

nemesis

Retos de la Gestión de Riesgos: - Desafíos cara al futuro.

Juan Carlos Estepa Jiménez

Santo Domingo, septiembre 2024



Índice

- **¿De dónde venimos?: Entorno complejo y volátil.**
- **Gestionando la incertidumbre.**
- **¿Hacia dónde vamos?.**
- **Conclusiones.**

Entorno Complejo y Volátil: INCERTIDUMBRE

Stress Test

- Crisis sanitaria. Pandemia.
- Riesgos geopolíticos
- Crisis económica
- Cambio climático
- Innovación tecnológica
- Riesgo de nuevas pandemias
- Hacia un Nuevo Orden Mundial. Multipolar.
- Conflictos bélicos. Rusia, Oriente Medio.
- Desplome PIB histórico
- Inflación.
- Peligro de estanflación
- ONU Entre los tres mayores riesgos futuros para la humanidad
- Riesgos tecnológicos
- Ciberseguridad

Índice

- **¿De dónde venimos?: Entorno complejo y volátil.**
- **Gestionando la incertidumbre.**
- **¿Hacia dónde vamos?.**
- **Conclusiones.**

Diferencia Riesgo e Incertidumbre

- Frank Knight, “Riesgo, incertidumbre y beneficio”, 1921.
- . El riesgo es “una cantidad susceptible de medición”. Aunque no se tenga conocimiento de un resultado preciso, puede calcularse la probabilidad de algunos resultados más posibles.
- Incertidumbre significa que no hay suficiente información para reducir incluso las posibilidades. Cuando una situación “no es susceptible de medición” los economistas hablan de incertidumbre knightiana.



Riesgo e Incertidumbre

- El riesgo es la dispersión de la distribución de la probabilidad del elemento que se está estimando o de los resultados calculados que se están considerando.
- La incertidumbre es el grado de falta de confianza de que la distribución de probabilidad estimada sea correcta.
- Dilema:
 - Riesgos: Distribuciones de probabilidad, cálculos.
 - Incertidumbre: Escenarios. Stress test.

Certeza, riesgo e incertidumbre  F Knight

CERTEZA *Una acción que conduce necesariamente a un resultado*

Si decidimos fabricar 1.000 pares de zapatos y los costes (materiales, personal...) son conocidos

RIESGO *Conocemos las opciones posibles y la probabilidad de ocurrencia*

Si llueve disminuye en un 25% la afluencia al campo de fútbol y la probabilidad de que llueva esta tarde es del 40%

No se conoce la probabilidad de ocurrencia

INCERTIDUMBRE *Compro los materiales en dólares ¿subirá el dólar con respecto al euro?*



Grandes Retos: Gestionando la incertidumbre. Mejores prácticas

- **Reforzar Capacidades de Transformación.**
- El cliente en el centro.
- Menor perfil de riesgo en los balances.
- Mayor calidad de la base de capital.
- Políticas anticíclicas.
- Procesos eficientes. Digitalización
- Gestión de Recursos Humanos.
- Principios y valores claros.
- Trabajo en equipo y Meritocracia.
- Mejora continua. Inconformismo.
Huir de la autocomplacencia.
Espíritu crítico.

