



Gestión del Riesgo y Marco de Apetito al Riesgo

Juan Carlos Estepa Jiménez

Índice

- **Modelo de Gestión: Evolución**
- **Elementos para la construcción del modelo.**
- **Marco de Apetito al Riesgo**
- **Asset Allocation**
- **Conclusiones**

GESTIÓN ACTUAL DEL RIESGO DE CREDITO FRENTE AL MODELO TRADICIONAL

Tradicional

- La asunción de riesgos es un **MAL NECESARIO**

Actual

- El riesgo es un **ELEMENTO INTRÍNSECO** al negocio bancario y un
- **COMPONENTE ESENCIAL DE LA CREACION DE VALOR**

El cambio en la forma en que se interpreta el concepto de riesgo implica un cambio en la forma en que se gestiona.

Principio de gestión del riesgo según los enfoques tradicional y actual

- **Aversión / Control**
- **Gobierno**
- **Anticipación**

UNA GESTIÓN DEL RIESGO DE CREDITO AVANZADA FRENTE AL MODELO TRADICIONAL

Enfoque Tradicional

- ❖ Entiende la función de riesgos como una función de control a las Áreas de Negocio.
- ❖ Se centra en el proceso de Admisión del Riesgo, tomando sólo riesgos buenos.

Nuevo Enfoque

- ❖ Gestión de riesgos independiente respecto a las Áreas de Negocio, es un elemento de apoyo decisivo en la toma de decisiones de negocio permitiendo a los gestores maximizar la relación beneficio/riesgo, y, en definitiva, la creación de valor.
- ❖ Permite realizar un seguimiento continuo de todo el ciclo de vida del riesgo, empezando por la admisión pero sin olvidar la gestión posterior del mismo.
- ❖ Además, facilita la calificación de los riesgos (mejores AAA, peores CCC).

UNA GESTIÓN DEL RIESGO DE CREDITO AVANZADA FRENTE AL MODELO TRADICIONAL (cont.)

Enfoque Tradicional

- ❖ Analiza los riesgos de forma aislada. (por operaciones)
- ❖ Realiza un seguimiento ex-post del riesgo a través del análisis de la morosidad.
- ❖ Cubre el riesgo de insolvencia o quiebra con el Capital Regulatorio, con independencia de cual sea el perfil de riesgo.
- ❖ Permite establecer estrategias de negocio (expansión, contracción del crédito), sin cuantificar las consecuencias.

Nuevo Enfoque

- ❖ Analiza los riesgos (cliente, grupo, sector y carteras) bajo un marco homogéneo y consistente.
- ❖ Además del análisis ex-post tiene un carácter de anticipación incorporando mediciones “a priori” sobre cuáles son las pérdidas potenciales de las carteras.
- ❖ Cubre el riesgo de insolvencia o quiebra con el **Capital en Riesgo**, medida que identifica plenamente la exposición de las instituciones.
- ❖ Permite establecer estrategias de negocio cuantificables a través de una medición homogénea del riesgo.

UNA GESTIÓN DEL RIESGO DE CREDITO AVANZADA FRENTE AL MODELO TRADICIONAL (cont.)

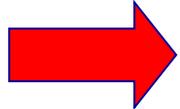
Enfoque Tradicional

- ❖ Mide la rentabilidad sobre el **Capital Regulatorio**, sin considerar el perfil de Riesgo (R.O.E.)

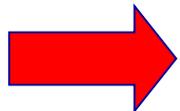
Nuevo Enfoque

- ❖ Mide la rentabilidad sobre el **Capital en Riesgo** (binomio rentabilidad – riesgo) R.A.R.

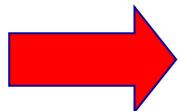
Objetivos de la Gestión de Riesgos moderna



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

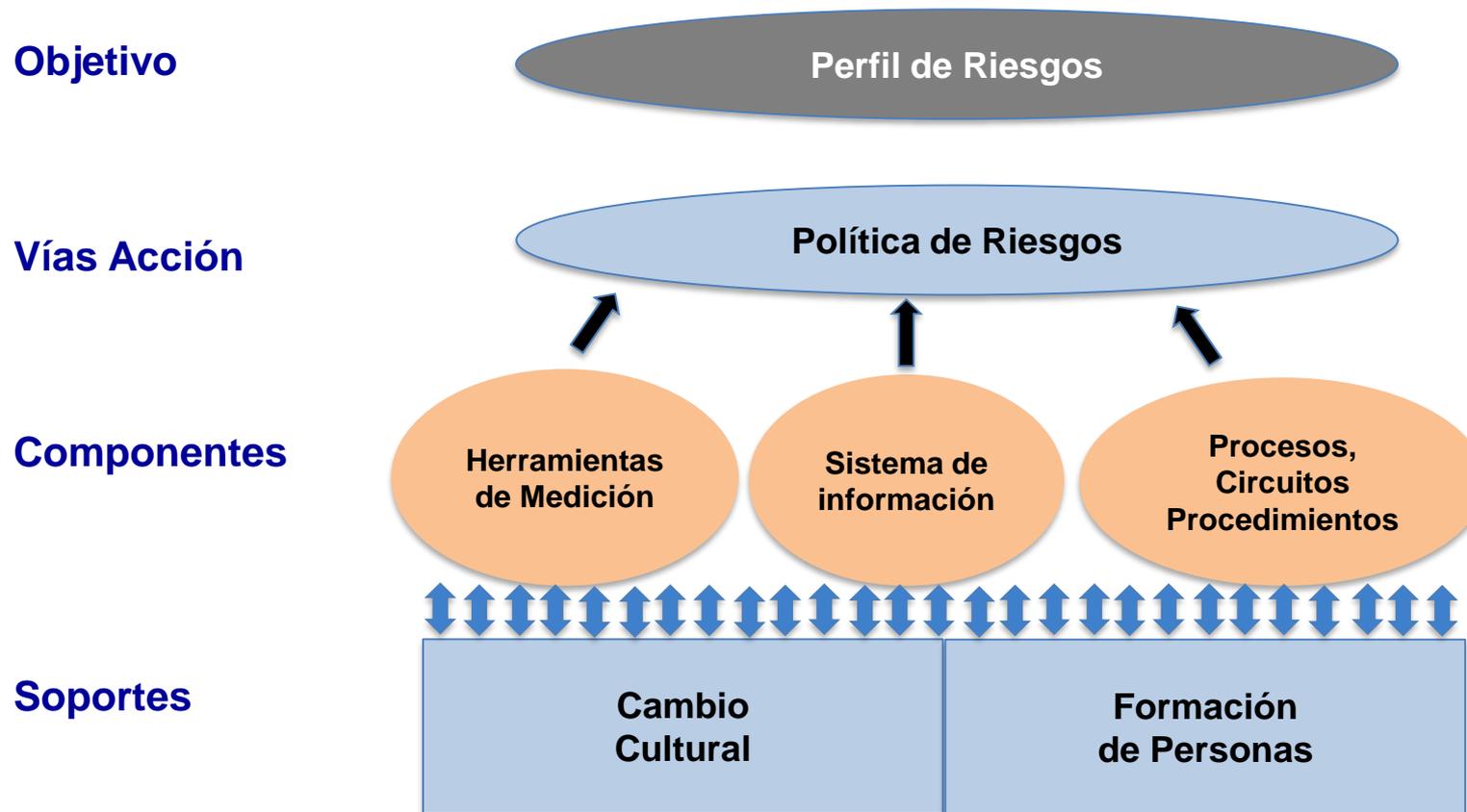


Por el contrario, lo que se persigue es **optimizar la relación riesgo/rentabilidad**, bien maximizando el beneficio dado un nivel de riesgo, o bien minimizando el riesgo para un nivel de rentabilidad deseado (creación de valor al accionista).

