



Gestión Integral de Riesgo de impacto global

Juan Carlos Estepa Jiménez

Índice

- **Ganadores y perdedores de la crisis**
- **El nuevo entorno de gestión: retos**
- **Posicionamiento de la gestión de riesgos**
- **Enfoque de gestión: Perfil de riesgos**
- **Fuente de ventaja competitiva**

A lo largo de la historia reciente, hemos sufrido numerosas crisis financieras...

1982/83

1987

Finales 80's

1989/91

Inicios 90's

1991/95

1994

1997

1998

1999/2000

2001/2002

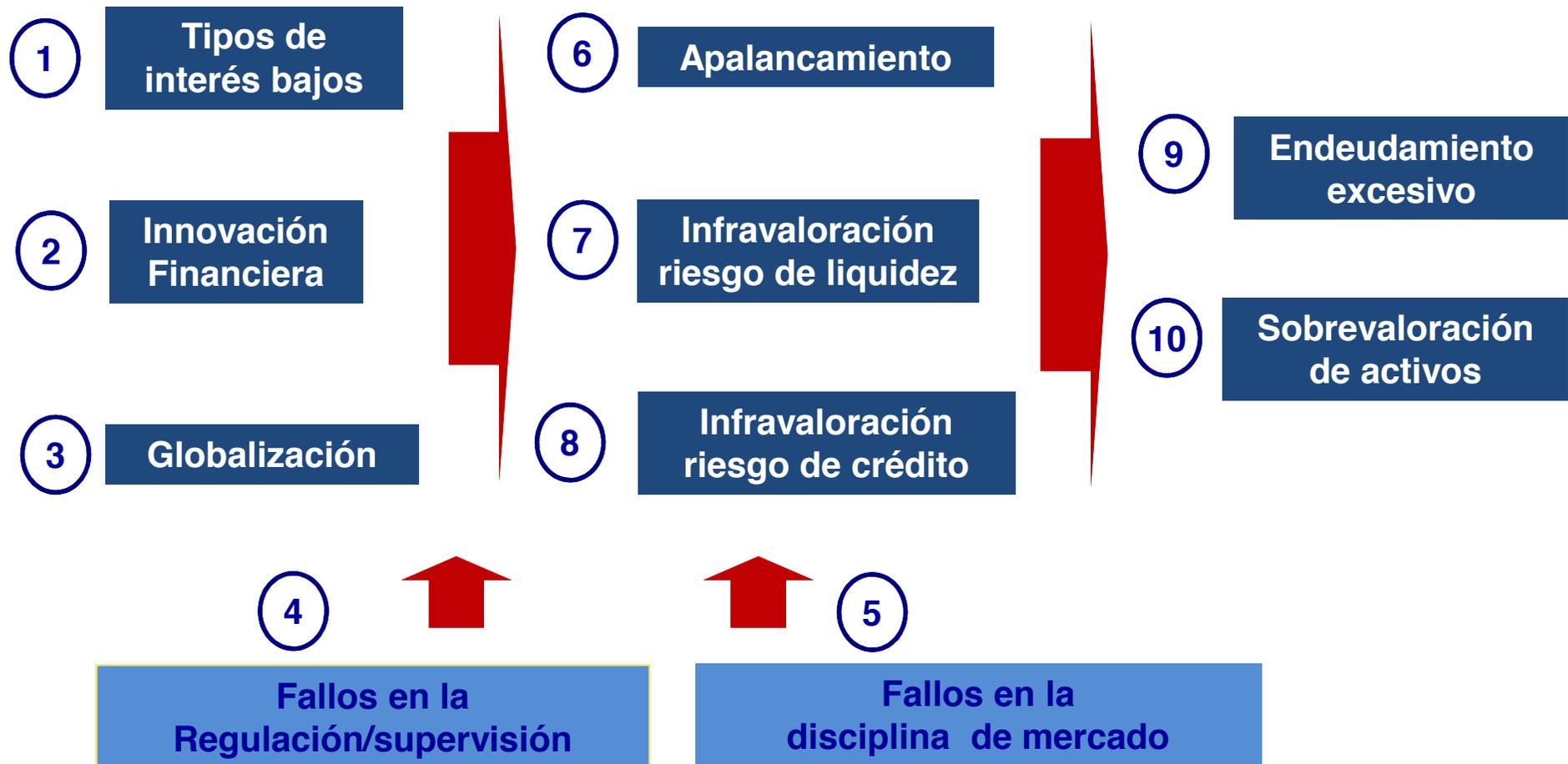
2005

2007

- Crisis de la deuda externa Latinoamericana.
- Crash bursátil de octubre (-20% caída en un día)
- EE.UU: Savings & Loans, Bancos Texas, Bancos de New England.
- Crisis de los LBO's/Drexel Burnham/Bonos Basura
- JAPON (Bancos, inmobiliario, bolsa)
- Crisis bancaria en Escandinavia
- México. "El Tequilazo"
- Sudeste Asiático
- Rusia y LTCM
- Default Argentina
- Crisis de los grandes Corporates (Enron, Parmalat,...)
- Crash bursátil punto.com & telecom.
- Minicrisis sistémica GM & Ford.
- Crisis del Subprime y los productos estructurados.
- Crisis Financiera Internacional.

...todas ellas con orígenes y características diferenciales

El origen de la pasada crisis está en una compleja combinación de factores financieros...



Ganadores vs perdedores: La clave, una correcta Gestión de Riesgos

Una vez que la crisis financiera se ha superado, se vislumbran entidades que han salido reforzadas.

¿Cuáles?

