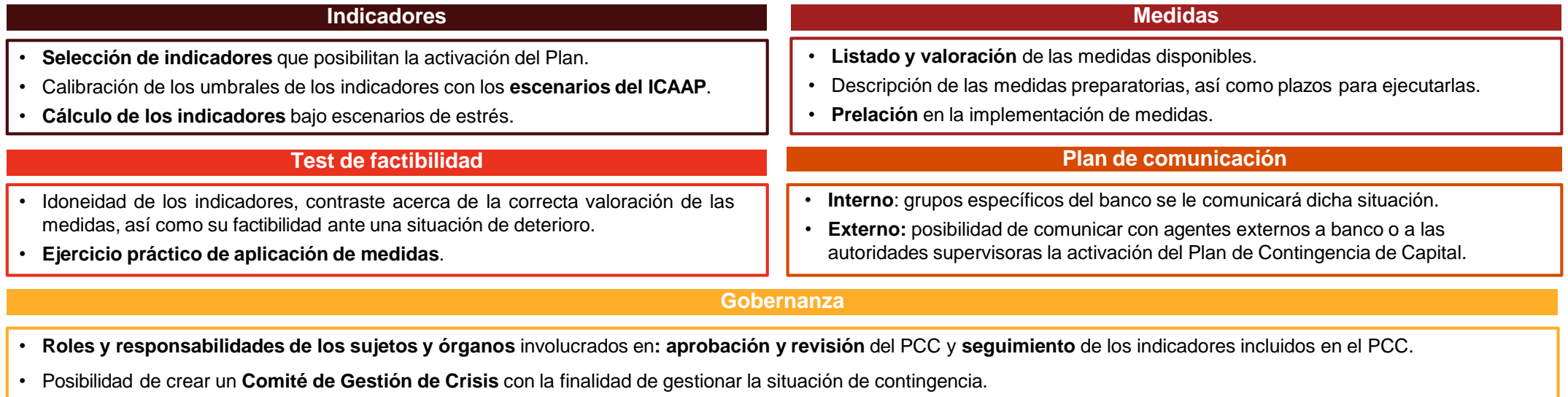
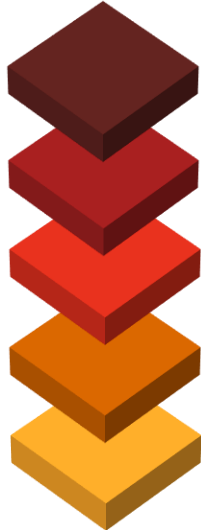
La metodología empleada para la identificación de riesgos materiales pivota sobre la **determinación de un umbral de materialidad** en base a lo que la Entidad considera como un impacto relevante para la posición de solvencia.



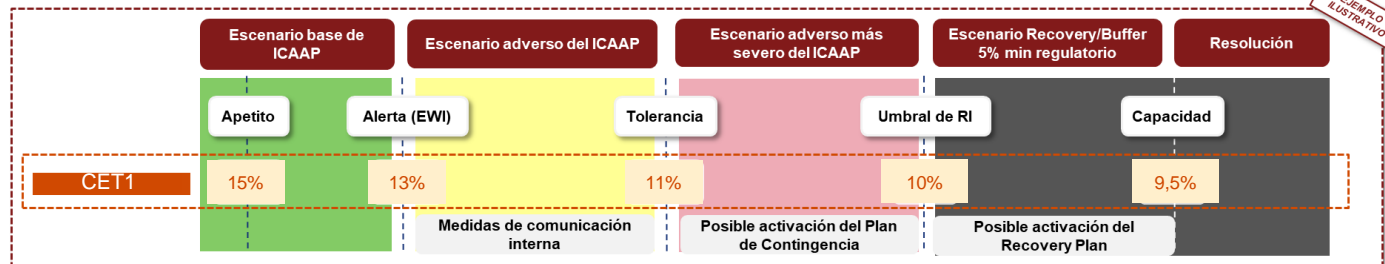
Principales bloques del ICAAP

Plan de Contingencia de Capital

El Plan de Contingencia de Capital (PCC) debería contener **medidas orientadas a preservar el capital**. La entidad podría utilizar dichas medidas en caso de una situación adversa.