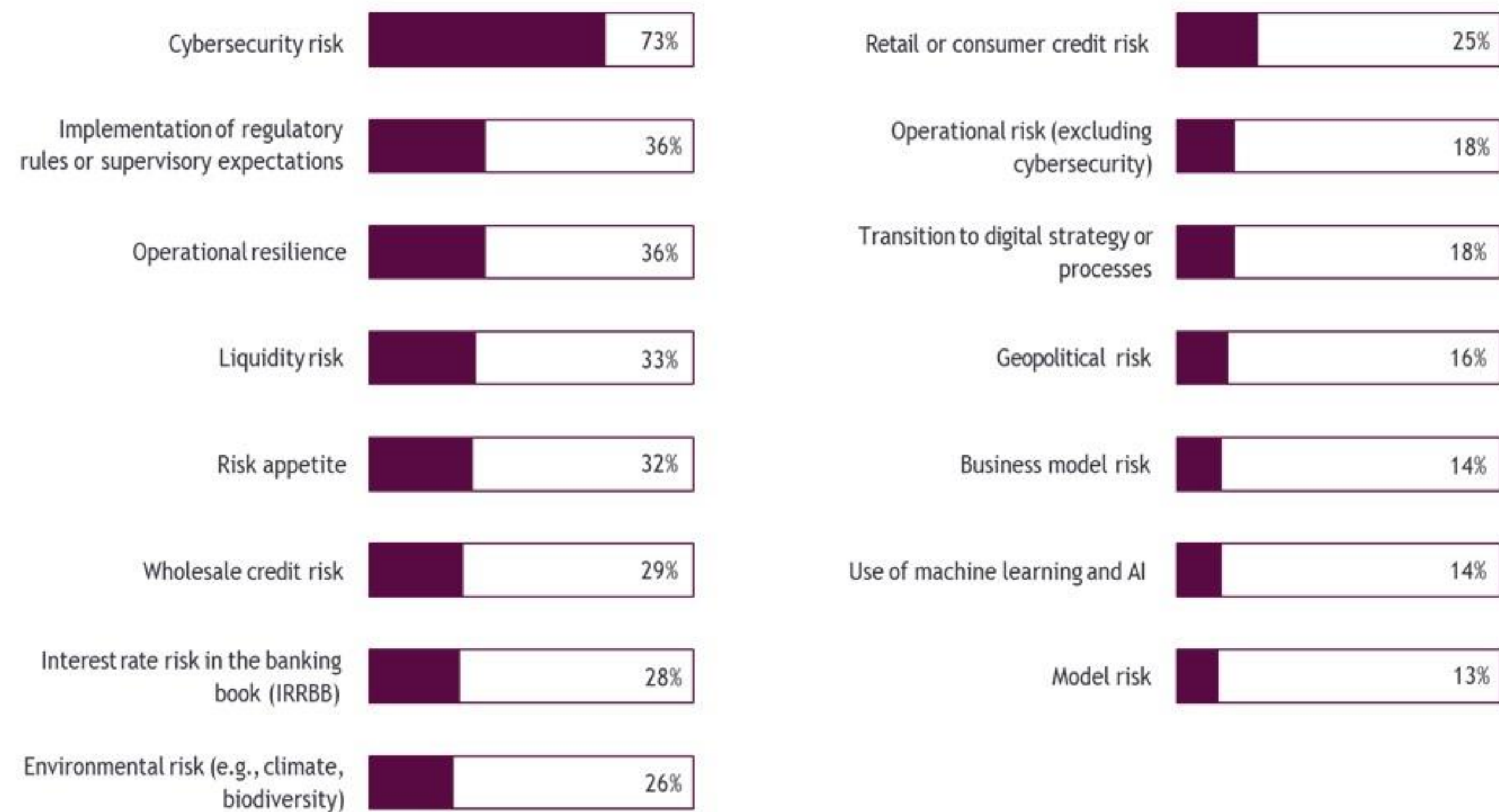
WORLD'S BEST BANKS - GLOBAL WINNERS

World's Best Bank	Bank of America
World's Best Corporate Bank	BBVA
World's Best Consumer Bank	DBS
World's Best Emerging Markets Bank	HSBC
World's Best Frontier Markets Bank	Societe Generale
World's Best Transaction Bank	Citi
World's Best Sub-custodian Bank	CIBC Mellon
World's Best Bank for Sustainable Finance	Standard Chartered
World's Best Islamic Financial Institution	Kuwait Finance House
World's Best Investment Bank	Bank of America Securities
World's Best Cash Management Bank	Citi
World's Best Trade Finance Provider	BNY Mellon
World's Best Supply Chain Finance Provider	Bank of America
World's Best Foreign Exchange Provider	BBVA
World's Best Private Bank	J.P. Morgan Private Bank
World's Best SME Bank	BTG Pactual Empresas