Aquellas que han desarrollado una correcta

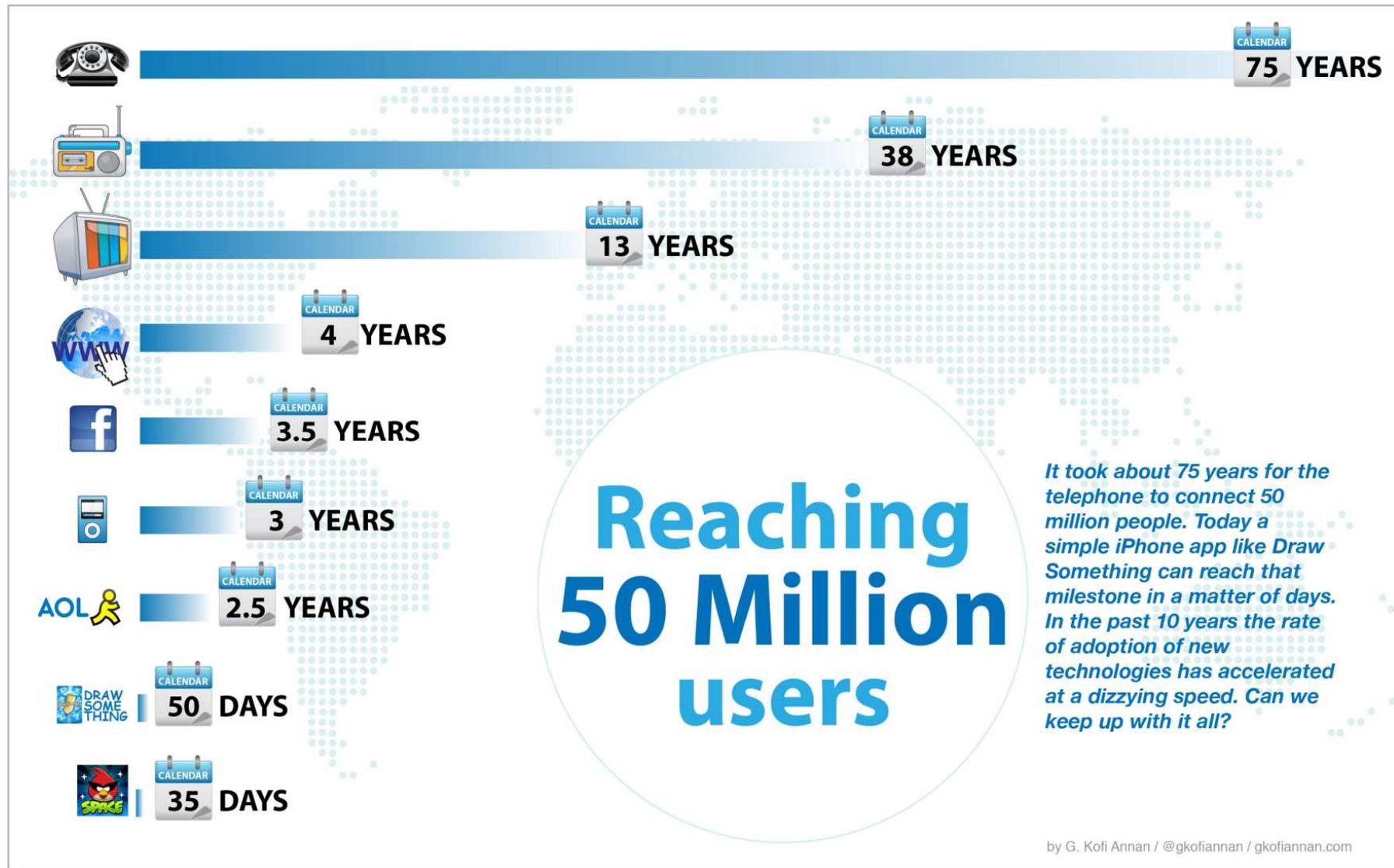
Gestión de los Riesgos

1. Menor perfil de riesgo en balance
2. Mayor calidad de la base de capital
3. Buena gestión de liquidez
4. Políticas anti-cíclicas
5. Centrado en negocio de clientes
6. Principios y valores claros