La valoración de las medidas debe contener las **asunciones y el entorno descrito en los escenarios de estrés de capital**.



Los resultados del test de estrés deberían determinar el **trigger** que **podría dar lugar a la activación del PCC**.

Principales bloques del ICAAP

Gobernanza del ICAAP se define como el seguimiento de todas las actividades de la Entidad en relación a la gestión y planificación del capital, identificando y describiendo las funciones de todas las áreas involucradas.

Es importante que **dentro del documento** se incluya una **descripción de las funciones de las tres líneas de defensa con respecto al capital**, además de incluirse las diferentes áreas, divisiones y unidades por las que están formadas.

Marco de gestión del capital como primera línea de defensa.

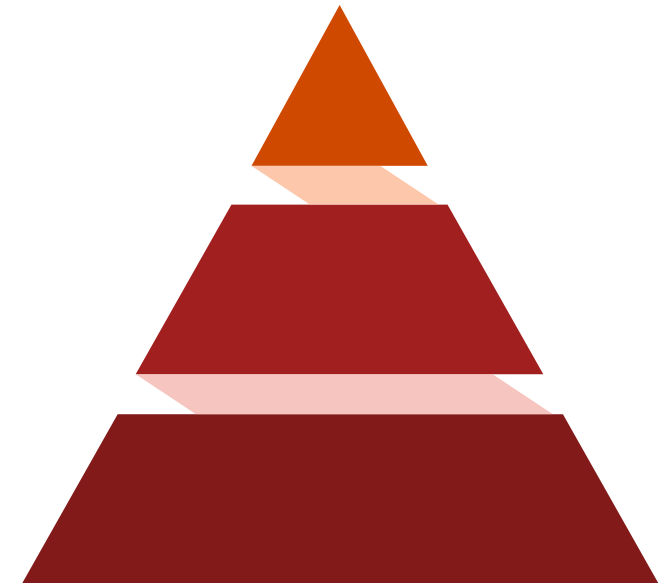
Funciones y responsabilidades en el marco del control de capital como segunda línea de defensa.

Funciones y responsabilidades de Auditoría Interna en relación al control del capital como tercera línea de defensa.

Se destaca el papel del **Consejo de Administración** en la **aprobación del marco de gestión de capital de forma anual** y la responsabilidad de la **Alta Dirección** en cuanto a su **implementación y monitorización**.

El nuevo **modelo de supervisión desarrolla un Proceso de Seguimiento** con un enfoque top-down:

- Los **Órganos de Gobierno y el Consejo** deben tener un papel activo en la **vigilancia de los riesgos de la Entidad**.
- Los **Comités especializados** sirven de **conexión entre la Alta Dirección y el resto de la organización**, informando de la situación general de la Entidad y siguiendo la implantación de las decisiones del Consejo.