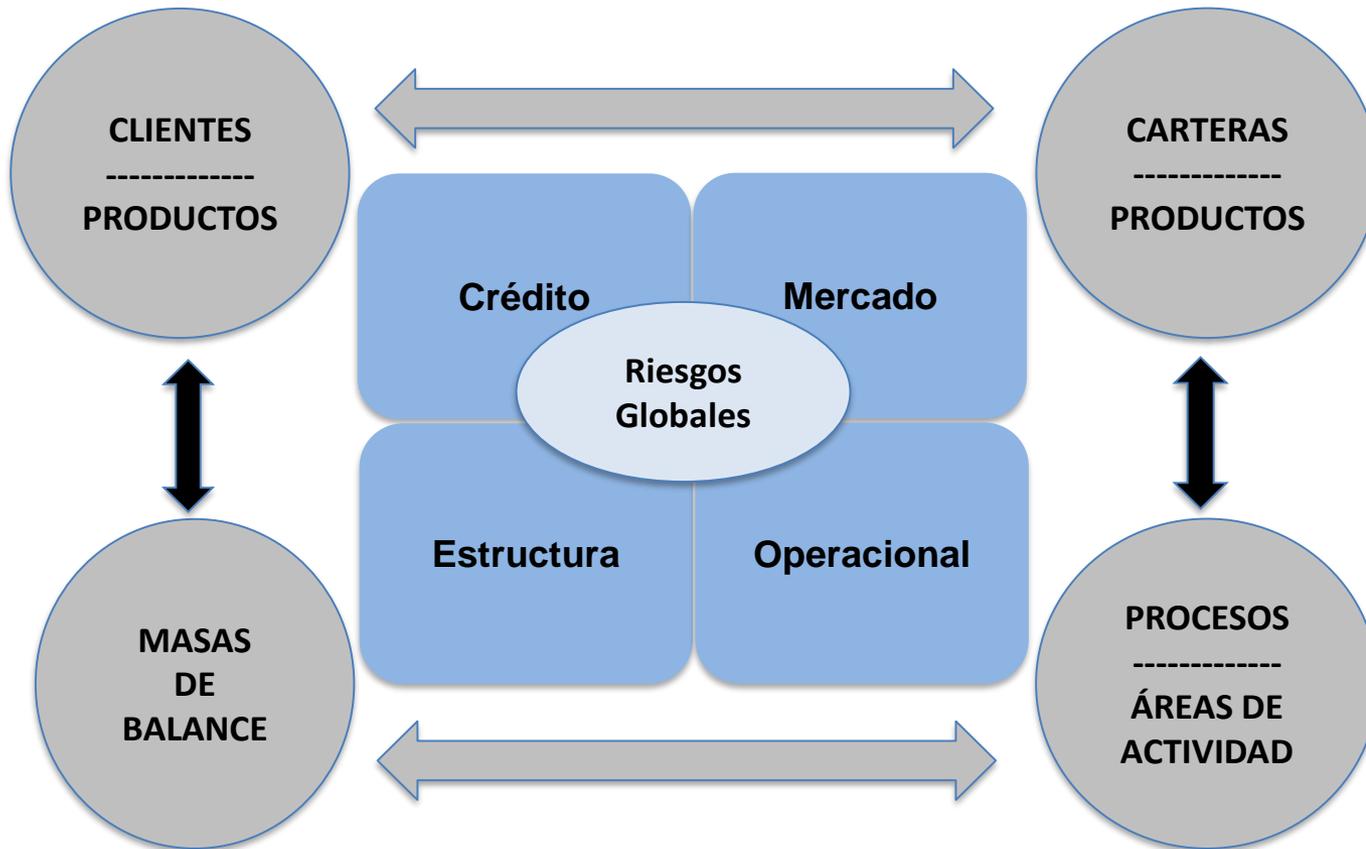


Para ello, es necesario evolucionar desde la gestión del riesgo individual de una transacción, hacia la gestión de cartera y la gestión global de los riesgos (enfoque mas amplio).

Elementos para la construcción de un Modelo de Gestión Global del Riesgo



Gestión Global de los Riesgos



- ❖ **DISTINTOS AMBITOS**
- ❖ **INTERACCIONES MÚLTIPLES**

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

Consideraciones generales. Perfil de Riesgos

Antecedentes

- Durante los últimos años han proliferado una serie de recomendaciones por parte de los principales organismos reguladores internacionales sobre la conveniencia de que las entidades financieras implanten sistemas para la definición y el seguimiento de su nivel de Apetito al Riesgo.

Organismo	Ámbito	Publicación
EBA	Europa	Guidelines on Internal Governance (GL-44)(2011)
IIF	Mundial	Implementing robust risk appetite frameworks to strengthen financial institutions (2011)
Senior Supervisors Group	Europa	Observations on Developments in Risk Appetite Frameworks and IT infrastructures (2010)
FSB	Mundial	Principles for an effective Risk Appetite Framework (2013)
Instituto de auditores internos de España	España	Definición e implantación de Apetito de Riesgo (2013)

- Siguiendo estas recomendaciones los principales bancos tanto nacionales como internacionales (especialmente los anglosajones) incluyen en su información pública referencias a sus marcos de Apetito al Riesgo.
- El Apetito al Riesgo es uno de los elementos en que el nuevo supervisor bancario europeo va a poner mayor atención a la hora de calificar a las entidades.

Consideraciones generales. Perfil de Riesgos

Los Órganos de Gobierno deben acometer actuaciones en las que queda patente cuál es su Apetito y Tolerancia al Riesgo. Dichas actuaciones comprenden entre otras las siguientes:

1. El Consejo de Administración aprueba:
 - El Informe de Autoevaluación de Capital. Dicho informe incluye una valoración de cada uno de los riesgos y la determinación de un objetivo de capital.
 - Las Facultades y Políticas de Riesgos.
 - La planificación estratégica a medio plazo y la presupuestación anual de la Entidad.
 - Los límites globales de riesgo de mercado, estructurales, de liquidez, de renta fija, con entidades financieras y con tesoros.
2. La Comisión Delegada de Riesgos (Sanción de Riesgos por empresa, grupo, o en su caso sector) dentro de las delegaciones otorgadas por el Consejo de Administración, en el seguimiento del perfil de riesgo de la Entidad.

