



Perspectivas de la función de riesgos

Miguel Yagiie

Senior Advisor, Boston Consulting Group

Septiembre 2023

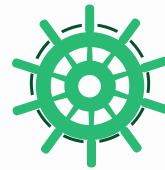


La función de riesgos del futuro: equilibrio entre los tres objetivos fundamentales de la banca



Crecimiento

Riesgo como socio de áreas de negocio, orientando en tiempo real decisiones crediticias altamente precisas



Estrategia

El riesgo como una de las fuerzas clave, junto con finanzas, para garantizar el despliegue, uso y retorno óptimos de los recursos financieros



Defensa

Ejecución del mandato tradicional de riesgos, midiendo y gestionando riesgos financieros, no financieros y emergentes

Estado del arte

La clave de optimización de recursos financieros

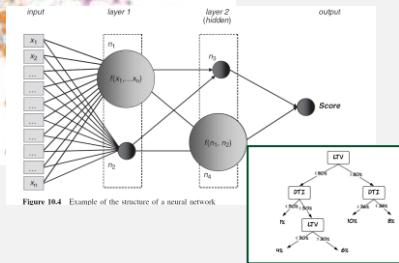
Rol central



Rol de la función de riesgos

Las nuevas tecnologías: un cambio en el paradigma de riesgos

AI, Big data, digitalización, una evolución inevitable



► Oportunidades

- Mejor conocimiento del cliente (sobre todo, nuevos clientes)
- Decisiones instantáneas / más rápidas
- Ahorro operativo costes de gestión

► Retos

- Mayor competencia
- Nuevos riesgos
- Cambios en el modelo operativo de gestión

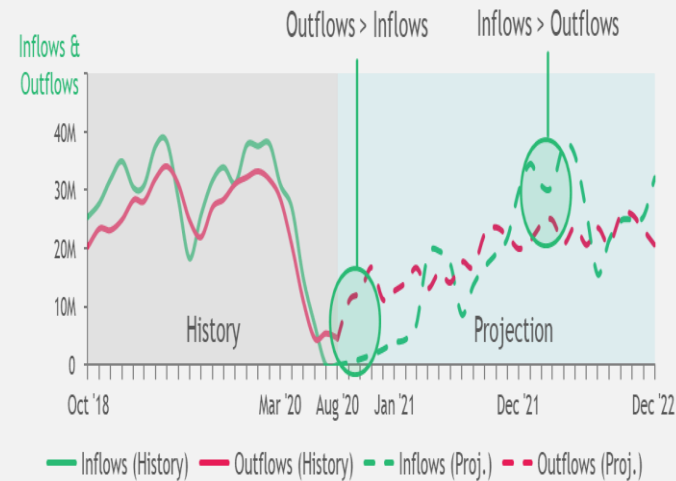
Cambios básicos en el modelo operativo de gestión de la cadena de valor - riesgo de crédito

1 Estrategia y gobierno de datos



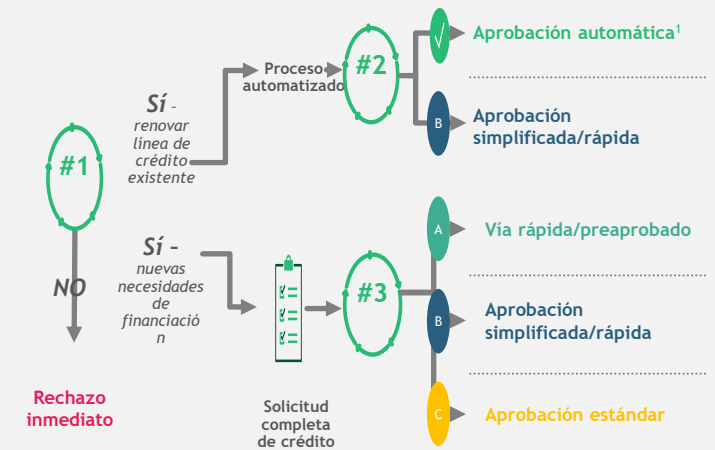
- Estrategia de inversión en datos (perspectiva de riesgos)
- Tratamiento de nueva información (transaccional, no estructurada, fuentes externas, etc.)
- Marco de gobierno y calidad del dato

2 Nuevas capacidades analíticas



- Uso de AI para integración de nuevas fuentes de información / big data
- Estrategia de evolución de modelos de rating y scoring
- Nuevos modelos: cash flows, alertas, recuperaciones, etc.