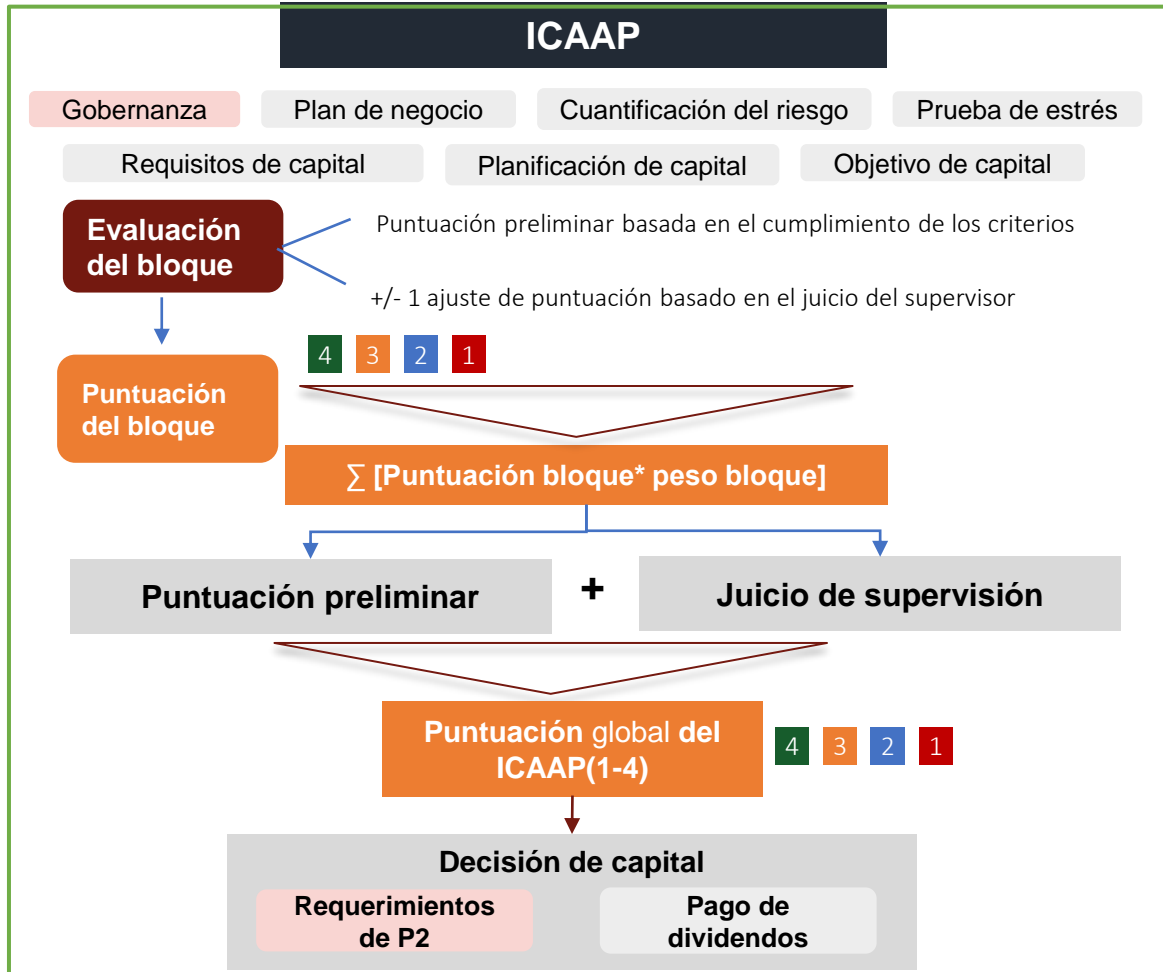


Principales bloques del ICAAP

El supervisor dará una calificación de bloque

Block grades from:
1 (worst) to 4 (best)

Business Plan	15 %	Capital Requirements	10 %	Capital Target	5 %
Governance	10 %	Risk Quantification	25 %	Capital Planning	15 %
				Stress Tes	20 %



GRADO DE CUMPLIMIENTO

El cumplimiento de cada bloque con los criterios de evaluación será representado por una puntuación de **4 -mejor-**, a **1 -peor-**. (**Puntuación preliminar**)

El sistema de puntuación se aplicará de conformidad con la siguiente descripción cualitativa:

- 4 Totalmente obediente:** La entidad está **totalmente conforme** con los criterios, que se aplican de manera efectiva y clara
- 3 Sustancialmente obediente:** La entidad está en **gran medida conforme** con los criterios, y cualquier deficiencia no supondrá un riesgo importante.
- 2 Parcialmente complaciente:** Se cumplen **algunos aspectos** o partes de los criterios, mientras que otros no se cumplen
- 1 No cumple:** La entidad **no cumple con los criterios**