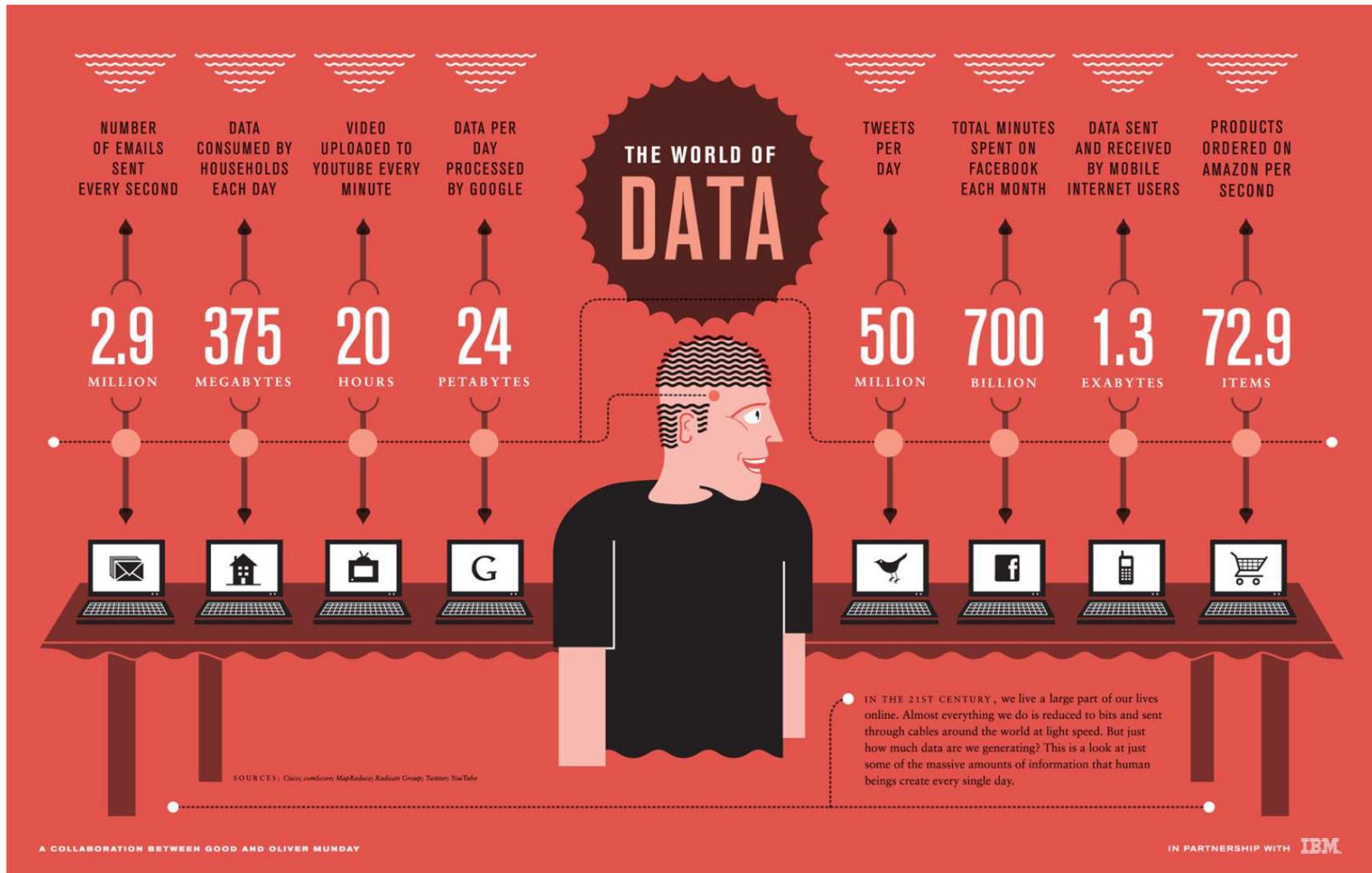
World Wide web, el gran medio de comunicación, e información.



Cambios de comportamientos a velocidades desconocidas....



...Una buena parte de nuestras vidas discurre conectada “on-line”...

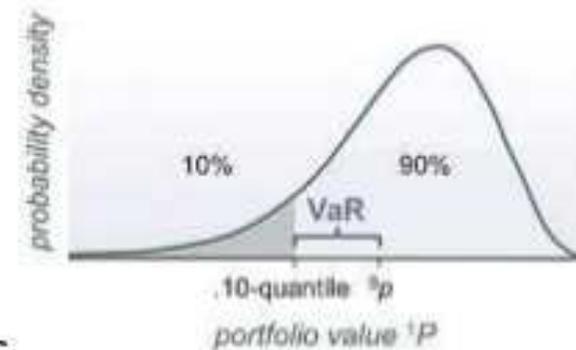


Aprovechamiento intensivo del nuevo enfoque....

Why Use Big Data?

Big Data Drivers for Investment Banking & Financial Institutions

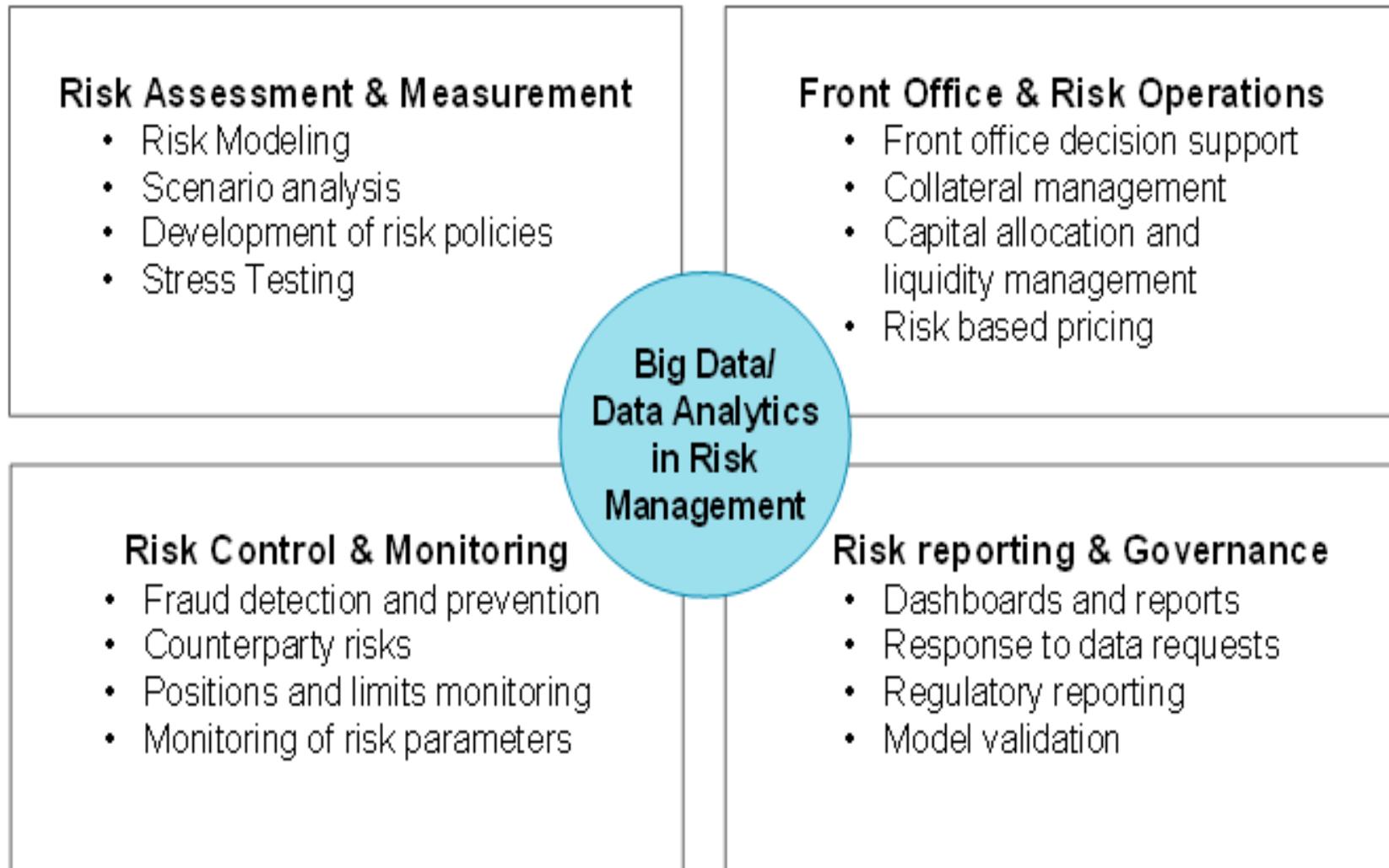
- Capturing billions of trades
- Quantifying risk and exposure
- Regulatory requirements
- Response to news and events
- Detect fraud, rogue trading and anomalies
- Performing simulations & algorithmic trading
- Business analysis -PNL
- Capital reserves and forecasting



