



# **Gestión de Riesgos: Retos futuros**

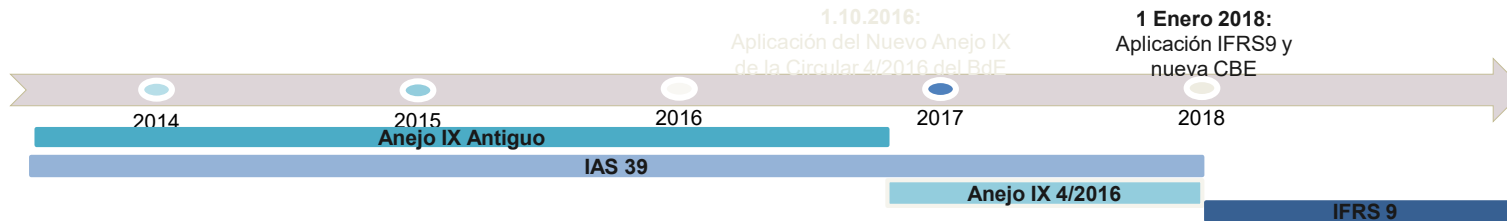
**Juan Carlos Estepa Jiménez**

# Índice

- Nueva Normativa Contable: IFRS 9
- Papel de la gestión de riesgos
- ¿Qué queremos ser?
- ¿Fuente de ventaja competitiva?

## IFRS9

### > 1. Introducción. Antecedentes normativos



- IFRS 9 es la normativa que **sustituye** a **IAS 39** “Instrumentos Financieros: reconocimiento y valoración”
- Los nuevos criterios para el cálculo de Pérdidas Esperadas de crédito supondrán **un incremento en las provisiones**
- La IFRS 9 entró en vigor el 1 de enero de **2018**
- **La IFRS9** tiene un fuerte **componente cíclico**

*Clasificación y Valoración de activos financieros – cambios con respecto a IAS 39 en las **categorías de activos** con nuevos aspectos a considerar*

**1**

*Nuevo modelo de deterioro basado en **pérdida esperada** en lugar de **pérdida incurrida***