CASO PRÁCTICO

JUICIO DE SUPERVISIÓN

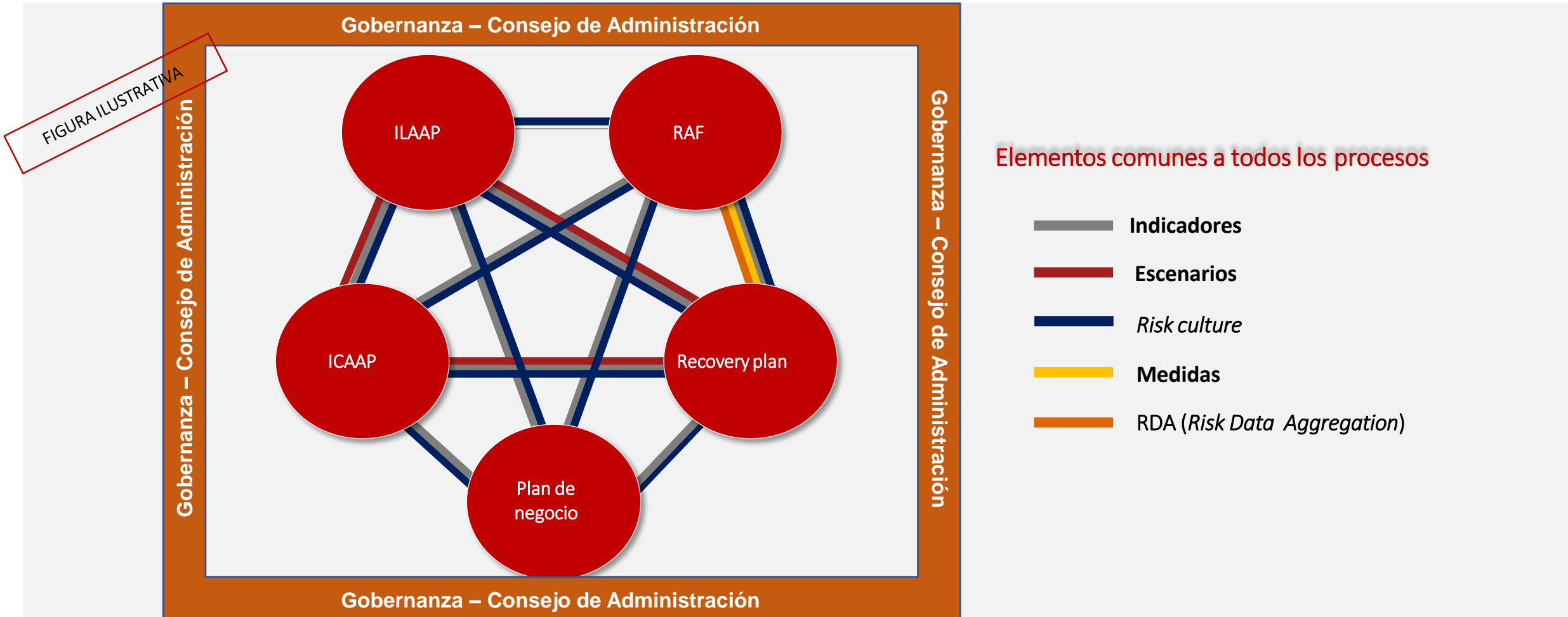
El BCE podrá realizar una **evaluación de riesgos** más detallada, teniendo en cuenta el criterio de la **supervisión, considerando las especificidades del banco.**

El BCE puede ajustar la puntuación global del componente del ICAAP modificándola en **+1/-1 puntos**, basándose en, entre otros:

- i) su conocimiento de la institución
- ii) comparaciones entre pares

Interacción y consistencia de los procesos

El consejo de Administración, a través de los requerimientos conceptualizados en la Gobernanza, es el responsable efectivo, general y último de todo el estelado de procesos que, a su vez, deben estar interconectados de manera consistente y coherente



Contenido

- 1 Principales componentes del Marco de Apetito al Riesgo
- 2 Principales componentes del Control Interno
- 3 Principales componentes del Gobierno
- 4 Principales componentes del ICAAP
- 5 Principales componentes del Stress Test**
- 6 Principales componentes de la Rentabilidad



Diferencias entre pruebas supervisoras e internas de estrés

¿Qué tipo de pruebas de estrés test encontrarnos de acuerdo a la normativa europea?

Pruebas de estrés del supervisor

Pruebas *top-down*

- a) Llevada a cabo por las **autoridades supervisoras sin la participación de las entidades.**
- b) Las autoridades supervisoras **diseñan los escenarios macro, aplicando sus propias presunciones.**
- c) Establece un marco de **evaluación común y comparable** para las entidades.

Pruebas *bottom-up*

- a) Llevada a cabo por las **autoridades supervisoras con la participación de las entidades a través de plantillas** con una serie de instrucciones.
- b) Se basa en los **escenarios macro diseñados por el supervisor, pero aplicando los modelos de las entidades.** Existe una referencia supervisora para acotar los resultados de las entidades (*path generator*).
- c) El supervisor realiza un amplio **Quality Assurance y ejercicio de Benchmark** que suele durar varios meses.