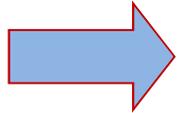
Batch Insights

Palanca para el desarrollo de la función de Riesgos

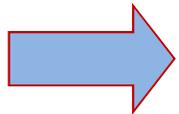
Risk Management Lifecycles and Activities



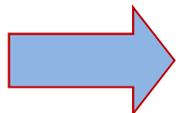
Objetivos de la Gestión de Riesgos moderna



Su objetivo no es la eliminación del riesgo, ya que este es una parte esencial de nuestro negocio.



Por el contrario, lo que se persigue es **optimizar la relación riesgo/rentabilidad**, bien maximizando el beneficio dado un nivel de riesgo, o bien minimizando el riesgo para un nivel de rentabilidad deseado (creación de valor al accionista).



Para ello, es necesario evolucionar desde la gestión del riesgo individual de una transacción, hacia la gestión de cartera y la gestión global de los riesgos (enfoque mas amplio).

El Riesgo, omnipresente en la actividad financiera sigue ahí...

Las entidades financieras incurren en innumerables tipos de riesgos...



El Riesgo sigue ahí.....

... en diferentes países y áreas geográficas ...



El Riesgo sigue ahí....

... con diferentes tipos de clientes ...

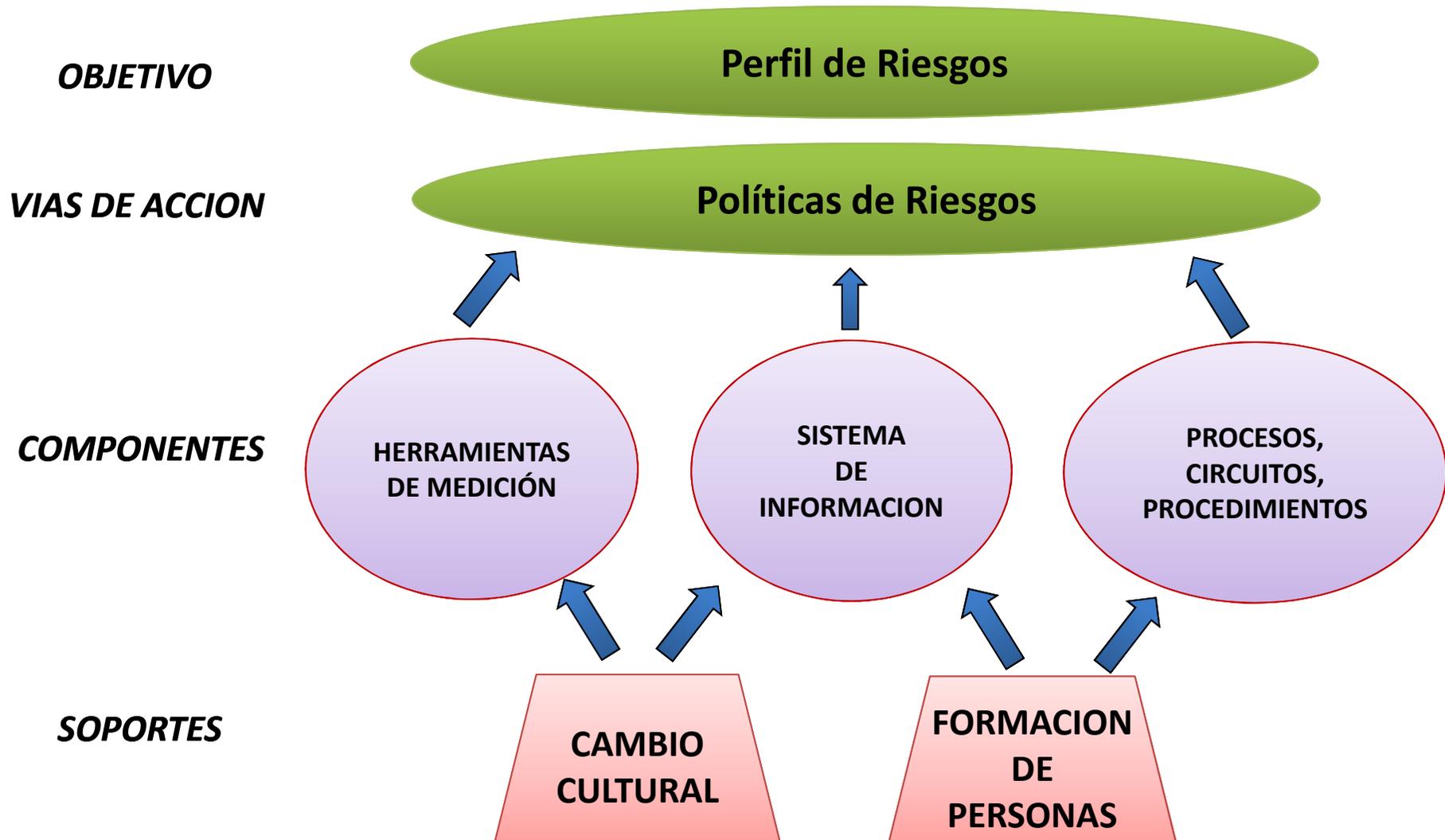


El Riesgo sigue ahí.....

... en diferentes tipos de actividades



ELEMENTOS PARA LA CONSTRUCCION DE UN MODELO GLOBAL DE RIESGOS



Con el nuevo enfoque aplicado en Riesgo de Crédito ...

- ✓ **Conocemos mejor los riesgos asumidos**, carteras de productos, segmentos de clientes.
- ✓ Disponemos de **herramientas de calificación** de clientes y seguimiento del riesgo (ratings y scorings) más potentes.
- ✓ Determinamos “a priori” la **composición del riesgo** de nuestras carteras, y evaluamos el perfil de riesgo del nuevo negocio captado.
- ✓ Configuramos una **política de gestión del riesgo–rentabilidad (RAR)**.
- ✓ Analizamos **escenarios**, y sometemos a las carteras a **situaciones de stress**.

NECESIDAD: Definir el PERFIL DE RIESGO

Consecuencias de no establecer correctamente el Apetito al Riesgo de una Entidad

El caso de Lehman Brothers es un ejemplo claro de un incorrecto establecimiento del Apetito al Riesgo, que le llevó a aceptar más Riesgos de los que podía realmente gestionar



- ↓ Elevados write-downs
- ↓ Tensión de liquidez
- ↓ Inaccesibilidad a los mercados mayoristas
- ↓ Anulación de dividendos
- ↓ Necesidades de Capital

QUIEBRA

Marco de Apetito al Riesgo: Ejemplo práctico

Definiciones

- **Apetito al Riesgo:** cantidad y tipos de riesgo que la Entidad **quiere** asumir para la consecución de sus objetivos.
- **Tolerancia al Riesgo:** nivel máximo de desviación aceptable respecto al Apetito. Se fija con límites.