**2**

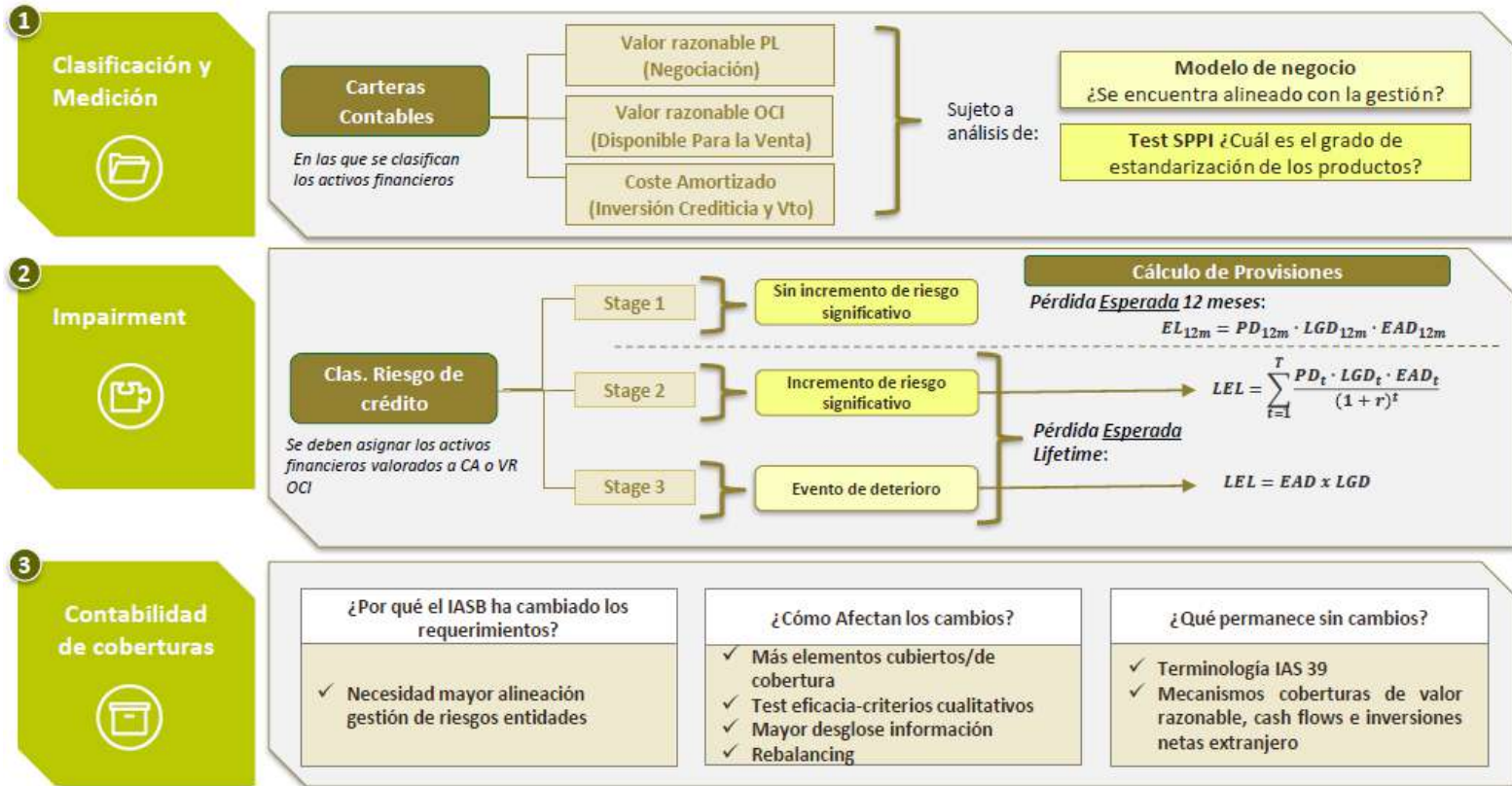
***Nuevos criterios** para facilitar la aplicación de la contabilidad de coberturas*

**3**

## IFRS9

### > 1. Introducción. Resumen Global IFRS 9

Los **tres ámbitos** sobre los que recae el proyecto global del IASB sobre instrumentos financieros, que supondrán una **sustitución completa de la NIC 39** a partir de **1 de enero de 2018**, son los siguientes:

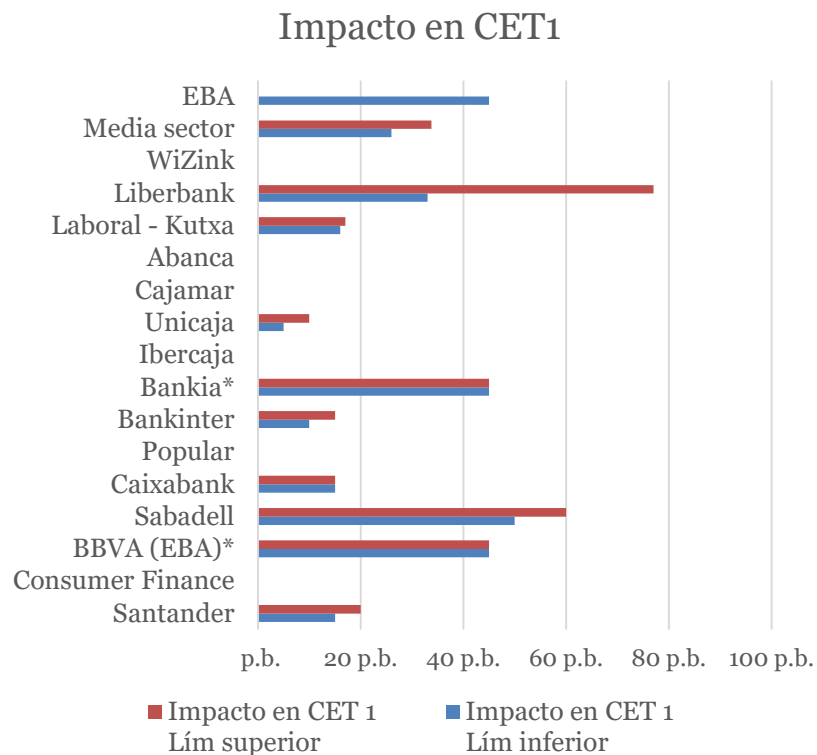


## IFRS9

### > 1. Introducción. Impacto en CET<sub>1</sub> publicado por principales bancos (junio 2017)

Peer	Impacto en Lím inferior	Impacto en Lím superior
Santander	15 p.b.	20 p.b.
Consumer	-	-
BBVA (EBA)*	45 p.b.	45 p.b.
Sabadell	50 p.b.	60 p.b.
Caixabank	15 p.b.	15 p.b.
Popular	-	-
Bankinter	10 p.b.	15 p.b.
Bankia*	45 p.b.	45 p.b.
Ibercaja	-	-
Unicaja	5 p.b.	10 p.b.
Cajamar	-	-
Abanca	-	-
Laboral - Kutxa	16 p.b.	17 p.b.
Liberbank	33 p.b.	77 p.b.
WiZink	-	-
Media sector	26 p.b.	34 p.b.
EBA	45 p.b.	

\* Información pública de estimaciones de impacto en el sector bancario español



## IFRS9

### > 2. Clasificación en stages. Default y deterioro (Stage 3)

#### Default subjetivo y objetivo

- Indicadores “**unlikely to pay**”
  - a) Refinanciaciones “malas” (con quitas o planes de pago insuficientes)
  - b) Se ha iniciado una reclamación judicial por parte de la entidad
  - c) Quiebra o situación concursal del titular