Pruebas de estrés de la entidad

ICAAP

Evaluación del impacto de determinados escenarios de estrés, que incluyen escenarios macro o microeconómicos, desde una **perspectiva de solvencia.**

ILAAP

Evaluación del impacto de *shocks* en determinados escenarios de estrés, que incluyen escenarios macro o microeconómicos, desde una **perspectiva de financiación y liquidez** sobre la situación global de liquidez de una entidad.

Plan de Recuperación

Análisis para **planificar con anticipación, a fin de fortalecer la capacidad de una entidad para restaurar las finanzas y viabilidad económica** cuando se encuentran en situaciones de estrés severo.



Principios del Top-Down Stress Test

Una metodología coherente y eficiente debe descansar sobre los siguientes principios

Revisión continua

- El marco del **Stress Test** debe ser **revisado** y cuestionado **regularmente** para mejorar la fiabilidad de los resultados.
- Debe formar parte del examen de supervisión del proceso interno de evaluación de la adecuación del capital (ICAAP).

Publicación de resultados

- Los **supervisores** pueden o no **publicar los resultados** de la prueba de resistencia (parcial o totalmente) a su discreción.
- A nivel interno, el marco de la prueba de resistencia de supervisión debe estar diseñado para **cumplir objetivos claros** que se documenten y aprueben.

Precisión y granularidad

- Los **datos** deben ser exactos, completos y disponibles a un nivel suficientemente **granular**.
- Garantizar que la **información es adecuada** y que tiene la calidad necesaria para cumplir los objetivos, con infraestructuras robustas.

Gobernanza efectiva

- El marco de la prueba de resistencia debe incluir una **estructura de gobierno eficaz** que sea clara, completa y documentada, especificando las **funciones y responsabilidades** de los directivos.
- El marco de pruebas de resistencia también debe **garantizar la colaboración con todas las partes** necesarias que participan en el proceso.

Severidad y plausibilidad

- El marco del stress test debe ser suficientemente severo y debe **captar los riesgos materiales** y pertinentes del sector bancario.
- Las diferentes **situaciones hipotéticas** deben **revisarse periódicamente** para asegurar que se capte el riesgo emergente.
- Además, los escenarios deberían tener en cuenta el actual **entorno macroeconómico y financiero**.

Integración de la supervisión

- Stress Test debe **integrarse en el SREP**.
- Supervisores deberían considerar los resultados de la prueba como uno de los **inputs del SREP**.
- Los resultados de la prueba de esfuerzo deberían ayudar a **identificar los riesgos y vulnerabilidades**.
- Los supervisores también deberían considerar los resultados para **evaluar la suficiencia del capital**.



Principios del Top-Down Stress Test

Los impactos como resultado del test deberían reflejarse en el ratio de CET1 y el ratio de capital total

Punto de inicio del Stress Test

$$\text{CET1 ratio} = \frac{\text{CET1}}{\text{Total RWA}}$$

$$\text{Total capital ratio} = \frac{\text{Total capital}}{\text{Total RWA}}$$

1

Para obtener los ratios estresados finales, es necesario tener en cuenta la posición de ingresos netos del banco posteriormente al escenario estresado, a través de haber estresado tanto ingresos como gastos. Esta información se obtiene cuando se realiza un test de estrés de los riesgos (de crédito, de mercado...) para evaluar la posición neta de ingresos. La posición neta de ingresos debería tener en cuenta también políticas de dividendos y fiscales.

2

Se asume que la posición de ingresos netos se usaría para el caso de absorber pérdidas en el futuro y, por lo tanto, sería añadida a la posición de capital del banco (al nivel actual, sin estresar). Si la posición de ingresos netos es positiva, la posición de capital aumenta, y al revés.

3

Finalmente, la posición de capital se compara con los activos totales estresados del banco, para obtener la ratio de capital posterior al estrés. Los activos ponderados por riesgo necesitarían calcularse después del estrés teniendo en cuenta su impacto en el estrés de los distintos riesgos.