Índice

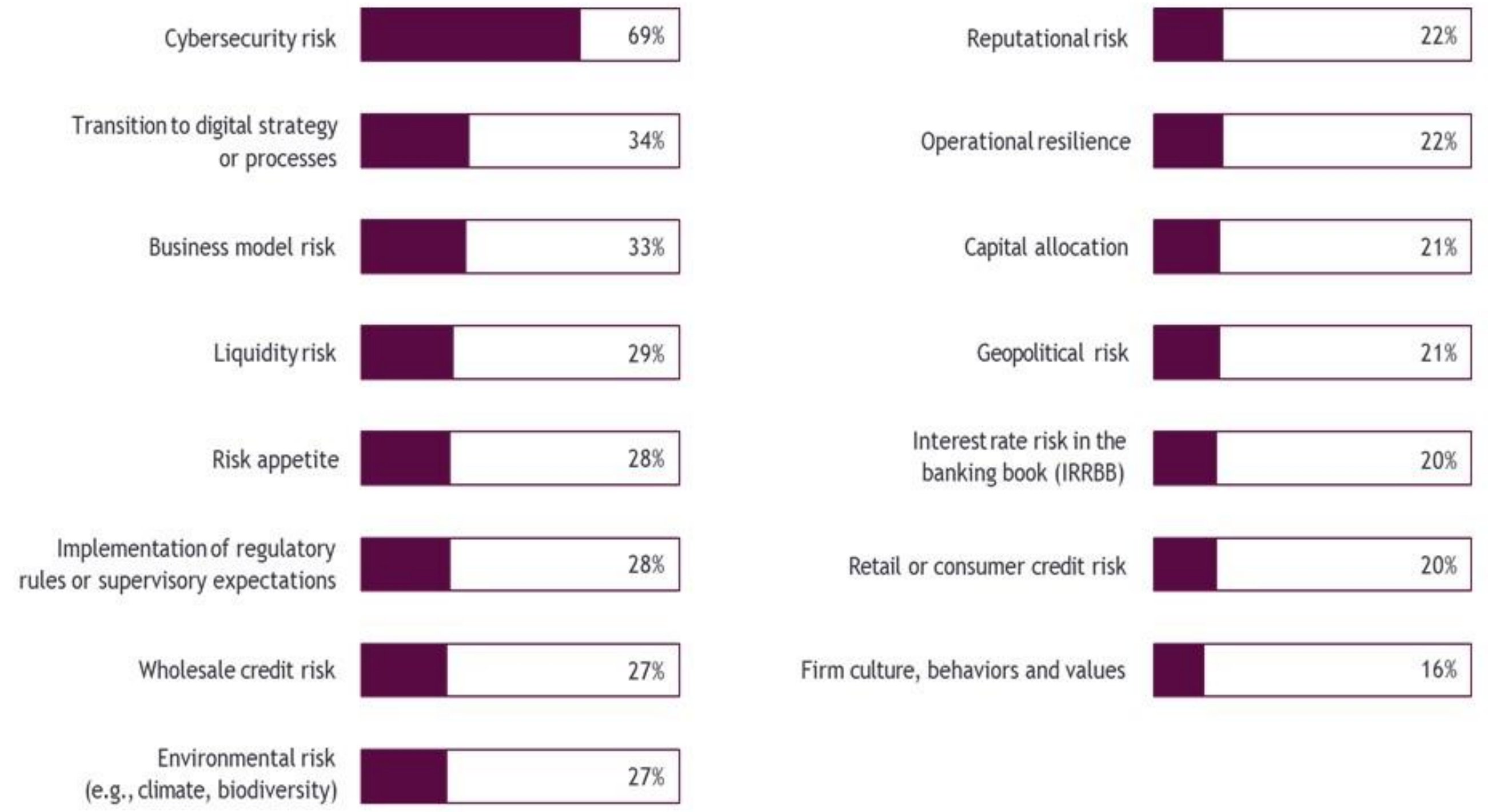
- **¿De dónde venimos?: Entorno complejo y volátil.**
- **Gestionando la incertidumbre.**
- **¿Hacia dónde vamos?.**
- **Conclusiones.**

Retos: Durante los próximos 12 meses, ¿cuáles serán los cinco principales temas de gestión de riesgos que requerirán la mayor atención por parte del CRO?