- Sistemas de **alertas** definidos por la entidad

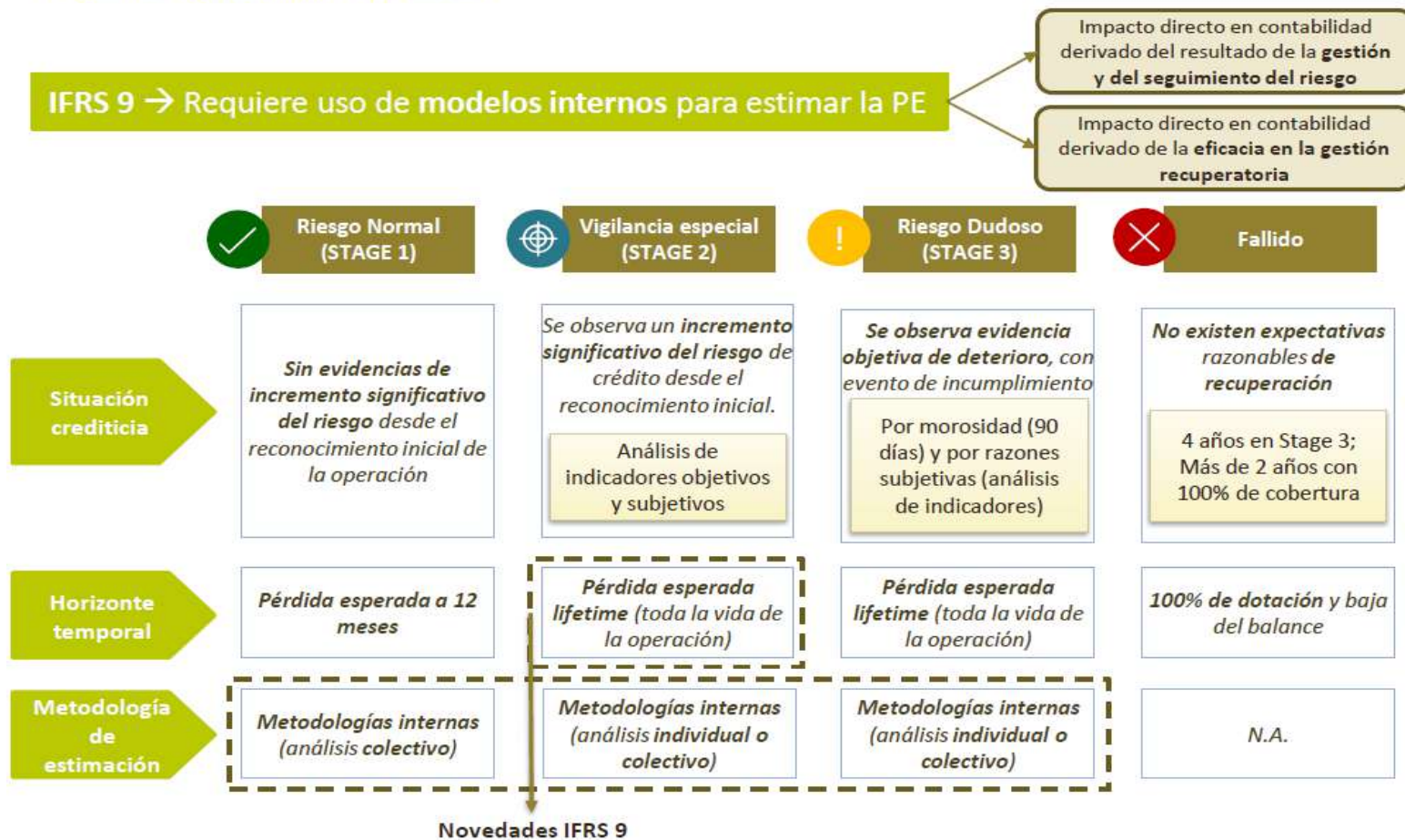
Default Subjetivo

Default Objetivo

- Importes materiales vencidos en más de **90 días**
- Arrastre de clientes >20%
- La posibilidad de aplicar un plazo de 180 días para mayoristas no estará permitido (cambio de posicionamiento del ECB)

## IFRS9

### > 2. Clasificación en stages. Resumen Metodología de Impairment



## IFRS9

### > 2. Clasificación en stages. Default y deterioro (Stage 3)



*\* Al igual que los 90 días para el Stage 3, esta presunción es refutable con una buena justificación*



## IFRS9

### > 2. Impairment – Clasificación contable

#### Criterio específico del algoritmo de ISR por variación de PD

Cuando la **variación de la PD conjunta** (comparativa entre la PD en el origen y la PD actual) **supera un umbral** determinado → **Incremento significativo del riesgo (ISR)**

$$\text{Trigger ISR} = \left( \frac{PD_{\text{actual}}}{PD_{\text{origen}}} - 1 \right) * (PD_{\text{actual}} - PD_{\text{origen}}) > 7,5\% \text{ y } PD_{\text{actual}} > 5\%$$

A continuación se muestran las PD que deben alcanzar las operaciones para superar el umbral marcado, y clasificarlas por tanto en Stage II.

- **Umbral preliminar** para considerar que existe incremento significativo del riesgo → **7,5%**
- Floor de PD en el **5%** determinado en base a la **política de admisión de la entidad**, que establece un **rating mínimo para la originación de operaciones** entre **B (No clientes)** y **B- (Clientes)**, que se corresponden normalmente con **PDs entre 4% y 6%** (en el caso hipotecario aproximadamente un 2,5%)

VARIACIÓN CONJUNTA (α)	PD ORIGEN A 1 AÑO												
	0,1%	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%	3,5%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	8,0%
1,0%	-	-	-	-	-	-	-	5,4%	6,0%	7,2%	8,4%	9,6%	10,8%
1,5%	-	-	-	-	-	-	5,1%	5,8%	6,4%	7,7%	9,0%	10,2%	11,5%
2,0%	-	-	-	-	-	-	5,4%	6,1%	6,8%	8,2%	9,5%	10,7%	12,0%
2,5%	-	-	-	-	-	5,0%	5,7%	6,5%	7,2%	8,5%	9,9%	11,2%	12,5%
5,0%	-	-	-	-	5,2%	6,0%	6,9%	7,7%	8,5%	10,0%	11,5%	12,9%	14,3%
7,5%	-	-	-	-	5,9%	6,8%	7,7%	8,6%	9,5%	11,1%	12,7%	14,2%	15,7%
10,0%	-	-	-	5,4%	6,5%	7,5%	8,5%	9,4%	10,3%	12,1%	13,7%	15,4%	16,9%
15,0%	-	-	-	6,2%	7,5%	8,6%	9,7%	10,7%	11,7%	13,7%	15,5%	17,2%	19,0%
25,0%	-	-	6,0%	7,6%	9,1%	10,4%	11,7%	12,9%	14,0%	16,2%	18,2%	20,2%	22,1%