Punto final del Test Stress

$$\text{Stressed CET1 ratio} = \frac{\text{Stressed CET1}}{\text{Stressed RWA}}$$

$$\text{Stressed total capital ratio} = \frac{\text{Stressed total capital}}{\text{Stressed RWA}}$$

3

Estado de capital actual del banco

+

Ingresos estresados

-

Gastos estresados

Posición de ingresos netos estresados

1

Posición de capital actual +
Posición de ingresos netos actual

2

i Además del impacto en P&L por el riesgo de crédito, riesgo de mercado o el NII, el CBE debe hacer proyecciones para las partidas de ingresos y gastos distintos de intereses que no están cubiertos por los riesgos antes mencionados o el NII (por ejemplo, comisiones, gastos operativos, ingresos por dividendos). , diferencias de cambio, otros ingresos o gastos de explotación,...)

Contenido

- 1 Principales componentes del Marco de Apetito al Riesgo
- 2 Principales componentes del Control Interno
- 3 Principales componentes del Gobierno
- 4 Principales componentes del ICAAP
- 5 Principales componentes del Stress Test
- 6 Principales componentes de la Rentabilidad**

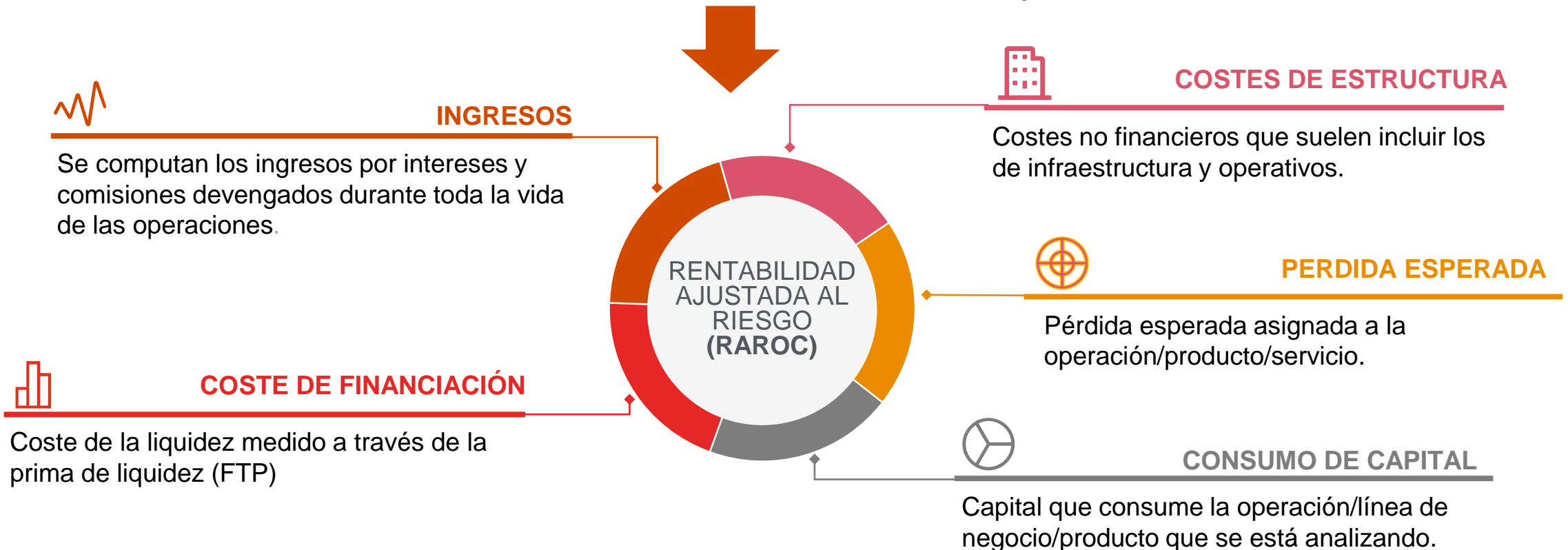
RAROC

El pricing como herramienta estratégica

A considerar inclusión de nuevos Riesgos ESG

El pricing tiene que ser utilizado como **herramienta para la determinación de la rentabilidad del banco** con una **visión estratégica y de gestión** y en la cual se recoge la remuneración del capital, el coste de liquidez y financiación, los costes de estructura y la evolución de los modelos que miden el cálculo de las provisiones