Consideraciones generales

Ventajas

La formalización de su marco de definición y seguimiento del apetito y tolerancia al riesgo significará para la Entidad las siguientes ventajas respecto a la situación actual:

1. **Cumplir con** los requisitos y las recomendaciones sobre gobernanza en la función de riesgos que hacen la mayoría de **los reguladores**, entre ellos el nuevo regulador único europeo.
2. **Mejorar la percepción de los riesgos** a todos los niveles de la Entidad, desde el Consejo de Administración hasta las unidades de negocio lo que incide en el fortalecimiento de la cultura de riesgos corporativa.
3. Supone un **ejercicio de transparencia** de cara a los agentes externos, accionistas, reguladores, agencias de rating, analistas e inversores ya que les va a dar una visión clara de la actitud de la Entidad ante los riesgos.
4. Facilita la **coherencia** de los procesos de **presupuestación y planificación** con los objetivos de **riesgos**, esto es, entre los distintos objetivos que afectan a magnitudes de capital, balance, y cuenta de resultados.

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

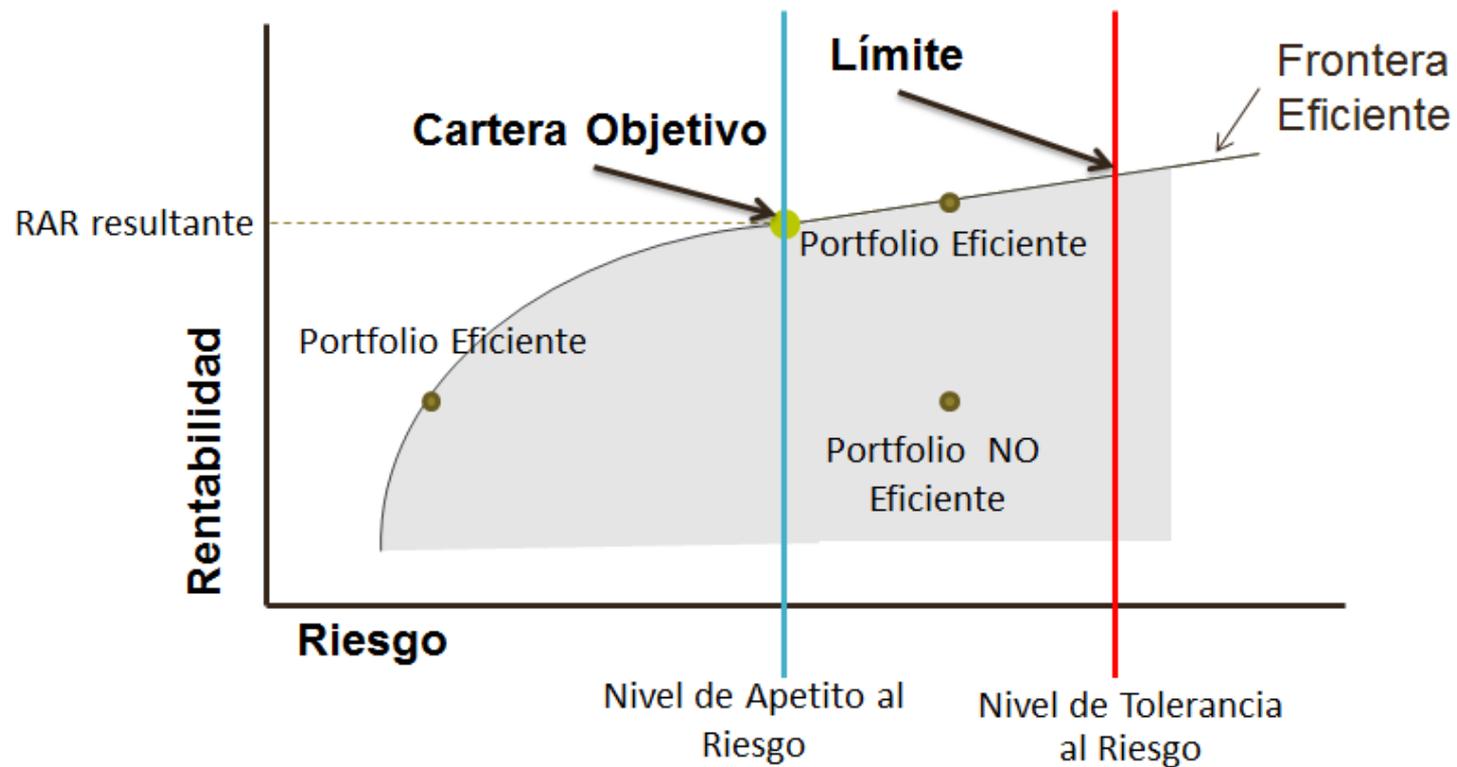
QUIEBRA

Marco de Apetito al Riesgo.

Definiciones

- **Apetito al Riesgo:** cantidad y tipos de riesgo que la Entidad **quiere** asumir para la consecución de sus objetivos. Se expresa con 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



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 Año 1	Situación Año 2
Ratio de Capital Ordinario Nivel 1 bajo implementación total (CET1 FL)	Global Grupo	11%	9%	9,75%	10,2%
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 Año 1	Situación Año 2
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/depositos (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 €

Consideraciones generales: Asset Allocation

Objetivos y fases

El ejercicio de asset allocation constituye un vehículo de participación de la Dirección de Riesgos en el proceso de presupuestación anual de las carteras de crédito. Esta participación persigue fundamentalmente **dos objetivos**:

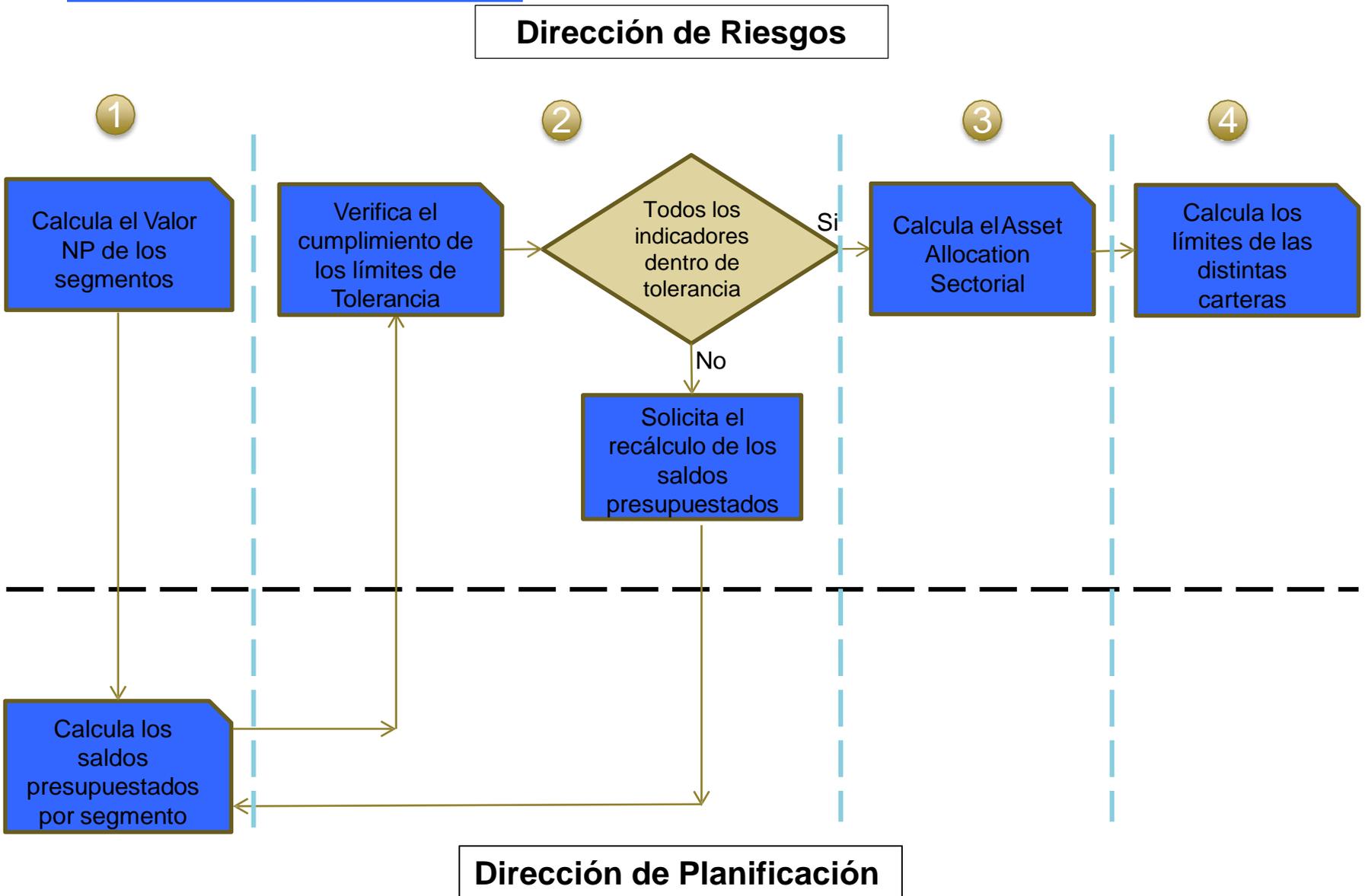
1. Dirigir el crecimiento hacia aquellas carteras que aportan un mayor valor económico a la Entidad.
2. Verificar de forma prospectiva que la cartera presupuestada es coherente con los límites fijados por la Entidad en su Marco de Apetito y Tolerancia al Riesgo.

Este doble objetivo se consigue mediante la intervención de la Dirección de Riesgos en **cuatro fases** del proceso de presupuestación:

1. Cálculo del valor de la nueva producción de cada uno de los segmentos.
2. Verificación del cumplimiento de la cartera presupuestada con los límites marcados en el Marco de Apetito y Tolerancia al Riesgo.
3. Cálculo de la distribución sectorial óptima de los segmentos empresariales.
4. Cálculo de los límites de las distintas carteras (Particulares y Empresas).
5. Seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de objetivos y límites fijados en las respectivas carteras.

Consideraciones generales: Asset Allocation

Esquema del proceso



Cálculo del Valor de la nueva producción

Ámbito de aplicación

El **objetivo** del ejercicio es identificar las carteras cuya nueva producción aporta un mayor valor económico a la Entidad. Esta información debe ser considerada por la Dirección de Planificación a la hora de determinar el saldo objetivo de cada segmento de la cartera. La segmentación de las carteras se hace en esta fase en base al segmento de riesgos. En fases posteriores se calcula para los distintos sectores de actividad para las operaciones cuya finalidad es financiar actividades empresariales, pudiéndose calcular también en base a la estructura de centros.

Como **nueva producción** se considera el conjunto de operaciones de activo que cumplen las siguientes condiciones:

- **Ámbito:** Carteras del Grupo
- **Fecha de contratación:** últimos 6 meses
- **Tipos de operación excluidas:** Derivados, garantías entregadas, descubiertos en cuenta, renta fija y renta variable.
- **Situación de incumplimiento:** solo se considera la cartera no incumplida.
- **Refinanciaciones:** Excluidas

Para el análisis por sectores de actividad se seleccionan las siguientes operaciones:

- **Segmento:** Empresas, Promotores, Fin. Especiales, Microempresas y Autónomos
- **Sector distinto de Actividades Financieras, Sector público, Asociaciones y Resto**

Cálculo del Valor de la nueva producción

2.2. Definiciones

$$\text{RAR} = \frac{\text{Margen Ajustado al Riesgo}}{\text{Capital}}$$

$$\text{Valor} = \text{Margen Explotación} - \text{PE} - \text{Coste Neto Capital}$$

Fuentes:

Margen de explotación: SIG
 PE y Capital: BD de solvencia Virtual
 Operaciones: Datamart de Riesgos

Donde:

Ingresos por intereses

- Pool o costes financieros

- Prima de liquidez

= Margen financiero Analítico

+ Comisiones y otros ingresos

- Costes de explotación imputados

= Margen de explotación (MEX)

- Pérdida Esperada (PE)

+ Beneficio de Capital

= Margen Ajustado al Riesgo

PE = PE de gestión (PiT)

Capital = Capital Regulatorio asumiendo modelo IRB para todas las operaciones

Beneficio de Capital = Capital * Euribor año

Coste Neto Capital = 12,5% * Capital

Cálculo del Valor de la nueva producción

Resultados. Valor/EAD de la Nueva Producción por Segmento de Riesgos

Importes en €

Segmento	NUEVA PRODUCCIÓN											
	Nº Operac.	EAD	EA D (%)	Margen Explotación (MEX)	Pérdida Esperada (PE)	Consumo de Capital	Valor Anual	MEX/EAD	PE/EAD	Consumo Capita l/ EAD	Valor / EAD	RAR
08 Consumo	39.742	320.579.903	4,91%	25.827.687	2.192.869	8.316.890	22.595.206	8,06%	0,68%	2,59%	7,05%	284,67%
03 Empresas	19.759	3.853.009.822	58,97%	73.465.784	14.520.766	171.257.798	37.537.793	1,91%	0,38%	4,44%	0,97%	34,91%
05 Fin. Especiales	31	89.547.702	1,37%	2.077.823	709.436	7.587.471	419.953	2,32%	0,79%	8,47%	0,47%	18,52%
06 Hipotecaria	2.054	181.580.643	2,78%	1.062.966	203.410	1.413.102	682.918	0,59%	0,11%	0,78%	0,38%	61,32%
09 Microempresas	11.722	132.192.288	2,02%	3.677.645	2.362.800	7.344.647	396.764	2,78%	1,79%	5,56%	0,30%	18,39%
01 Organismos	112	1.110.754.683	17,00%	9.628.556	2.717.785	42.460.238	1.603.241	0,87%	0,24%	3,82%	0,14%	16,76%
07 Tarjetas	270.473	529.909.708	8,11%	5.757.845	4.324.051	12.632.773	-145.303	1,09%	0,82%	2,38%	-0,03%	11,84%
10 Autónomos	668	16.626.027	0,25%	171.698	135.908	735.963	-56.205	1,03%	0,82%	4,43%	-0,34%	5,35%
02 Bancose Intermediario	147	279.430.842	4,28%	201.778	1.201.074	18.105.449	-3.262.477	0,07%	0,43%	6,48%	-1,17%	-5,03%
04 Promotores	218	20.355.017	0,31%	507.471	861.283	4.792.330	-952.853	2,49%	4,23%	23,54%	-4,68%	-6,89%
Cartera Total	344.926	6.533.986.636	100%	122.379.254	29.229.382	274.646.661	58.819.039	1,87%	0,45%	4,20%	0,90%	34,40%