- En la tabla se observa la **población que sería reclasificada desde Normal a Vigilancia Especial bajo la elección de distintos umbrales α de variación conjunta.**

Ejemplo: PD en origen = 2%; PD actual = 6% → ¿Habría Incremento Significativo del Riesgo?

$(6/2 - 1) * (6 - 2) = 8\% > 7,5\% \rightarrow$  **Sí habría ISR**

## IFRS9

### > 2. Clasificación en stages. Incremento significativo de Riesgo de Crédito (Stage 2)

#### Indicadores cuantitativos – simplificaciones prácticas

##### 1 Operaciones Low Credit Risk

- Operaciones que se considere que tienen bajo riesgo de crédito a fecha de reporte permanecen en Stage 1 *sin necesidad de analizar el ISRC*
- Corporates y Soberanos con “investment grade”

##### 2 Presunción refutable de 30 días

## IFRS9

### > 2. Clasificación en stages. Tratamiento de operaciones refinanciadas

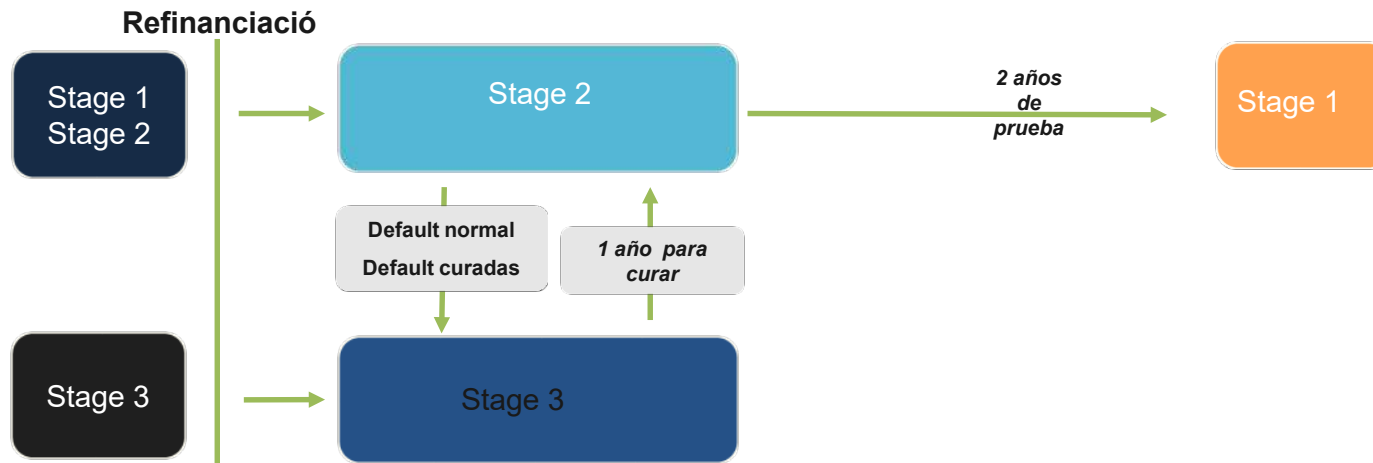
Tras una refinanciación, no puede asumirse una mejora del nivel de riesgo, por lo que se clasificarán en **Stage 2** cuando no proceda hacerlo en **Stage 3**, hasta que se supere el periodo de prueba establecido