Fuente: IIF

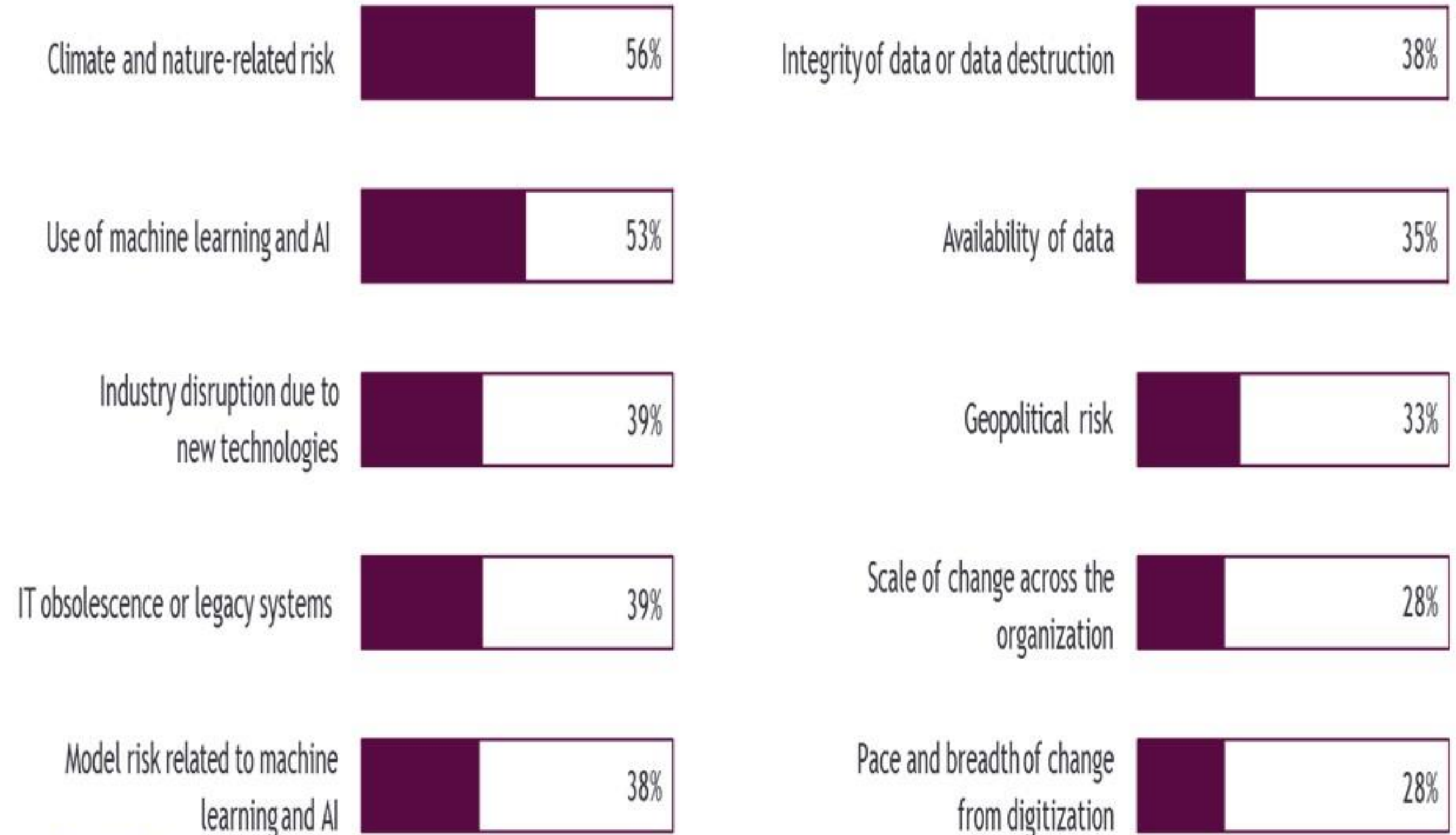
Retos: Durante los próximos 12 meses, ¿cuáles serán los cinco principales temas de gestión de riesgos que requerirán la mayor atención por parte de la Junta de Directores?