- **Capacidad de Riesgo:** nivel máximo de riesgo que la Entidad **puede soportar**. Se determina por la cantidad de capital disponible.
- **Marco de Apetito al Riesgo (MAR):** conjunto de elementos que van a permitir tener una visión completa de los niveles de apetito, tolerancia y capacidad al riesgo así como la comparación de éstos con el perfil de riesgo

Marco de Apetito al Riesgo (MAR)

Declaración de Apetito y Tolerancia al Riesgo

El Marco de Apetito al Riesgo debe contar con los siguientes tres elementos:

1. Declaración de Apetito y Tolerancia al Riesgo.
2. Mecanismo de seguimiento y control del Apetito y la Tolerancia al Riesgo.
3. Facultades y Responsabilidades en el Marco de Apetito y Tolerancia al Riesgo.

En la **Declaración de Apetito y Tolerancia al Riesgo** se definen de forma explícita los niveles deseados y máximos de riesgo (apetito y tolerancia). Este ejercicio se realiza, tanto a un nivel global como para cada uno de los riesgos relevantes, mediante la elección de un conjunto de indicadores y la calibración de los niveles deseados y máximos de los mismos.

Marco de Apetito al Riesgo (MAR)

Declaración de Apetito y Tolerancia al Riesgo. Indicadores principales

Los indicadores principales elegidos y sus respectivos niveles de apetito y tolerancia al riesgo son los siguientes:

Indicador	Tipo de Riesgo	Apetito	Tolerancia	Situación a Dic15	Situación a Mar16
Ratio de Capital Ordinario Nivel 1 bajo implementación total (CET1 FL)	Global Grupo	10%	8%	8,75%	9,2%
Provisiones/Pérdida Esperada	Crédito	110%	90%	125%	130%
RRPP / Capital Económico	Crédito	200%	150%	195%	245%
Índice de Concentración Individual sobre Capital (ICIC)	Concentración	60%	90%	75%	70%
Ratio de Cobertura de Liquidez Estresada (LCRE)	Liquidez	150%	80%	140%	149%
Sensibilidad del margen financiero	Tipo de interés	24%	30%	12%	8,0%
VaR de mercado	Mercado	8	10	5	6

Todas las medidas expresadas en % excepto el VaR que se expresa en millones de €

Marco de Apetito al Riesgo

Declaración de Apetito y Tolerancia al Riesgo. Indicadores secundarios

Indicador	Tipo de Riesgo	Apetito	Tolerancia	Situación a Dic15	Situación a Mar16
Rating objetivo (S&P/Fitch)	Global	A-	N/A	BB-/BBB-	BB-/BBB-
RoE	Global	10%	N/A	6%	7,00%
Ppto CR/PE cartera no incumplida	Crédito	100%	70%	125%	130%
Ratio Cesp/CE Total	Concentración	20%	30%	23%	22%
Ratio préstamos/depósitos (LtD)	Liquidez	110%	140%	135%	131%
Sensibilidad del valor patrimonial	Tipo de interés	8%	10%	4,0%	3,0%
Sensibilidad al Riesgo de Mercado	Mercado	32	40	11,70	22,0
Índice Pérdidas Operacionales Recurrentes (IPOR)	Operacional	5%	8%	3,1%	3,1%
Sensibilidad ratio de solvencia a la coyuntura económica	Negocio	2,5%	N/A	0,6%	0,6%