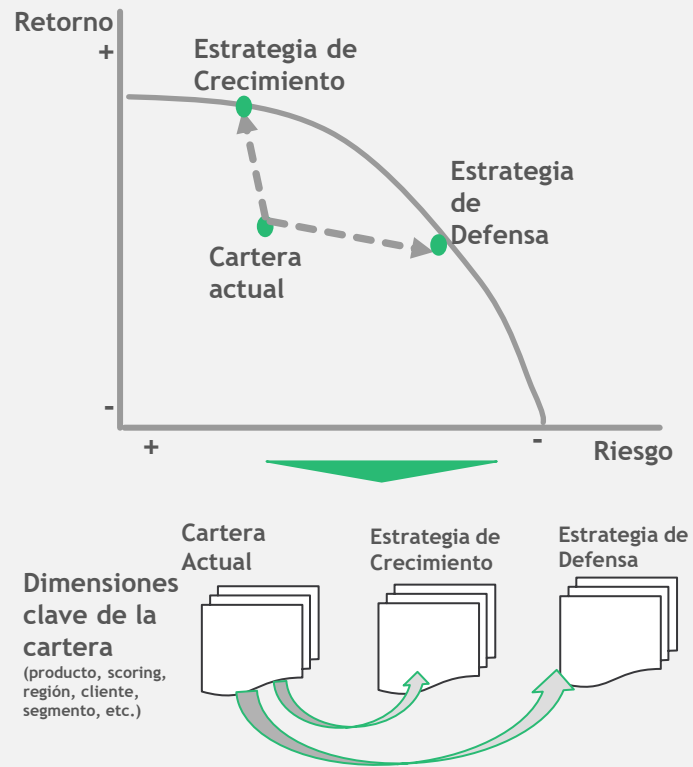
3 Transformación de los procesos



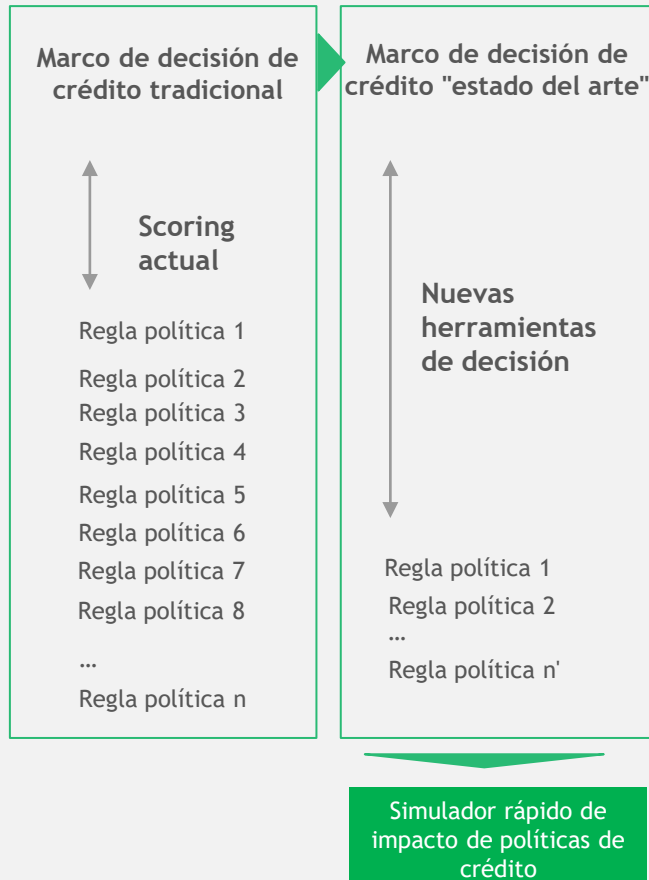
- Mayor diferenciación del proceso - con decisiones instantáneas (selectivamente)
- Multicanalidad
- Nuevo equilibrio modelos vs. gestores comerciales vs. analistas de riesgos

... facilitando una transformación para un mejor control del riesgo y una mayor capacidad para añadir valor al negocio