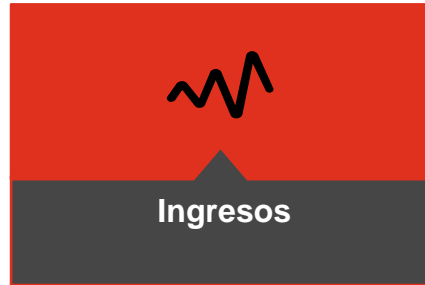
$$\text{Rentabilidad ajustada al consumo de capital} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Coste de financiación} - \text{Perdida Esperada} - \text{Coste de estructura}}{\text{Capital}}$$



RAROC

Los componentes a la hora de construir la métrica

El análisis de cada uno de los componentes que conforman la métrica es un punto relevante a la hora de su construcción, teniendo en cuenta las casuísticas específicas de cada uno de ellos



- Ingresos prospectivos** a toda la vida de la operación
- Valoración e inclusión de **compromisos** captados por el cliente
- Evaluación de la métrica tanto desde **admisión como desde seguimiento**
- Inclusión de all-in con comisiones de devengo incierto



- Optimización de curvas FTP**
- Cedulabilidad** en la curva de financiación
- Optimización e la gestión de **desequilibrios de liquidez** (desajustes estructurales de vencimientos..)
- Identificación de costes de financiación



- Inclusión de **PDs Lifetime**
- Optimización mediante la aplicación de **matrices de migración**
- Aplicación PDs de Gestión
- Inclusión de variables de mercado



- Asignación de costes de estructura a productos
- Gestión de la **sobrecapacidad**
- Estudio de las **actividades y partidas presupuestarias** a incluir en Pricing
- Aplicación de costes one-off y recurrentes periodificados a toda la vida de la operación



- Análisis de impactos de la aplicación de **metodología IRB**
- Análisis de la inclusión de **riesgos operativos y de concentración**
- Análisis de aplicación bonificaciones al capital de operaciones **ESG**

Estas practicas hacen tener una métrica solida, con un enfoque prospectivo, teniendo en cuenta los devengos de toda la vida de la operación, permitiendo tener una metodología alineada tanto para reportar resultados en concesión como en seguimiento para las distintas carteras, productos, clientes.

RAROC

Los pilares con los que debe construirse

La inclusión de la métrica RAROC debe de estar sustentado en **tres pilares**, los cuales la harán mas robusta y nos permitirá **aterrizar decisiones estratégicas en la gestión** y hacer una medición de la rentabilidad alineada con los objetivos de la entidad.

Proceso sustentando en tres pilares

Metodología

- ❑ Metodología Prospectiva
- ❑ Alineamiento entre Admisión y Seguimiento
- ❑ Metodología alineada en la fijación de precios mediante uso de curvas ISO-RAROC
- ❑ Asset Allocation como herramienta para la fijación de objetivos e inversión de las carteras
- ❑ Desarrollo de metodología de medición y asignación de costes a nivel de operación

Gobernanza

- ❑ Definición del Marco de Gobierno RAROC
- ❑ Mapa de Procesos Marco RAROC: Procesos input, Procesos RAROC, Procesos usos
- ❑ Políticas de Precios: definición del proceso de fijación de tarifas y el esquema de delegación de precios,
- ❑ Fijación de los umbrales de rentabilidad
- ❑ Funciones y responsables vinculados
- ❑ Definición del esquema de Reporting
- ❑ Plan de Formación

Herramientas

- PwC ha diseñado distintas herramientas en función de la necesidad del cliente que cubren la totalidad del proceso RAROC:
- ❑ Herramienta de cálculo RAROC
 - ❑ Herramienta de fijación de precios mediante curvas ISO-RAROC
 - ❑ Herramienta de asignación de costes de estructura a productos
 - ❑ Motor de RAROC seguimiento
 - ❑ Herramienta y cuadros de mando Reporting