Todas las medidas expresadas en % excepto el nivel de rating objetivo expresado en escala S&P y la sensibilidad al riesgo de mercado que se expresa en millones de €

Marco de Apetito al Riesgo

Mecanismo de seguimiento y control. Asset Allocation

Asset Allocation: Desglose de los indicadores a nivel de unidad de negocio / cartera / sector de actividad y el establecimiento de **límites a las distintas carteras**. De esta forma se consiguen los siguientes objetivos:

- Conocer los componentes que explican la evolución de los indicadores a nivel global
- Conectar los objetivos fijados a nivel global con los de las unidades de negocio
- Dirigir el crecimiento de las carteras hacia aquellas con un mejor comportamiento (ejercicio de **Asset Allocation**) asignando unos límites mas amplios a las carteras con un mejor comportamiento relativo.

El seguimiento de la evolución de las distintas carteras respecto a sus respectivos objetivos y límites se realizará en el Informe de Seguimiento del Apetito y Tolerancia al Riesgo.

Gestión de Riesgos



Las entidades financieras deben contar con un Modelo de Gestión de Riesgos avanzado...

...que posibilite que el riesgo pueda ser detectado, cuantificado y mitigado de manera adecuada

La clave está en gestionar en base al Valor

... que facilita el desarrollo de la gestión corporativa ...

1

Alineación de objetivos internos

2

Alineación de objetivos externos

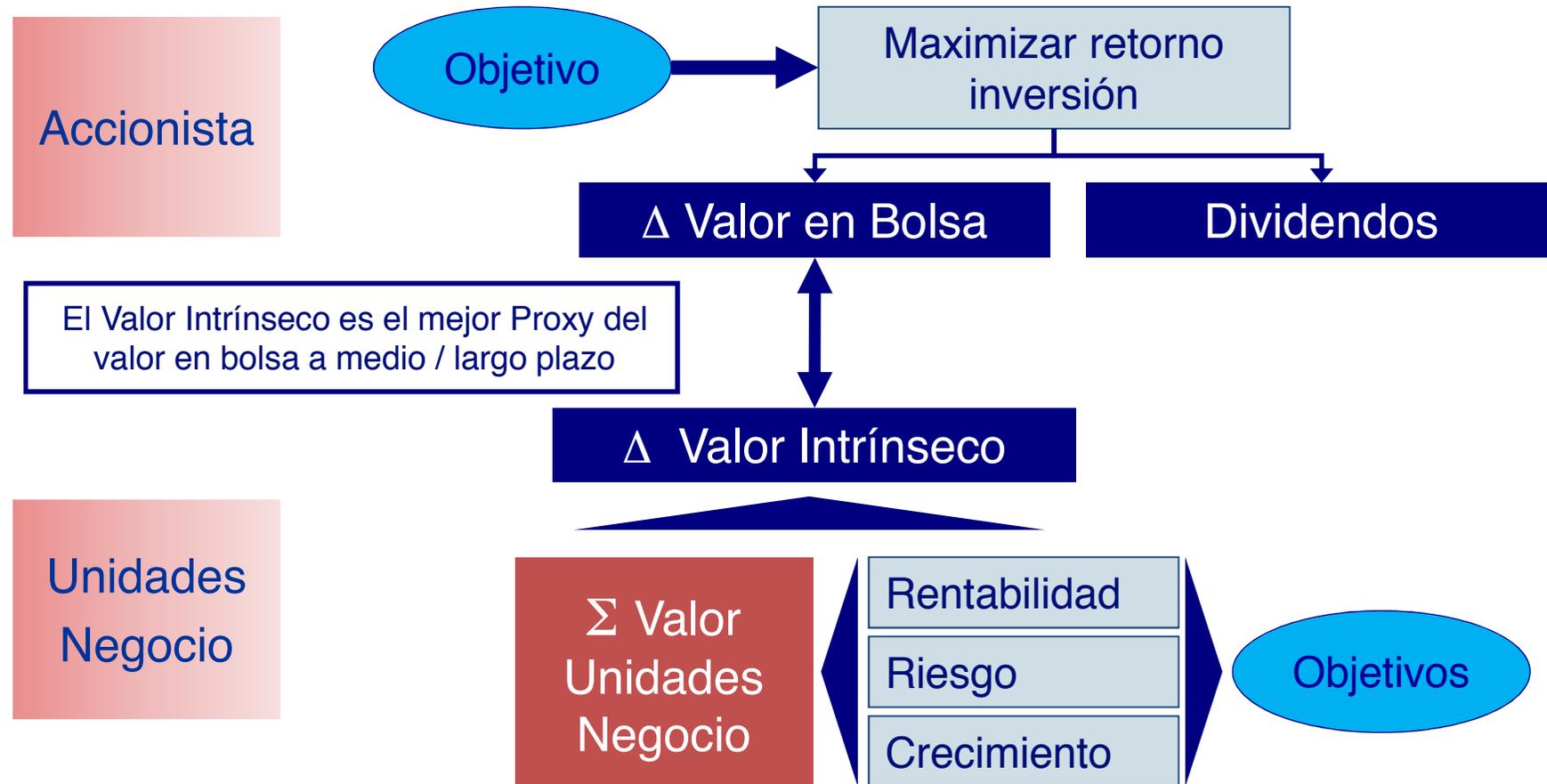
... en todas sus dimensiones

Planificación

Seguimiento de negocios

Incentivación

El Valor Económico es el mejor nexo de unión entre los intereses de accionistas, clientes, gestores...