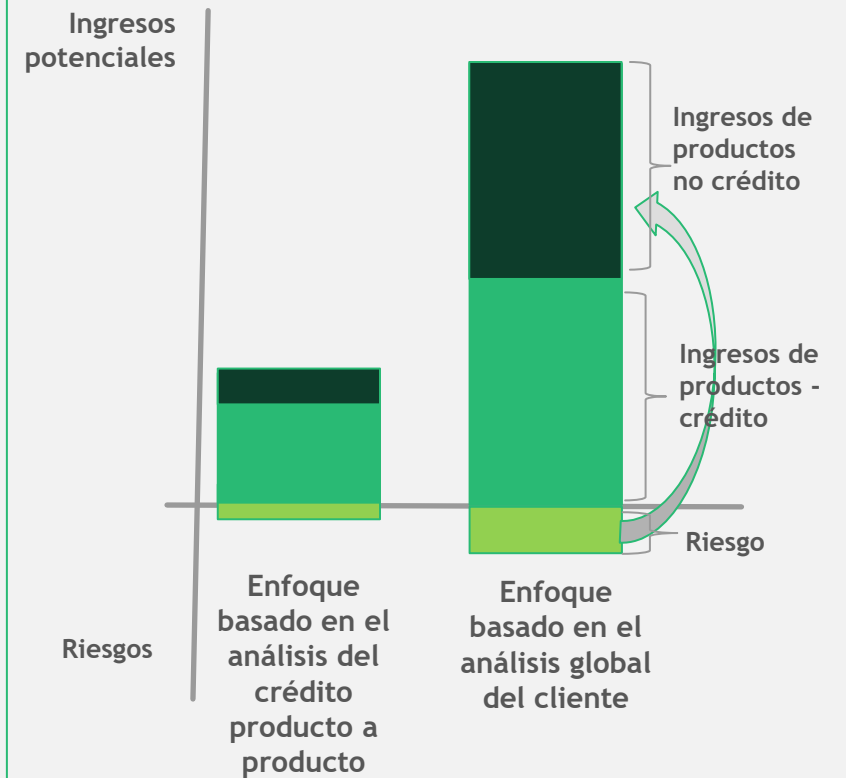
1 Mejor control del perfil riesgo retorno