Fuente: IIF



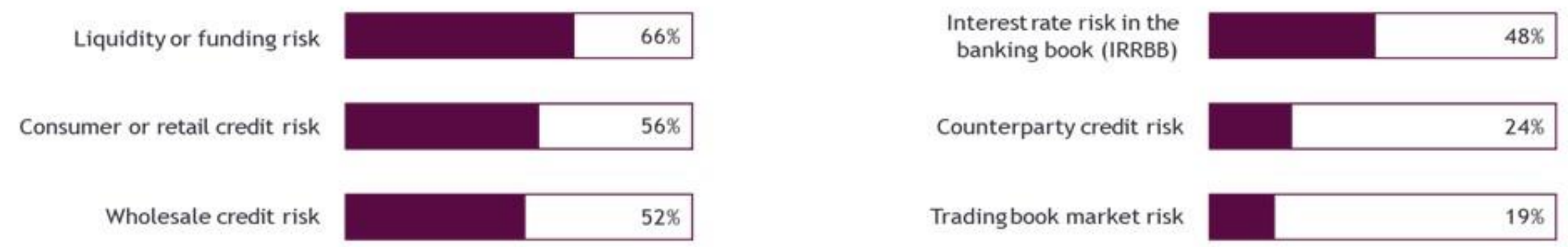
¿Qué riesgos emergentes cree que serán los más importantes para su organización de riesgos y su junta directiva durante los próximos cinco años?



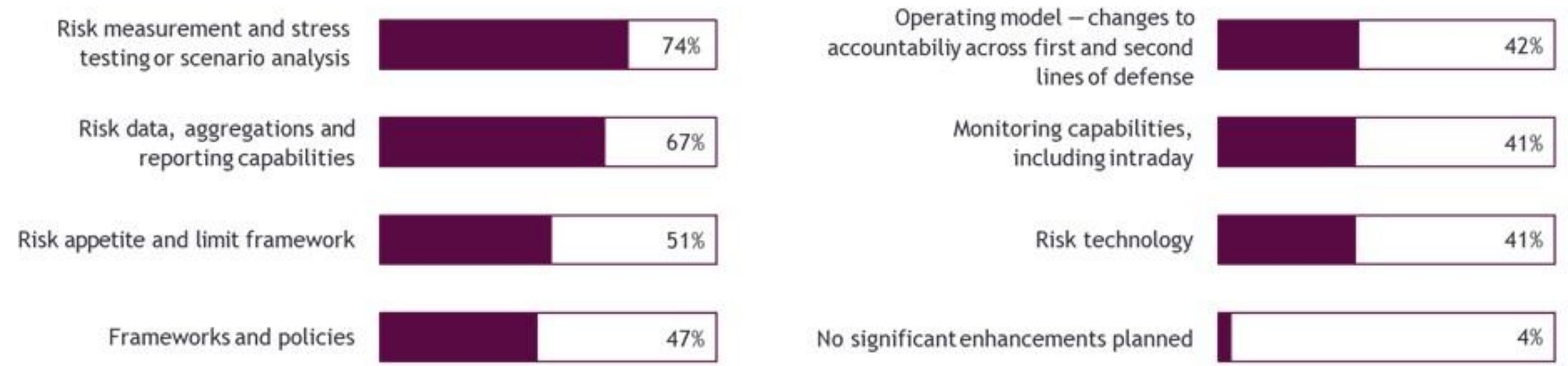
Fuente: IIF



¿Cuáles son los principales riesgos financieros que preocupan a su organización durante los próximos 12 meses?



¿Qué mejoras clave planea realizar su banco en sus capacidades de gestión de riesgos financieros durante los próximos 12 meses?



Fuente: IIF



Encuesta realizada por ORX (junio 2023) a ejecutivos de los principales bancos y aseguradoras (a nivel mundial), valorando el impacto en la industria de los 16 riesgos de la taxonomía de riesgos de ORX (de 1 a 10). El resultado es la media de las calificaciones por riesgo

Las opiniones del riesgo de los directivos no está relacionado con la materialización actual en pérdidas operacionales

A. Principales conclusiones

- Ciberseguridad es el top "concern", aunque la industria considera que se gestiona adecuadamente**