Pricing como solución transversal



RAROC

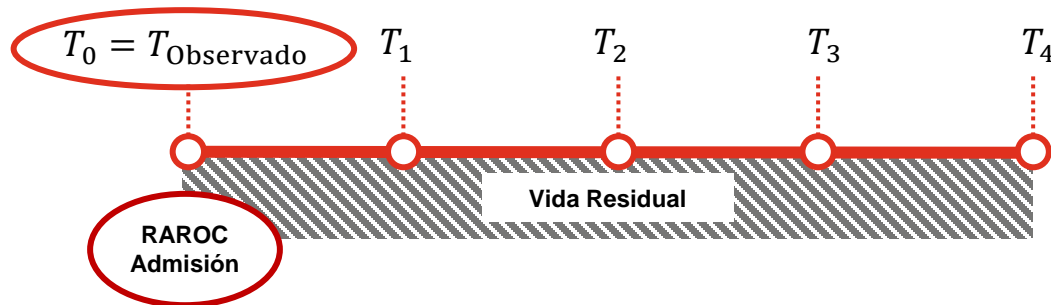
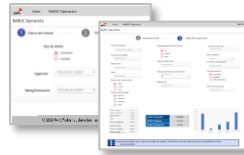
Coherencia a lo largo del proceso de crédito, a pesar de sus diferentes finalidades

Si bien la construcción de la métrica RAROC puede tener objetivos distintos, según se integre como métrica que determine el precio de venta de un producto o como indicador de seguimiento de la rentabilidad de las carteras, existen determinados parámetros en los que se recomienda utilizar una aproximación coherente para alcanzar el mayor grado de comparabilidad posible entre la medición de la rentabilidad en admisión y seguimiento. Además, este análisis también ha sido solicitado por el supervisor en algunas entidades.



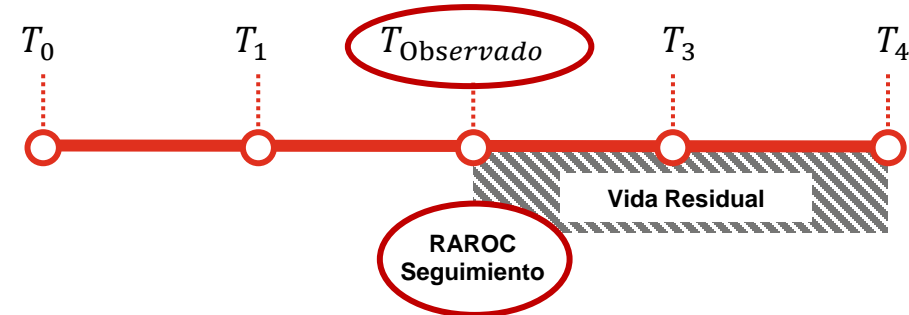
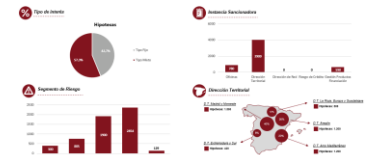
RAROC Admisión

- Metodología que estima cual es la **Rentabilidad Ajustada al Riesgo para toda la vida esperada de una operación de activo en el momento de la concesión de la misma.**
- Enfoque **prospectivo** a través de la cual se periodifican todos los componentes a lo largo de la vida de la operación.
- Metodología: En el proceso de admisión se calculan los flujos que se prevén para cada período a lo largo de **toda la vida de la operación** y se imputan a la **vida residual**. En el momento de calcular el RAROC Admisión, la vida residual coincide con el plazo de la operación.



RAROC Seguimiento

- Métrica que sirve para **analizar las operaciones que la Entidad tiene en cartera**, permitiendo evaluar la rentabilidad segmentando por Dirección Territorial, calidad crediticia, segmento de riesgo, etc.
- Enfoque **prospectivo** o **retrospectivo**.
- Metodología: En seguimiento se analizan los datos observados por la operación en el período objeto de análisis. En este momento los datos son imputados a la **vida residual** de la operación, la cual en este caso es menor que el plazo de la operación.



La rentabilidad de aquellas operaciones vivas que hayan sido formalizadas durante los últimos 12 meses, se calcularán por medio del **RAROC Seguimiento de Nueva Producción** o del **Stock**.

PwC – Unidad de Regulación Financiera

Gracias

[pwc.com](https://www.pwc.com)

© 2021 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. “PwC” refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm’s professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.