2 Cambio de políticas más rápido y flexible

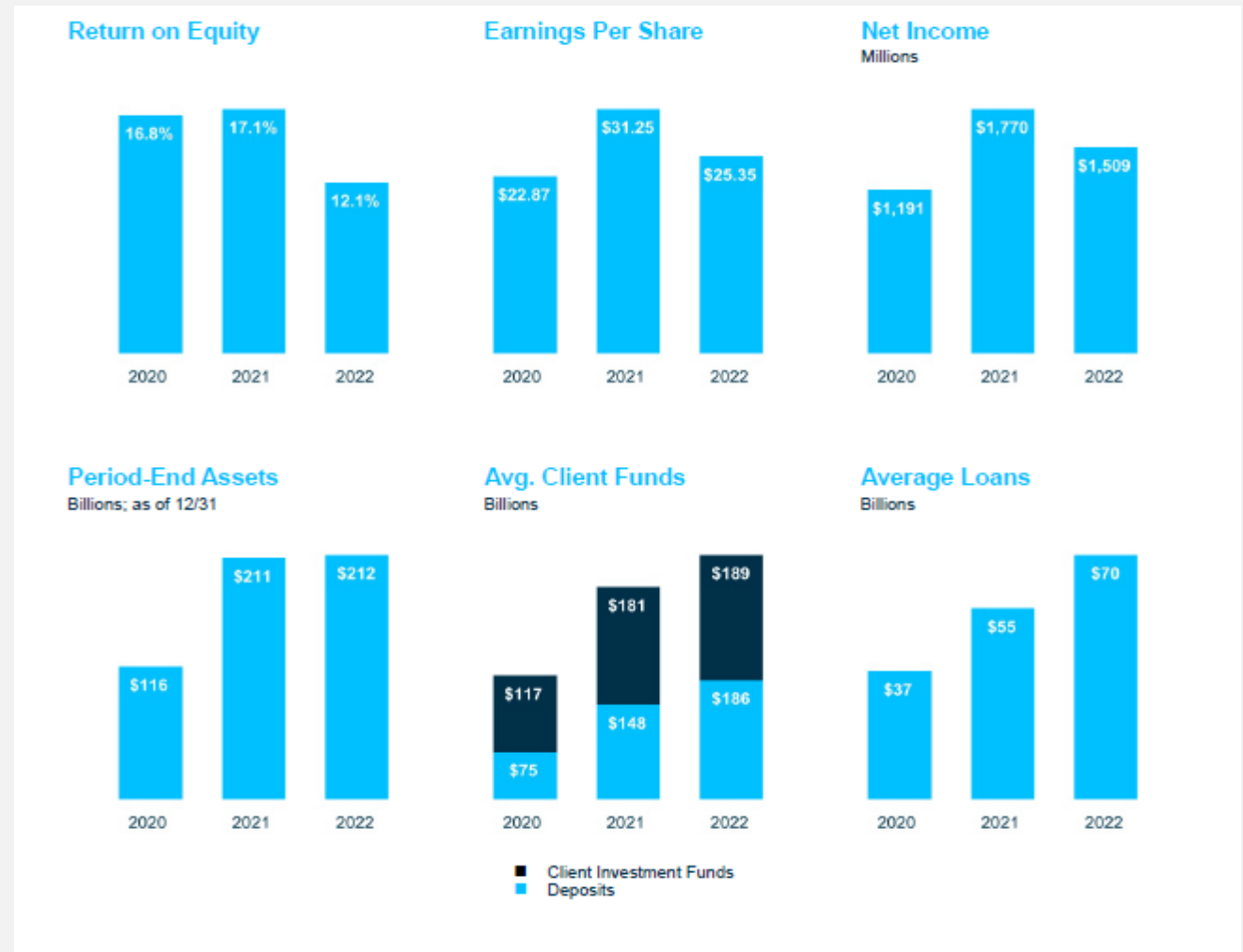


3 Perspectiva global del cliente



¿Un ejemplo de banco "perfecto" en el nuevo paradigma?

- La digitalización y datos como eje fundamental de su estrategia
- Captación de clientes con alto nivel de sofisticación y excelente potencial de desarrollo futuro
- "Excelentes" resultados
 - Retorno sobre capital
 - Crecimiento del activo
 - Captación de pasivo

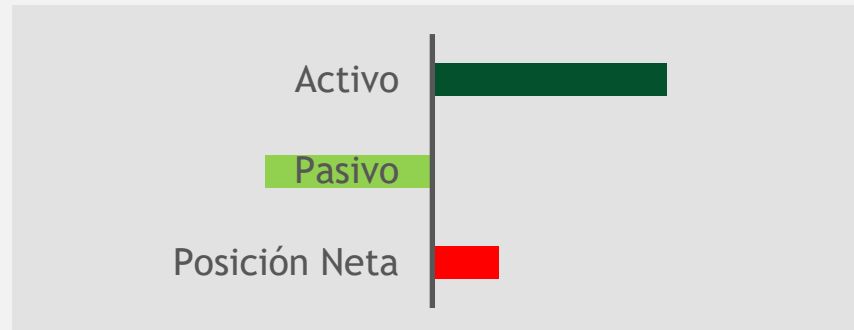


Asegurar la solvencia a futuro: cuatro ejes principales

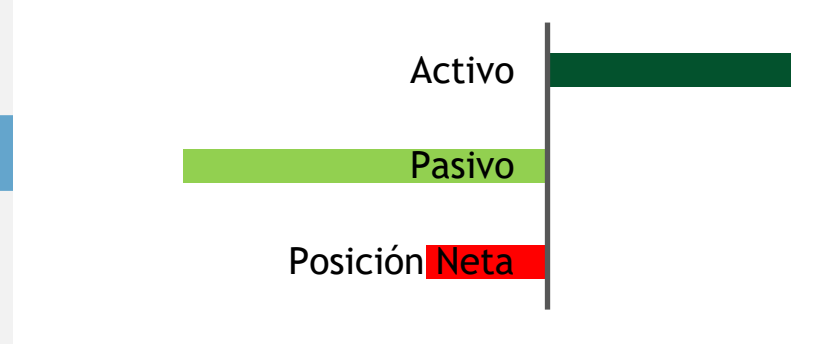
- 1 Desarrollo de riesgos tradicionales
- 2 Desarrollo de "nuevos" riesgos
- 3 Perspectiva transversal de los riesgos
- 4 Prevenir la falsa sensación de control: las limitaciones de las métricas de riesgos

1 La importancia del desarrollo de los riesgos tradicionales - el ejemplo del riesgo de tipo de interés

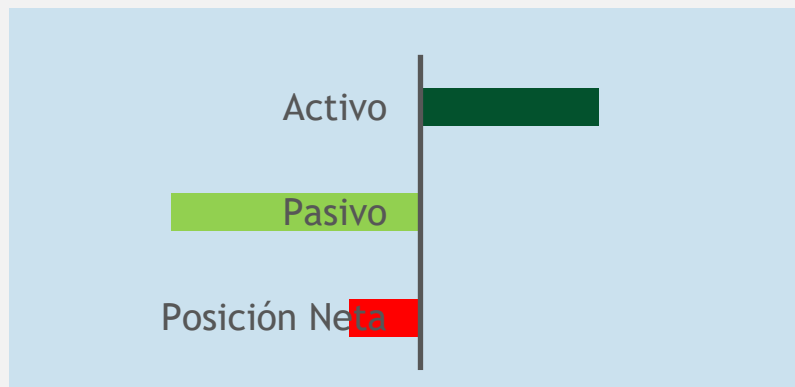
Repricing Gap (Impacto en **margen**)
Caracterización de balance **contractual**