 - Los ataques son más sofisticados pero las firmas los gestionan satisfactoriamente, utilizando los hackers tecnologías emergentes como inteligencia artificial.
- Estabilidad del "landscape" geopolítico y económico**

 - La industria está gestionando activamente riesgos asociados con desarrollos económicos y geopolíticos
 - 58% de respuestas esperen que el entorno geopolítico esté estable en los próximos 6 meses.
- Externalización está en segundo lugar del ranking mientras la vigilancia de los desafíos continúa**

 - La creciente dependencia de proveedores, en ocasiones con cadenas de suministro complejas y con limitada ascendencia por parte de los bancos, escala a la segunda posición
- Falta de recursos especializados y escasez de determinados skills persiste**

 - Aunque sigue la preocupación por falta de determinados skills o recursos, en esta encuesta desciende respecto a ediciones anteriores.
- Continuidad de negocio baja dos puestos en la clasificación respecto al semestre anterior**

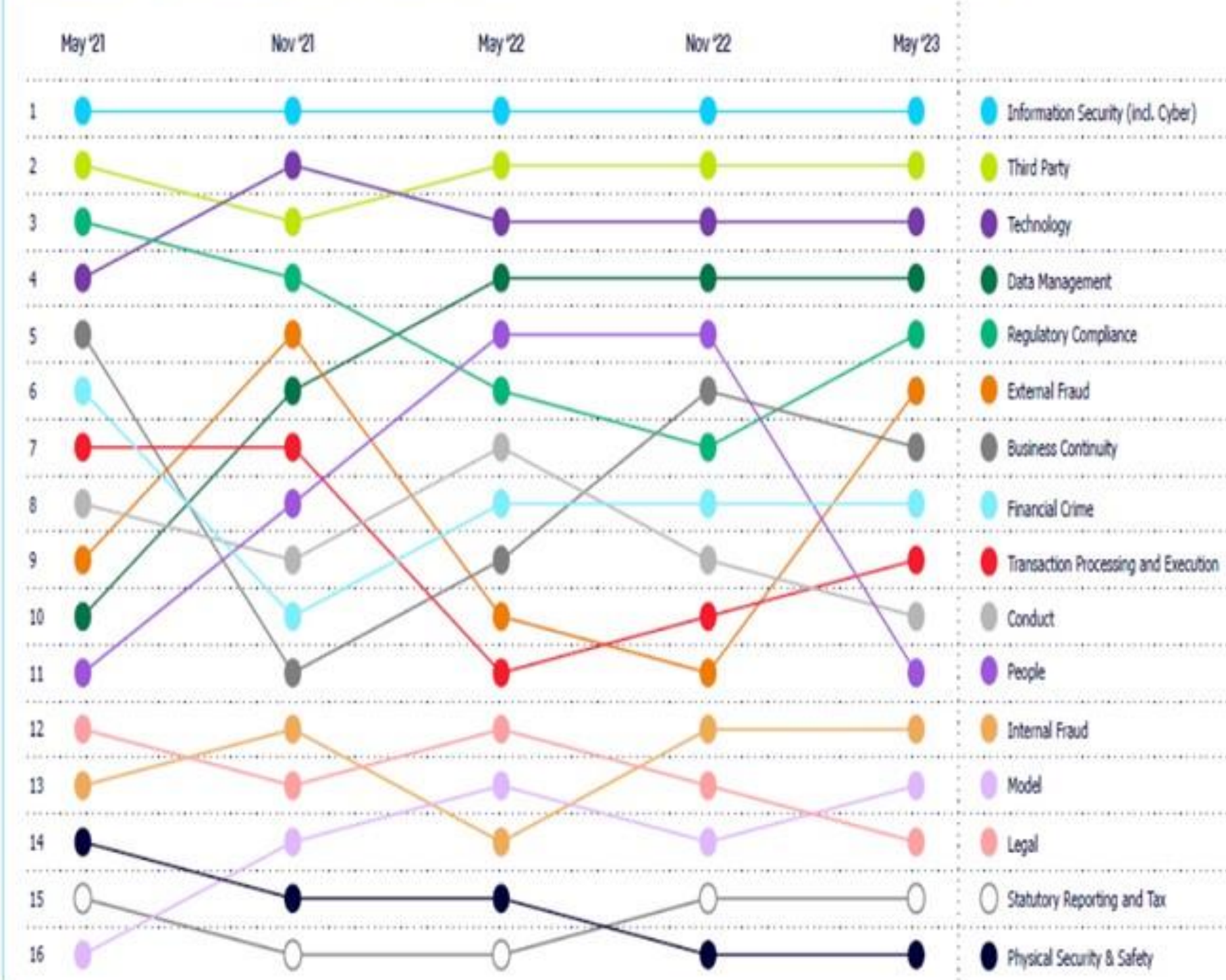
 - En la región de Europa cae del segundo al séptimo lugar debido a cierta "normalización" en los riesgos derivados de la guerra de Ucrania y potenciales disrupciones en cadenas de suministro.