...con una finalidad: apoyar el crecimiento rentable

Gestión de Riesgos

La reestructuración bancaria, unida a un fortalecimiento de la regulación internacional, son actuaciones necesarias pero no suficientes, para evitar situaciones de crisis futuras.

La clave radicará en...

El modelo de **GESTIÓN DE RIESGOS**
desarrollado por las entidades financieras

Importancia de la Gestión de Riesgos

La crisis financiera iniciada en 2007, ha constituido un hito fundamental para ponderar en su justa medida la importancia de la Gestión de Riesgos en las entidades financieras:



Recientemente se ha podido constatar cómo dentro de un mismo sistema financiero, con idénticas normas regulatorias, las estrategias de expansión han sido diferentes, así como la intensidad de crecimiento de las carteras crediticias y su nivel de concentración.



Incluso, dentro de una misma estrategia, no todas las entidades han realizado la misma selección de Riesgo de Crédito, lo que ha quedado reflejado, por ejemplo, en los diferentes ratios de morosidad y cobertura.

El modelo de Gestión de Riesgos ha sido el factor determinante que ha llevado a las entidades financieras a pertenecer al grupo de “ganadores” o “perdedores” de la crisis

Importancia de la Gestión de Riesgos

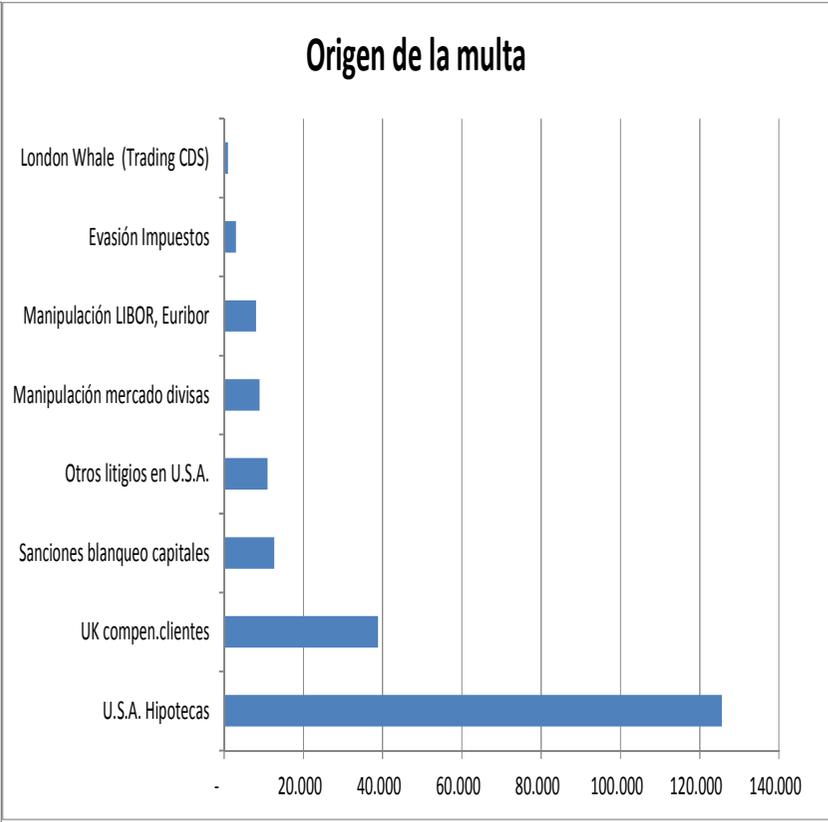
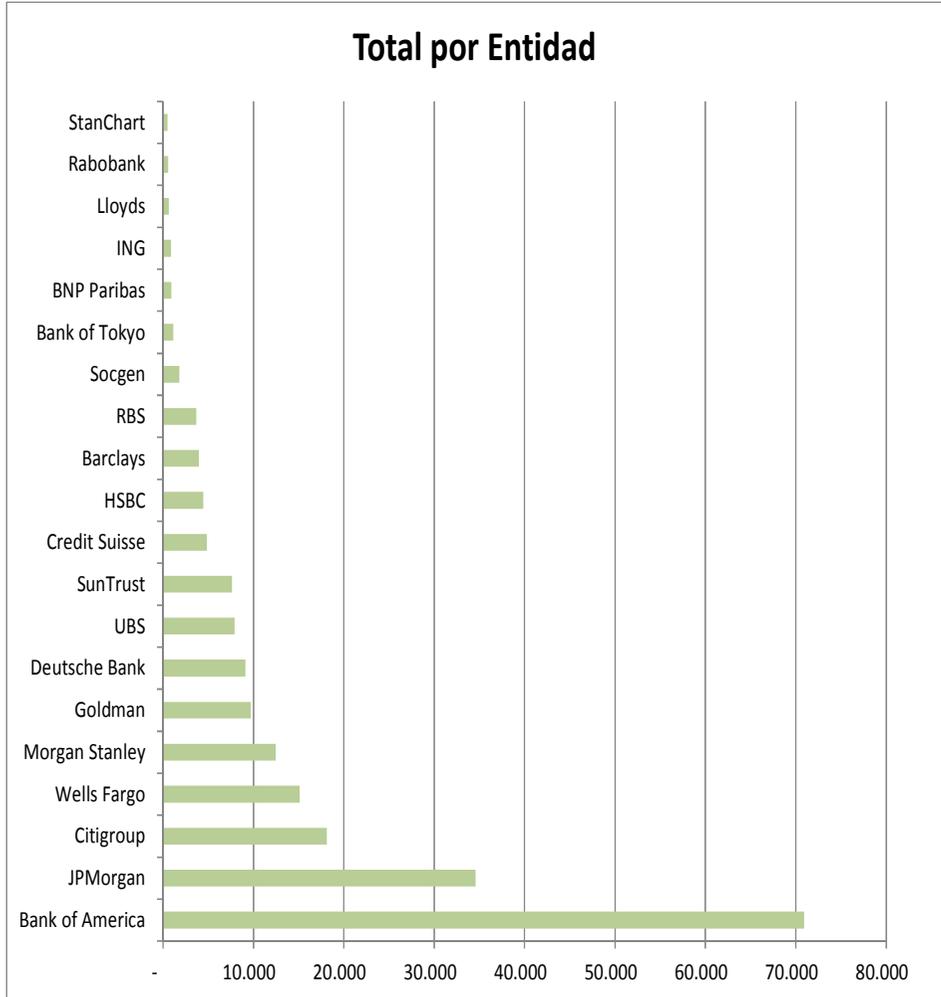
¿Qué hemos
aprendido de la crisis?