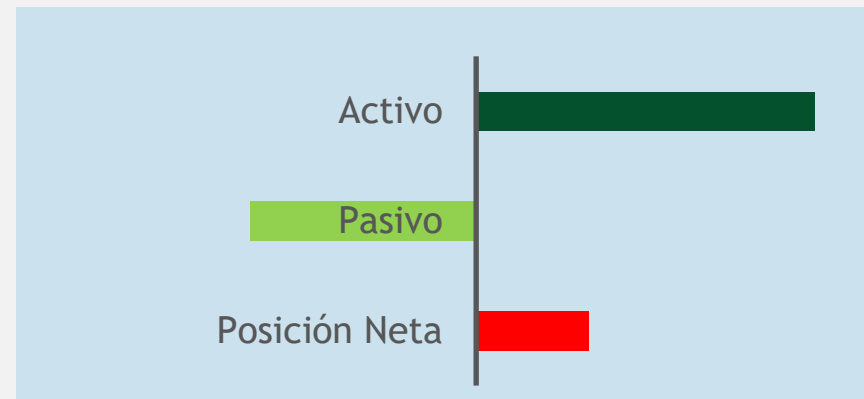
Gap de Duración (Impacto en **capital**)
Caracterización de balance **contractual**



Repricing Gap (Impacto en **margen**)
Caracterización de balance **avanzada**

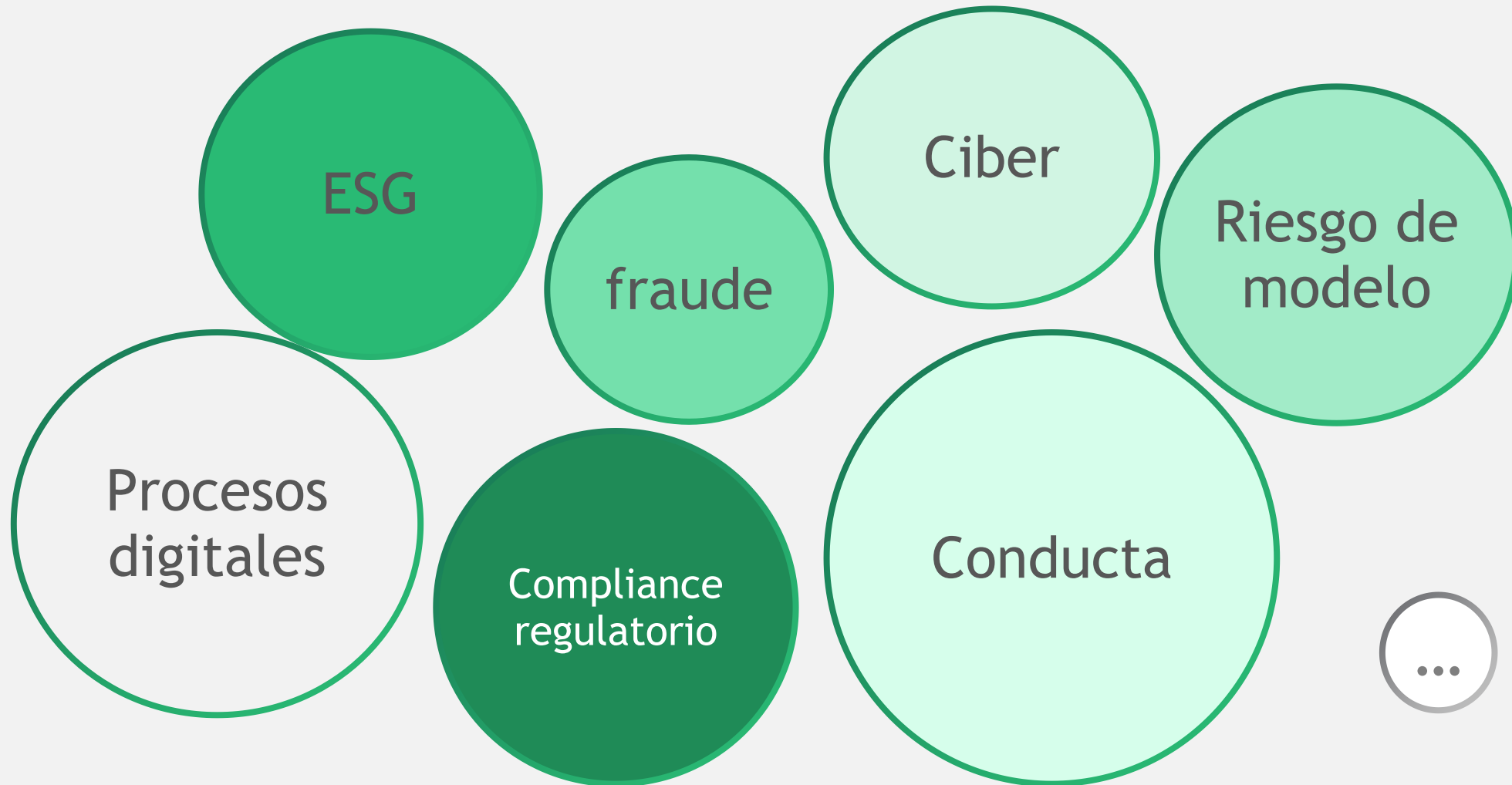


Gap de Duración (Impacto en **capital**)
Caracterización de balance **avanzada**



Enfoque básico
Objetivo

2 El desarrollo de los "nuevos" riesgos, clave para asegurar la solvencia en el nuevo paradigma



3 La visión transversal de los riesgos no sólo permitirá un mejor control de la solvencia sino también una mayor eficiencia

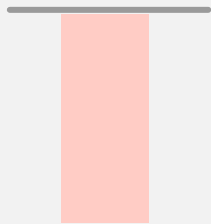