- **Nueva producción.** Incluye las operaciones formalizadas en los últimos 6 meses, excluyendo refinanciaciones.
- **Margen de Explotación (MEX).** Datos anualizados.
- **Pérdida Esperada (PE).** Pérdida Esperada de gestión (PE pit).
- **Consumo de Capital.** El total es el regulatorio y se reparte por segmentos en función del capital económico.
- **Valor/EAD.** Valor anual por unidad de exposición. Como exposición se utiliza la EAD calculada con criterios regulatorios asumiendo modelos IRBA para todas las operaciones.
- **Eliminación de valores extremos.** Se filtran las operaciones con un ratio Valor anual/EAD que significan un 5% del EAD de cada extremo superior e inferior. Este filtrado se hace para cada segmento de forma que el valor medio del indicador Valor/EAD de cada segmento se corresponde al 90% de la EAD con los valores centrales de la serie Valor/EAD.

Cálculo del Valor de la nueva producción

Resultados. Valor/EAD de la NP por Segmento y Unidad de Negocio

Cartera Banca de Negocios

Importes en €

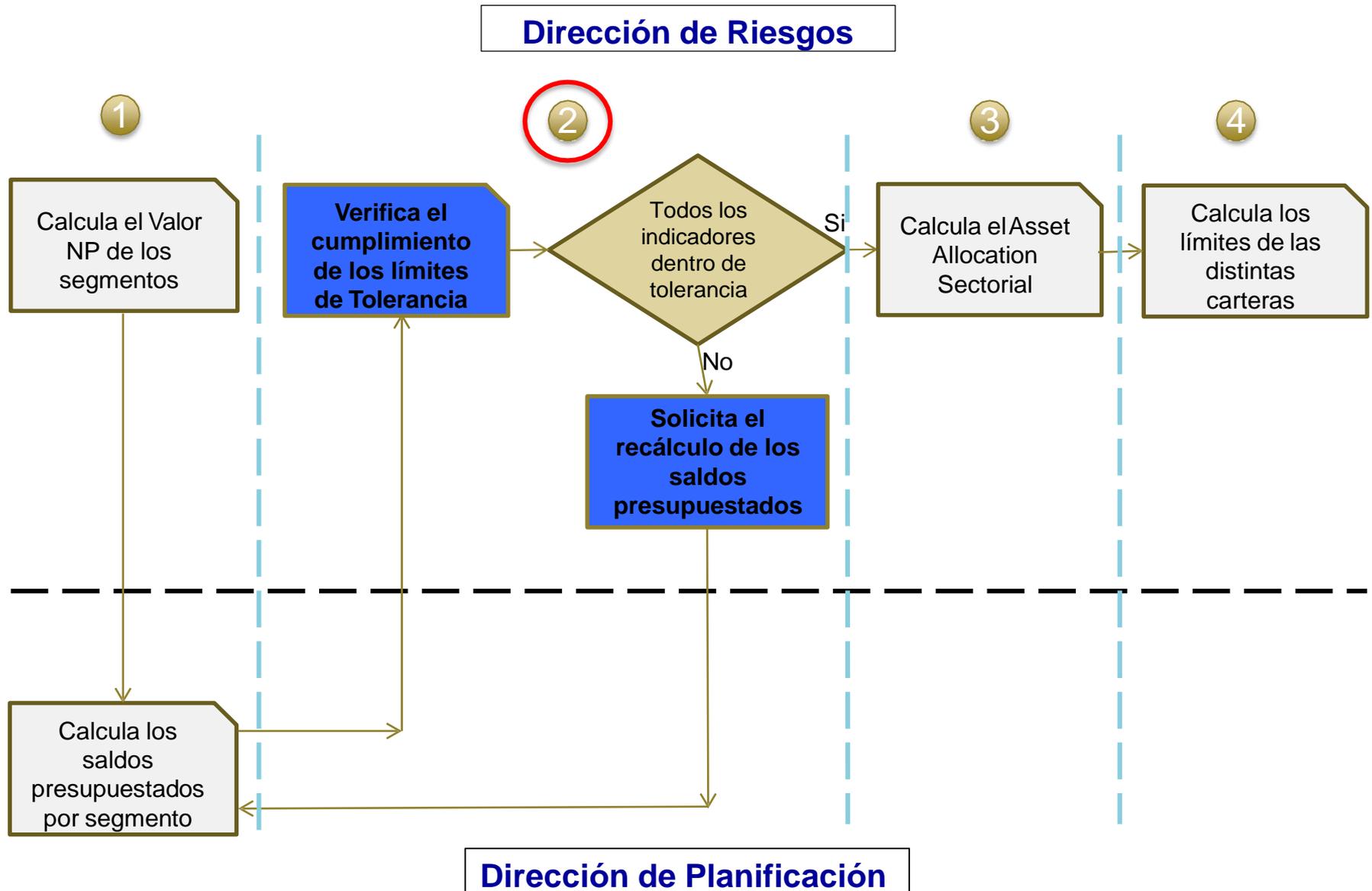
Segmento	NUEVA PRODUCCIÓN											
	Nº Operac.	EAD	EAD (%)	Margen Explotación (MEX)	Pérdida Esperada (PE)	Consumo de Capital	Valor Anual	MEX/EAD	PE/EAD	Consumo Capital/EAD	Valor/EAD	RAR
Resto	460	22.121.536	0,45%	507.774	153.598	985.273	231.017	2,30%	0,69%	4,45%	1,04%	36,43%
03 Empresas	14.882	3.606.625.339	73,05%	66.797.603	13.093.438	161.963.345	33.458.747	1,85%	0,36%	4,49%	0,93%	33,65%
05 Fin. Especiales	31	89.547.702	1,81%	2.077.823	709.436	7.936.940	376.269	2,32%	0,79%	8,86%	0,42%	17,73%
01 Organismos	76	1.096.291.161	22,21%	9.520.261	2.662.360	44.115.885	1.343.415	0,87%	0,24%	4,02%	0,12%	16,03%
02 Bancose Intermediario	125	122.493.813	2,48%	241.024	403.275	2.972.107	-533.765	0,20%	0,33%	2,43%	-0,44%	-4,97%
Cartera Total	15.574	4.937.079.552	100%	79.144.485	17.022.107	217.973.550	34.875.684	1,60%	0,34%	4,42%	0,71%	28,99%