Movimientos en la tendencia desde mayo 2021 hasta junio 2023 entre los 16 riesgos de la taxonomía de ORX

Top risk movement over time

Movement of top risk ratings over the past 5 reports



- Ciberseguridad continúa siendo el riesgo que más preocupa desde 2021
- Externalización sigue en segundo lugar
- *Regulatory compliance* vuelve a subir respecto a noviembre
- Fraude externo sube de forma abrupta respecto a noviembre
- *People risk* baja de la 5ª posición a la 11ª posición
- Continuidad baja dos puestos (5ª posición a 7ª posición)
- Riesgo legal (no incluye *regulatory compliance*) y conducta continúan en la parte baja del top risk



¿En qué áreas prevé que evolucionará el papel del CRO durante los próximos cinco años?

CROs papel más estratégico con el tiempo. Función “transversal” visión global. El desarrollo del liderazgo, la creación de cultura y el compromiso empresarial son áreas en las que los CRO invertirán tiempo y energía en los próximos años.

Serve as the “watchtower” for advising the board and senior management on intersecting risks 67%

Serve as an advisor to the business in preventing risk from materializing 35%

Develop and grow the next generation of risk leaders and deep bench strength in the second line 54%

Develop new risk capabilities (e.g., climate, workforce) 28%

Indoctrinate a rigorous risk culture across the three lines of defense 42%

Support the transition of risk ownership to the first line of defense 22%

Furnish the business with high quality risk data and analytics 35%

Fuente: IIF

Índice

- **¿De dónde venimos?: Entorno complejo y volátil.**
- **Gestionando la incertidumbre.**
- **¿Hacia dónde vamos?.**
- **Conclusiones.**

Grandes Retos. Gestión de Riesgo

Visión estratégica

Reforzar Capacidades de Gestión

- Riesgos Financieros y No Financieros.
- ESG, Riesgos tecnológicos, Riesgos de terceros.
- Reforzar capacidades: IA, Gestión de datos, Gestión global, Capacitación equipos, Agilidad organizativa.
- Riesgos Regulatorios: Implantación Bis III, NICs....
- Riesgos Geopolíticos.
- Gobierno Corporativo: líneas de defensa.
- Formación equipos: Trabajo multidisciplinar.
- Preservar Principios y Valores

Lloyds Banking Group PLC

Lloyds Bank axes risk staff after executives complain they are a 'blocker'

Lender 'having to say goodbye' to employees as part of effort to 'move at greater pace'



Claves de cara al futuro.

- ✓ Gestión **forward-looking**. No vale mirar hacia atrás.
- ✓ Uso de **escenarios**. Stress test. MAR, Suficiencia base capital
- ✓ Modelos de gestión “**completos**” proactivos más que reactivos. Calificación de clientes. Agilidad organizativa.
- ✓ Riesgo de **negocio**. Capacidad de generación de recursos cobertura de PE, y generación orgánica de capital.
- ✓ Potenciar **capacidades en los equipos. Independencia.**
- ✓ Gestión inteligente de la **Regulación.**
- ✓ **Momento Darwiniano.**

“el saber partirá siempre de la experiencia, y forjará hipótesis provisionales revisables con datos mejor contrastados” Kant



nemesis

¡¡¡MUCHAS GRACIAS!!!

Juan Carlos Estepa Jiménez

www.nemesisrisk.com

jcestepa@gmail.com