La integración de los riesgos como palanca de mejor solvencia

Ejemplo - liquidez y ALM

1. Ratio de liquidez LCR



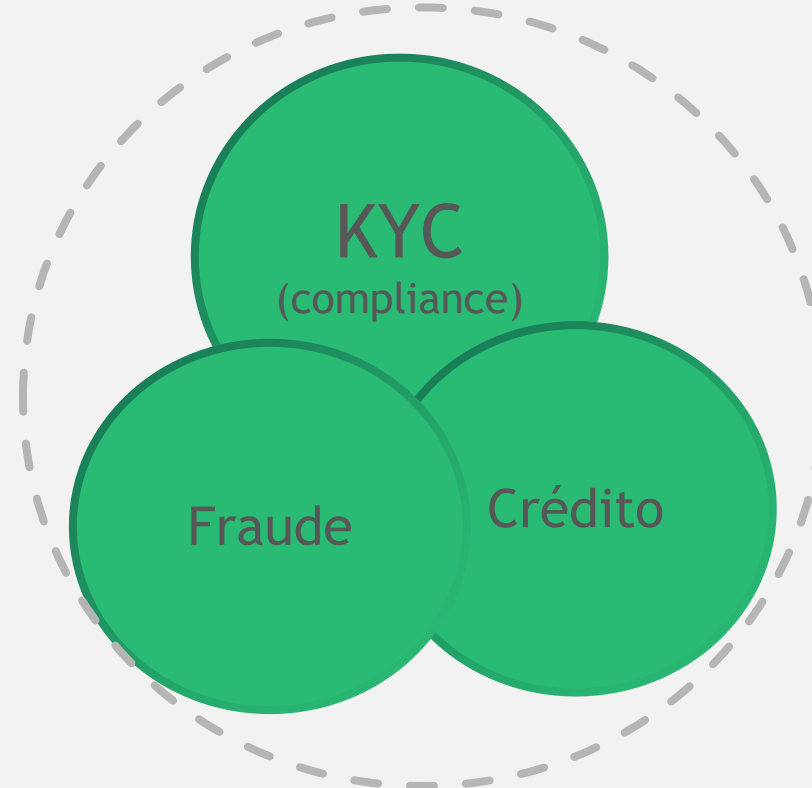
2. Posición neta de tipo de interés



La mala posición de liquidez obliga a realizar las pérdidas latentes en la cartera de bonos

La integración de los riesgos como palanca de mejor eficiencia

Ejemplo - KYC, crédito y fraude



4 Prevenir la falsa sensación de control (o la necesidad de complementar métricas con otros criterios)

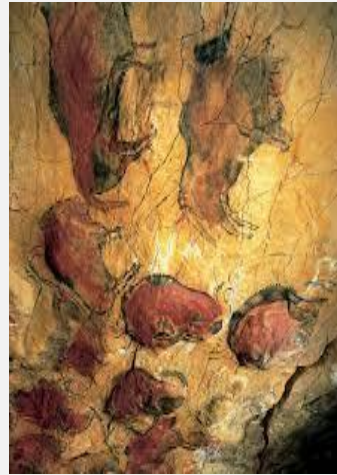
El fracaso del capital económico en la crisis de 2008 ilustra las limitaciones de los modelos