Cartera Banca de Particulares

Importes en €

Segmento	NUEVA PRODUCCIÓN											
	Nº Operac.	EAD	EAD (%)	Margen Explotación (MEX)	Pérdida Esperada (PE)	Consumo de Capital	Valor Anual	MEX/EAD	PE/EAD	Consumo Capital/EAD	Valor/EAD	RAR
08 Consumo	39.741	320.564.903	22,27%	25.827.713	2.192.772	7.358.244	22.715.161	8,06%	0,68%	2,30%	7,09%	321,69%
03 Empresas	4.876	246.378.583	17,12%	6.668.086	1.427.273	14.532.097	3.424.301	2,71%	0,58%	5,90%	1,39%	36,55%
06 Hipotecaria	2.054	181.580.643	12,61%	1.062.966	203.410	1.250.267	703.273	0,59%	0,11%	0,69%	0,39%	69,24%
09 Microempresas	11.296	116.967.343	8,13%	3.303.628	2.214.114	5.750.935	370.646	2,82%	1,89%	4,92%	0,32%	19,43%
01 Organismos	36	14.463.522	1,00%	108.295	55.425	253.753	21.151	0,75%	0,38%	1,75%	0,15%	21,32%
07 Tarjetas	270.452	529.865.532	36,81%	5.757.753	4.323.548	11.175.871	37.221	1,09%	0,82%	2,11%	0,01%	13,32%
10 Autónomos	659	16.486.027	1,15%	173.319	135.908	650.811	-43.941	1,05%	0,82%	3,95%	-0,27%	6,24%
02 Bancose Intermediario	21	61.760	0,00%	179	381	1.969	-448	0,29%	0,62%	3,19%	-0,73%	-9,77%
04 Promotores	202	13.117.453	0,91%	369.258	854.598	4.142.893	-1.003.201	2,82%	6,51%	31,58%	-7,65%	-11,23%
Cartera Total	329.337	1.439.485.765	100%	43.271.196	11.407.428	45.116.840	26.224.163	3,01%	0,79%	3,13%	1,82%	71,11%

Cumplimiento con los límites de Apetito y Tolerancia



Cumplimiento con los límites de Apetito y Tolerancia

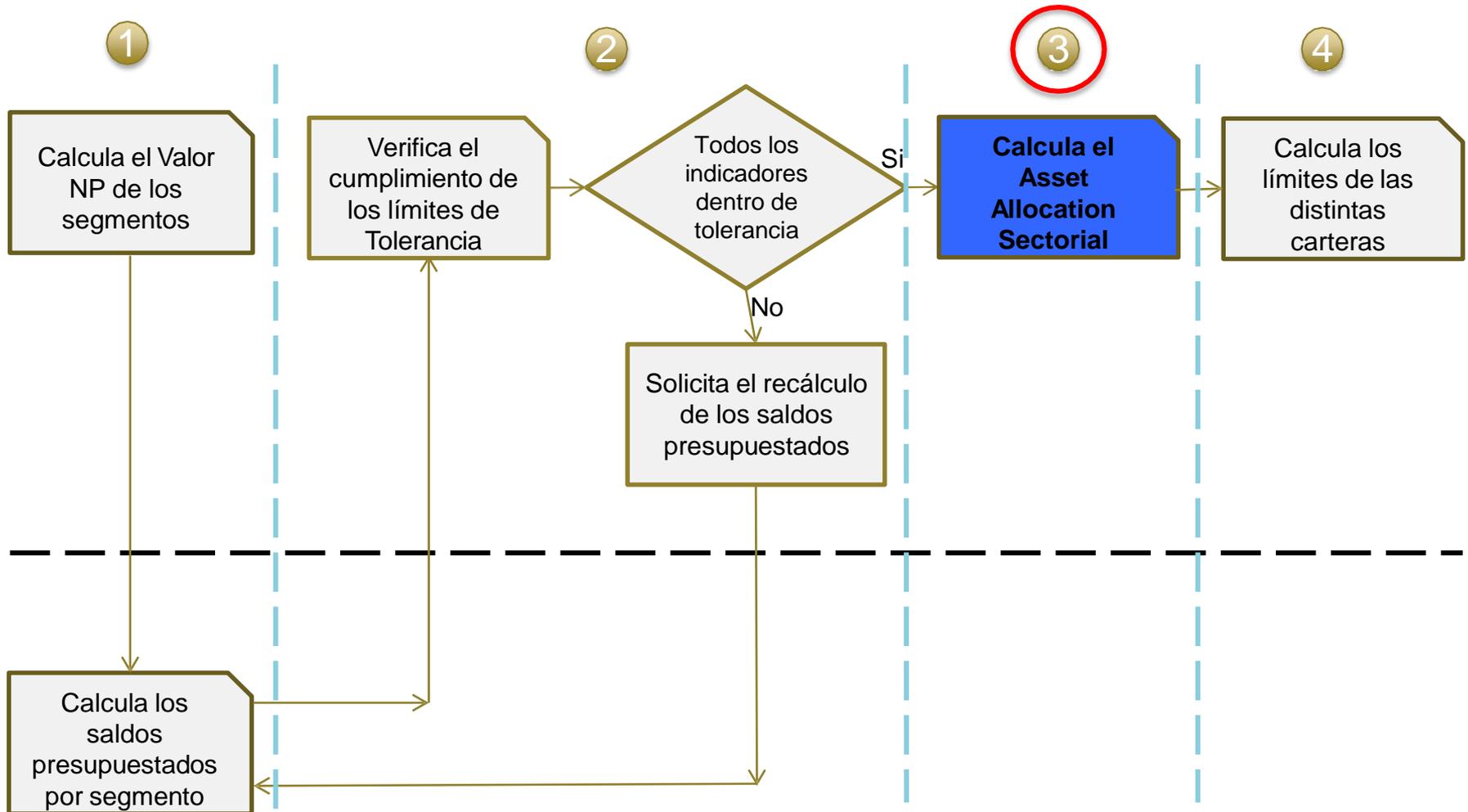
Restricciones → **Nivel de Tolerancia al riesgo**

Es necesario verificar que de alcanzarse, los saldos presupuestados obtenidos son coherentes con los límites establecidos a los indicadores del riesgo de crédito y concentración en el Marco de Apetito al Riesgo de la Entidad. Concretamente:

Indicador	Tipo de Riesgo	Apetito	Tolerancia
Provisiones/Pérdida Esperada	Crédito	110%	90%
RRPP/Capital Económico	Crédito	200%	150%
Ppto CR/PE cartera no incumplida	Crédito	100%	70%
Ratio CEesp/CE Total	Concentración	20%	30%