Si vemos lo que ha ocurrido desde entonces.....

Relación Entidad y tipo de multa mm € (Desde 2008, hasta Febrero 2016)

Nombre	U.S.A. Hipotecas	UK compen.clie ntes	Sanciones blanqueo capitales	Manipulaci n mercado divisas	Manipulaci n LIBOR, Euribor	Evasi n Impuestos	London Whale (Trading CDS)	Otros litigios en U.S.A.	Total
Bank of America	67.119	-	-	979	-	-	-	3.426	71.524
JPMorgan	29.774	-	-	2.267	96	-	996	4.535	37.668
Morgan Stanley	3449	9.333	265	2.060	558	-	-	3.200	18.865
Citigroup	-	17.498	311	-	904	-	-	-	18.713
Wells Fargo	12.101	-	-	2.031	-	-	-	2.173	16.305
Goldman	207	7.316	-	1.158	1.016	-	-	-	9.697
Deutsche Bank	8.321	-	-	-	-	-	-	780	9.101
UBS	-	-	7.911	575	-	-	-	-	8.486
SunTrust	710	4.678	1.707	549	-	-	-	-	7.644
Credit Suisse	1.711	-	-	-	3.111	-	-	-	4.822
HSBC	1.831	-	-	1.589	1.511	693	-	-	5.624
Barclays	3.957	-	-	-	-	-	-	-	3.957
RBS	869	-	476	575	-	2.311	-	-	4.231
Socgen	1.813	-	-	-	-	-	-	-	1.813
Bank of Tokyo	1.145	-	-	-	-	-	-	-	1.145
BNP Paribas	-	-	-	-	948	-	-	-	948
ING	-	-	886	-	-	-	-	-	886
Lloyds	108	-	-	-	536	-	-	-	644
Rabobank	-	-	550	-	-	-	-	-	550
StanChart	-	-	502	-	-	-	-	-	502
Total	133.115	38.825	12.608	11.783	8.680	3.004	996	14.114	223.125

Gráficos resumen



En definitiva, los bancos que consolidarán su ventaja competitiva, serán aquellos que desarrollen un modelo de negocio diferencial asado en la Gestión prudente de Riesgos

1

Cultura basada en la Gestión prudente de los Riesgos

2

Política prudente de provisiones con carácter anticíclico

3

Gestión proactiva de todo el ciclo de vida del crédito, con especial atención a Admisión y Seguimiento

Los bancos comerciales, con una gestión prudente de los riesgos y elevada financiación de la clientela, son y serán menos vulnerables al deterioro del ciclo

Gestión del Riesgo en entidades financieras:

RETOS	OPORTUNIDADES
<p>Entorno económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajos tipos de interés • Menores tasas de crecimiento 	<p>Función de riesgos clave en el desarrollo estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de carteras • Planificación de Capital económico • Colaboración con áreas de negocio
<p>Entorno tecnológico y de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Big Data • Machine Learning • Data Analytics 	<p>Simplificación, y automatización procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitalización de procesos de riesgos • Más análisis, menos gestión administrativa
<p>Expectativas de los clientes, nuevos comportamientos</p>	<p>Mejorar las relaciones con clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anticipación. Comportamentales • Propensión
<p>Regulación más amplia, y profunda</p>	<p>Reforzar la información de riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora toma de decisiones (Anticipación, Rapidez) • Regulación RDA
<p>Aparición de nuevos riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciberseguridad • Modelos • Sistémicos 	<p>La gestión de riesgos como un centro de excelencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captación talento. Carrera directivos
<p>Eficiencia, elemento clave para sobrevivir</p>	<p>Sólida cultura de riesgos: Líneas de defensa</p>

Crisis

- Reinhart, Carmen M. y Kenneth Rogoff. 2009. This time is different: Eight Centuries of Financial Folly, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kindleberger, Charles P., y Robert Alibert 2005. Manias, Panics and crashes: A History of Financial Crises, New York, Plagrove Macmillan.
- King, Mervyn, 2016. El fin de la alquimia. Deusto
- Admati Anat, Hellwig Martin, 2013. El traje nuevo del banquero. Antoni Bosch ed.

Nuevo entorno digital

- McMillan, Jonathan. 2014. The end of banking: Money, Credit, an the digital revolution. Zero/one Economics GmbH.
- Haycock, James y Richmond Shane, 2015. Bye, bye Banks?. Wunderkammer.

nemesis

MUCHAS GRACIAS!!!!

Juan Carlos Estepa Jiménez

www.nemesisrisk.com

jcestepa@bankia.com