Solvencia estimada ~ 1
quiebra en 10.000 años



Hace ~3.000 años

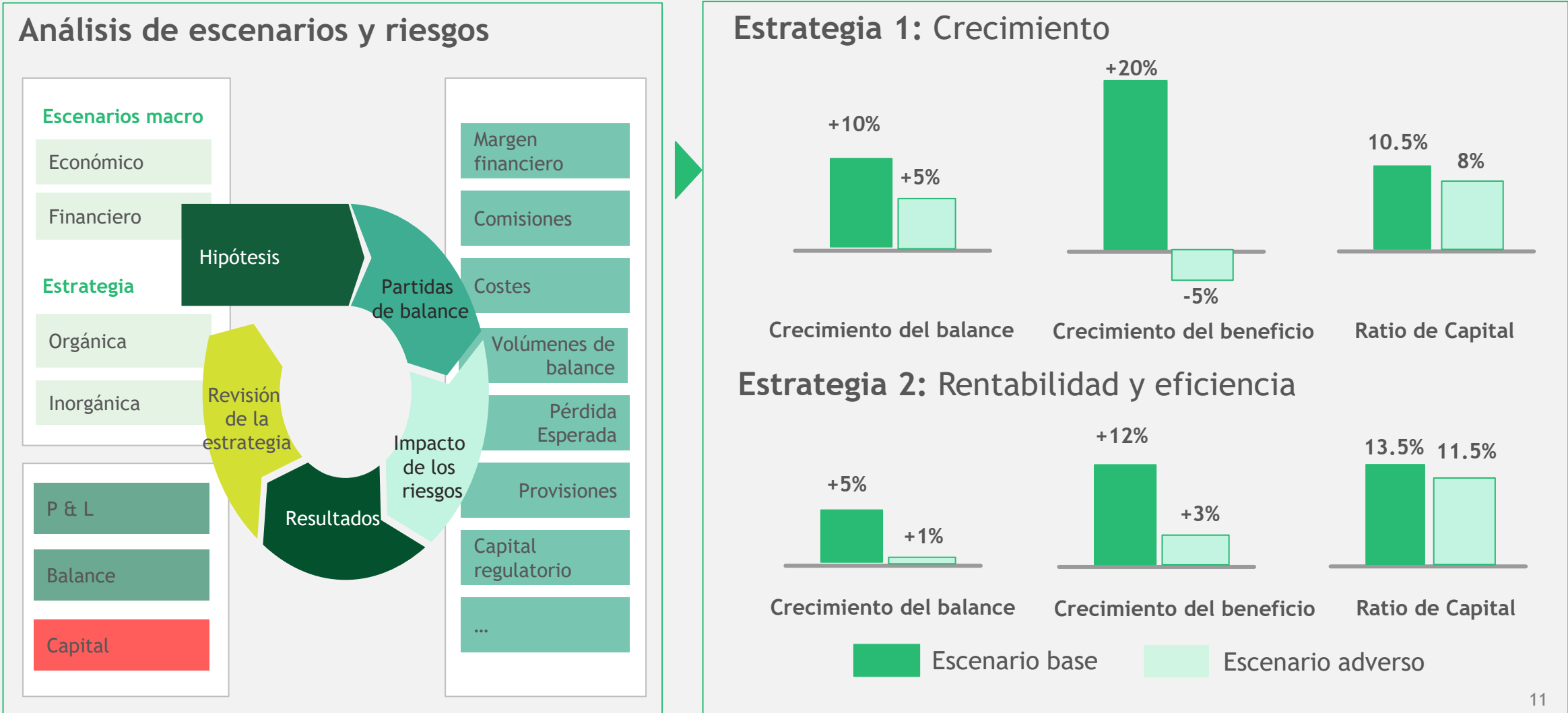


Hace ~14.000-
17.000 años

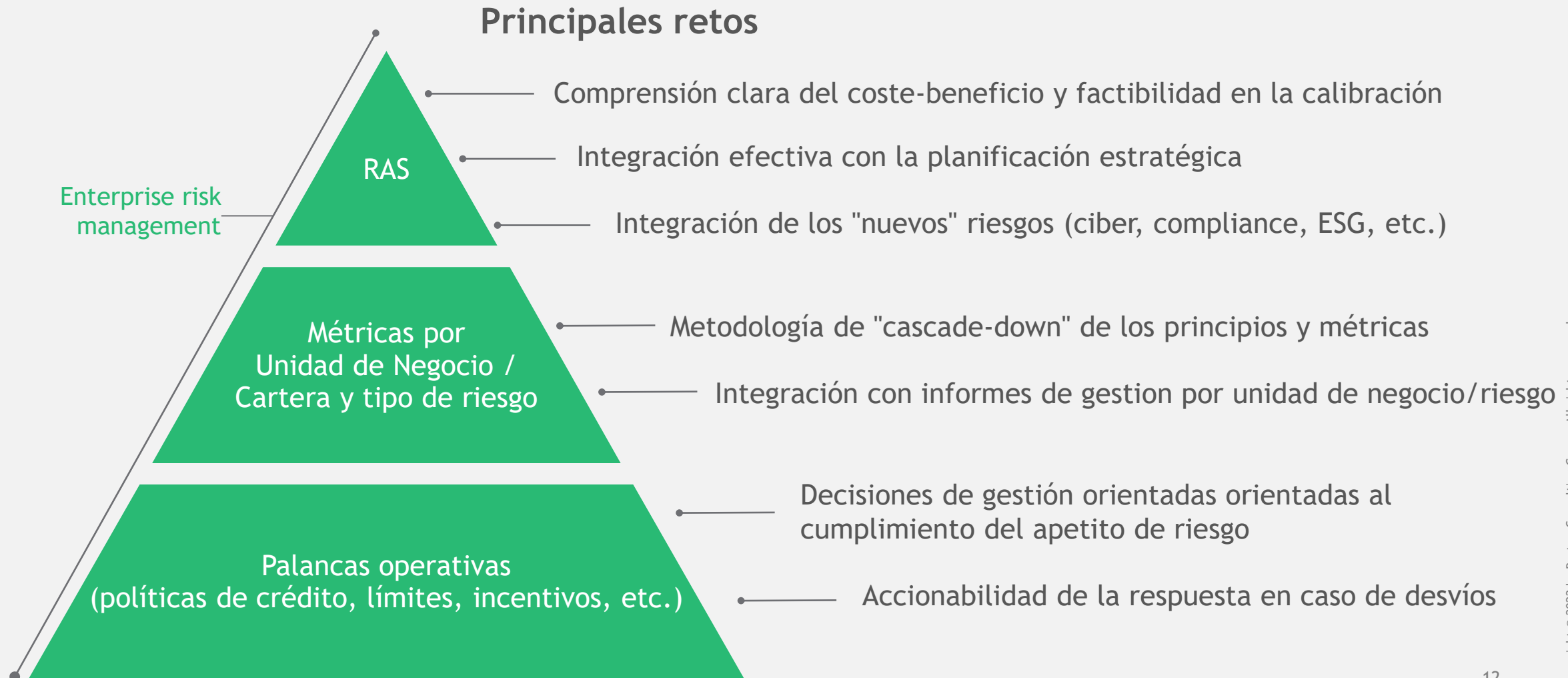
- ▶ La modelización (incluso con altos niveles de confianza) no tiene en cuenta eventos poco frecuentes o disruptivos
- ▶ En banca, las cifras de partida pueden ser engañosas, particularmente en momentos buenos del ciclo
- ▶ No todo es modelizable ni capitalizable - los nuevos riesgos ("ej. reputacional") son más difíciles de traducir en cifras de capital

▶ El análisis de escenarios y la gestión cualitativa de los riesgos deben ser complementos clave

El análisis de escenarios: no sólo control de la solvencia si no mejor definición de la estrategia



El apetito de riesgo, una herramienta estratégica fundamental con importantes retos en la integración efectiva en la gestión



Conclusiones

- **La inteligencia artificial, el big data y la digitalización cambian el paradigma** siendo un "must" para la función de riesgos:
 - Defensivo - menor avance implica riesgo de selección adversa
 - Oportunidad - mejor respuesta y decisiones integradas con negocio
- **La solvencia no puede descansar en el cambio de paradigma:**
 - Desarrollo de riesgos tradicionales (aún no controlados)
 - Desarrollo de "nuevos" riesgos
 - Perspectiva transversal de los riesgos
 - Prevenir la falsa sensación de control: las limitaciones de las métricas de riesgos
- El desarrollo y la integración efectiva en la gestión de **la planificación con escenarios y el apetito de riesgos** serán palancas clave para la gestión de la solvencia y la optimización de la estrategia riesgo-retorno

Disclaimer

The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.



bcg.com