Asset Allocation sectorial

Dirección de Riesgos



Dirección de Planificación

Asset Allocation sectorial

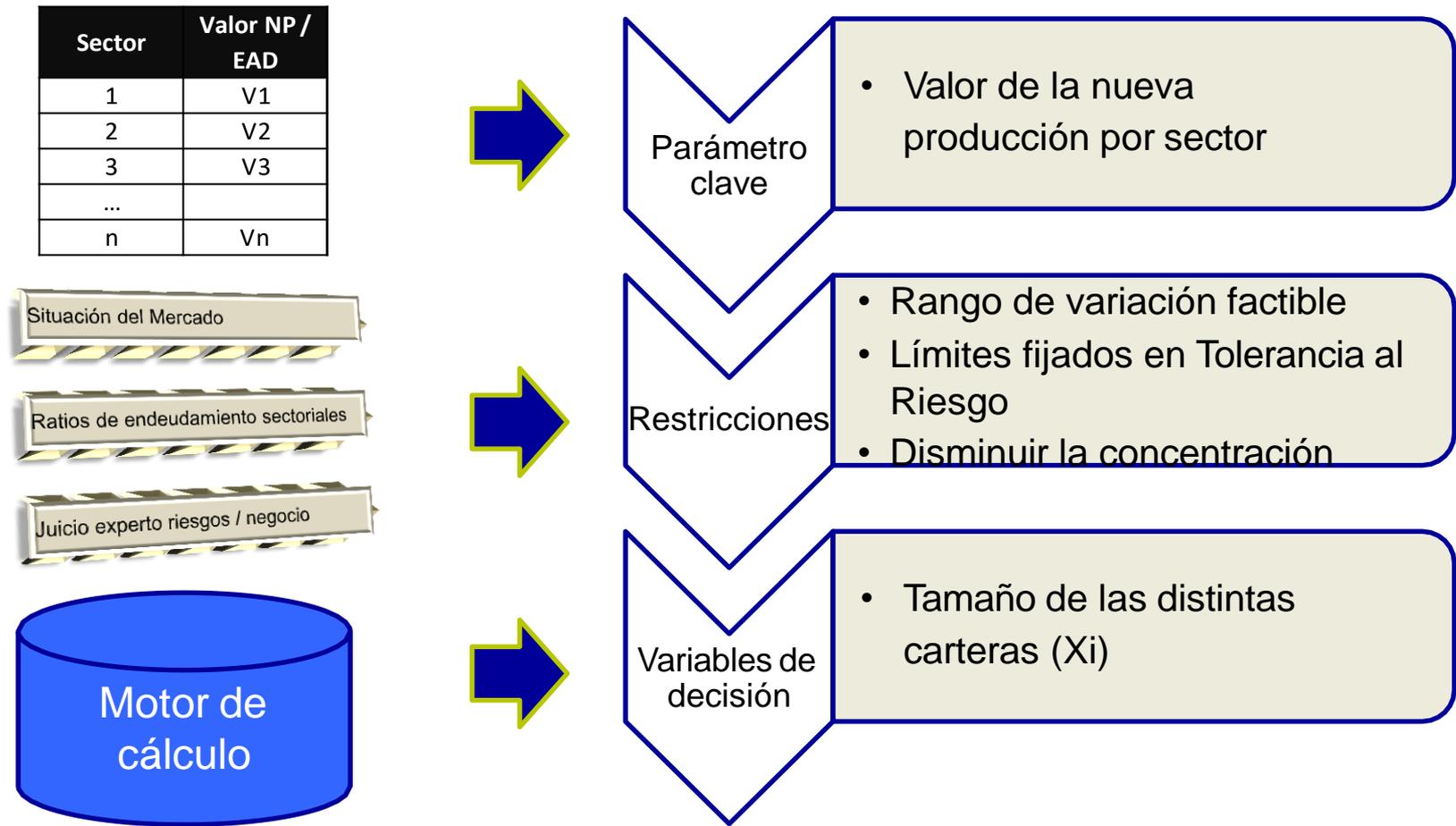
Fases

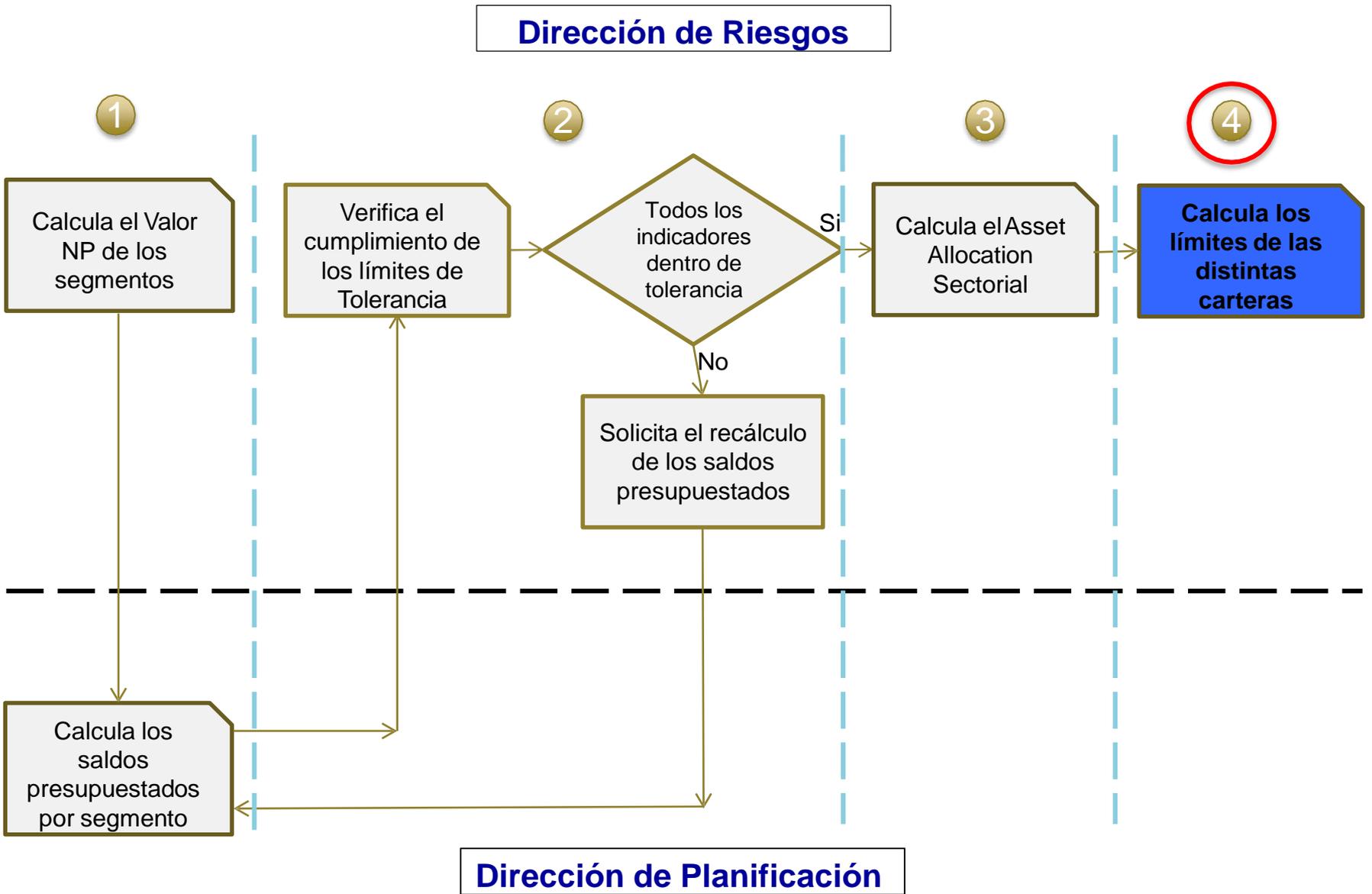
El proceso de determinación de la composición sectorial óptima de la cartera que financia actividades empresariales se puede dividir en tres fases:

1. Cálculo del **valor por unidad expuesta** de la nueva producción (Valor NP / EAD). Para ello se utiliza como indicador el valor económico creado por las operaciones contratados durante los últimos seis meses considerando únicamente la cartera no incumplida y no reestructurada. El método de cálculo es el mismo que el descrito anteriormente para los distintos segmentos.
2. Determinación del **rango de variación factible** de cada cartera (α min y α max). El objetivo es determinar el rango de variación posible máxima y mínima de cada cartera.
3. Determinación de **los saldos objetivos** de cada cartera (X_i). Se obtienen mediante la maximización del valor de la nueva producción sujeto a las restricciones de tamaño global de la cartera (fijado en la presupuestación), el rango de variación factible de cada cartera determinado en el punto anterior y los límites al riesgo de crédito y concentración fijados en el **Marco de Apetito y Tolerancia al Riesgo** de la Entidad. En el modelo se incluye una restricción según la cual la cartera final debe tener una mayor diversificación que la cartera inicial.

Asset Allocation sectorial

Fases





Dirección de Planificación

Fijación de límites

Ejemplo de seguimiento. Cartera por segmentos

Importes en millones de €

Total Cartera de Crédito						
Cartera	Cartera Actual	PEcni Cartera Actual	Cartera Ppto	Limite AsAI	Actual vs Límite	Actual vs Ppto
01 Organismos	7.788	24	7.696	9.252	84,2%	101,20%
02 Bancos e Intermediario	1.818	27	1.926	2.316	78,5%	94,37%
03 Empresas	23.741	193	26.400	31.738	74,8%	89,93%
04 Promotores	1.068	61	1.001	1.204	88,7%	106,69%
05 Fin. Especiales	5.864	0	6.383	7.674	76,4%	91,86%
06 Hipotecario	65.415	274	61.178	73.549	88,9%	106,93%
07 Tarjetas	3.245	21	4.179	5.024	64,6%	77,66%
08 Consumo	2.098	24	2.758	3.316	63,3%	76,05%
09 Microempresas	3.472	38	3.849	4.627	75,0%	90,21%
10 Autónomos	2.156	16	2.428	2.919	73,8%	88,78%
Total Cartera	116.665	677	117.799	141.619	82,4%	99,04%

Fijación de límites

Ejemplo de seguimiento. Cartera por sectores

Financiación a Actividades Empresariales por Sectores						
Cartera	Cartera Actual	PEcni Cartera Actual	Cartera Objetivo	Limite AsAI	Actual vs Límite	Actual vs Objetivo
Actividades Inmobiliarias	3.310	60	3.409	4.099	80,74%	97,07%
Agricultura, Ganadería y Pesca	504	7	590	709	71,13%	85,51%
Automoción y Servicios automóvil	759	6	865	1.040	72,96%	87,71%
Comercio al por Mayor	2.390	19	2.745	3.300	72,42%	87,07%
Comercio al por menor	1.671	11	1.918	2.306	72,47%	87,13%
Construcción	4.364	42	4.587	5.515	79,13%	95,13%
Fabricación de Maquinaria y Equipo	2.432	11	2.831	3.403	71,47%	85,92%
Fabricación de Productos Intermedios	2.918	26	2.919	3.509	83,14%	99,95%
Hostelería y Turismo	2.013	13	2.401	2.887	69,72%	83,82%
Ind. de la Alimentación, Bebidas y Tabaco	1.694	14	1.939	2.331	72,67%	87,36%
Ind. Manufacturera Básica. Textil, Muebles	1.567	24	1.768	2.125	73,75%	88,66%
Ind. Extractivas e Infraestruc.	1.272	9	1.455	1.749	72,73%	87,43%
Servicios a Empresas	3.257	30	3.790	4.556	71,48%	85,93%
Servicios Personales	346	4	371	446	77,55%	93,24%
Energía eléctrica y Gas	3.500	33	4.194	5.042	69,41%	83,45%
Energías Renovables	2.145	19	2.553	3.070	69,88%	84,01%
Telecomunicaciones	388	1	462	555	69,91%	84,04%
Transporte	1.004	8	1.213	1.458	68,86%	82,79%
TOTAL EXPOSICIÓN	35.532	334	40.010	48.100	73,9%	88,81%

Juntando las piezas

Marco Global de Gestión: integración del MAR y stress testing con resto de procesos estratégicos



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

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



...con una finalidad: apoyar el crecimiento rentable

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

Conclusiones

Contribución básica de una gestión avanzada de Riesgos

- ▶ **Permite un mejor conocimiento de la exposición al riesgo.**
- ▶ **Facilita la anticipación, mediante la cuantificación de las “pérdidas esperadas” y el capital en riesgo.**
- ▶ **Proporciona un seguimiento continuo de la calidad del riesgo de cartera.**
- ▶ **Posibilita una actuación rápida y eficaz, mediante la diferenciación de procesos y circuitos.**
- ▶ **Ayuda a los gestores, facilitándoles un mejor conocimiento de la relación riesgo / rendimiento.**

Conclusiones

Contribución básica del modelo de gestión integral

- ▶ **Desarrolla un marco económico, consistente y homogéneo, a todos los niveles (clientes, mercados, productos, negocios y áreas).**
- ▶ **Facilita la gestión global, conjunta, de todos los negocios, y riesgos mediante su traslación a capital en riesgo.**
- ▶ **Permite la gestión de carteras, p. Ej.: Micro: “Cartera Crediticia”, Macro: “Portfolio de negocios”. Adecuación al perfil de riesgos, y a los objetivos de RAR.**
- ▶ **Contribuye significativamente a la formulación de estrategias de negocio(s).**
- ▶ **Determina un lenguaje común, corporativo, en gestión del binomio riesgo / rendimiento.**
- ▶ **Añade valor a la evaluación del desempeño.**

nemesis

MUCHAS GRACIAS!!!!

Juan Carlos Estepa Jiménez

www.nemesisrisk.com

jcestepa@gmail.com