<b>Stage 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Operación anterior en Stage 3</li><li>• Periodo de <b>carencia</b> superior a 2 años</li><li>• <b>Quitas</b> en el proceso de refinanciación</li><li>• Plan de pagos inadecuado</li></ul>	Default desde el Stage 2: <ul style="list-style-type: none"><li>• Si ha sido reclasificada desde Stage 3, se devolverá a Stage 3 si presenta <b>30 días de impago</b> o una segunda refinanciación</li></ul>
<b>Stage 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Operación anterior no estaba en Stage 3</li></ul>	Superado el periodo de cura de 1 año en Stage 3: <ul style="list-style-type: none"><li>• No tener importes vencidos en la operación</li><li>• Cliente sin operaciones con 90 días de impago</li></ul>
<b>Stage 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fin de marca de refinanciado</li></ul>	Superado un periodo de prueba de 2 años en Stage 2: <ul style="list-style-type: none"><li>• El cliente no tiene operaciones con 30 dpd</li></ul>

## IFRS9

### > 2. Clasificación en stages. Tratamiento de operaciones refinanciadas

#### Diagrama de traspasos entre stages



\* Para las operaciones que hubiesen estado previamente en Stage 3, solo será necesario que lleguen a presentar 30 días de impago o una segunda refinanciación para volver a Stage 3

## IFRS9

### > 3. Pérdida esperada

El proceso de cálculo del deterioro engloba los siguientes elementos:

#### 1 **Definición de pérdida esperada**

Concepto de pérdida esperada y elementos para llegar a su cálculo.

#### 2 **Parámetros de riesgo de crédito**

Estimación de los parámetros (PD, LGD y EAD) bajo el marco de IFRS 9.

#### 3 **Información forward-looking**

Adecuación de la ECL con información FWL y generación de escenarios.

#### 4 **Vida esperada de la operación**

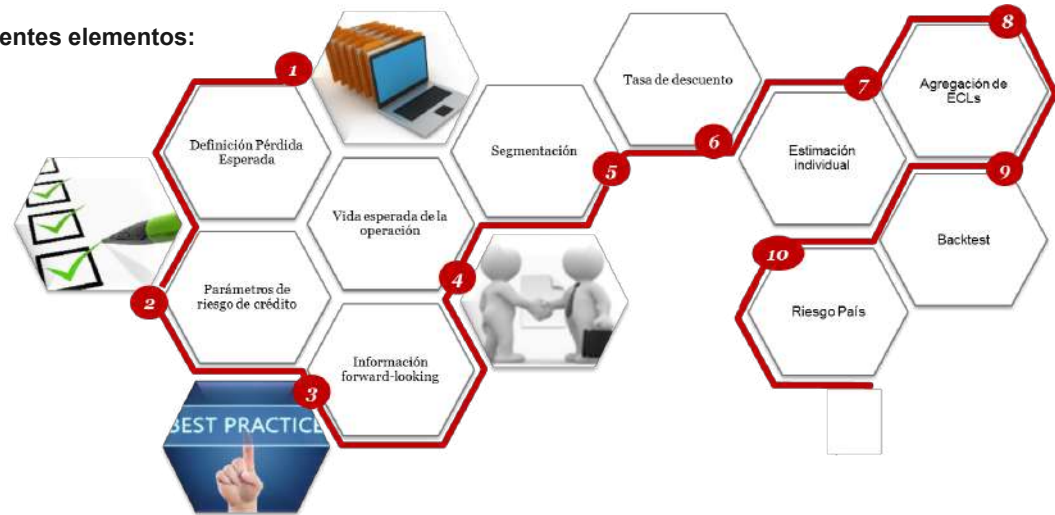
Identificación y estimación la vida esperada de las operaciones.

#### 5 **Segmentación**

Conceptos básicos para una segmentación adecuada.

#### 6 **Tasa de descuento**

Inclusión adecuada de la tasa de descuento en el cálculo de la ECL para los distintos tipos de carteras.



#### 7 **Estimación individual**

Criterios para la evaluación individualizada de exposiciones.

#### 9 **Backtest**

Proceso para verificar la idoneidad de las estimaciones.

#### 8 **Agregación de ECLs**

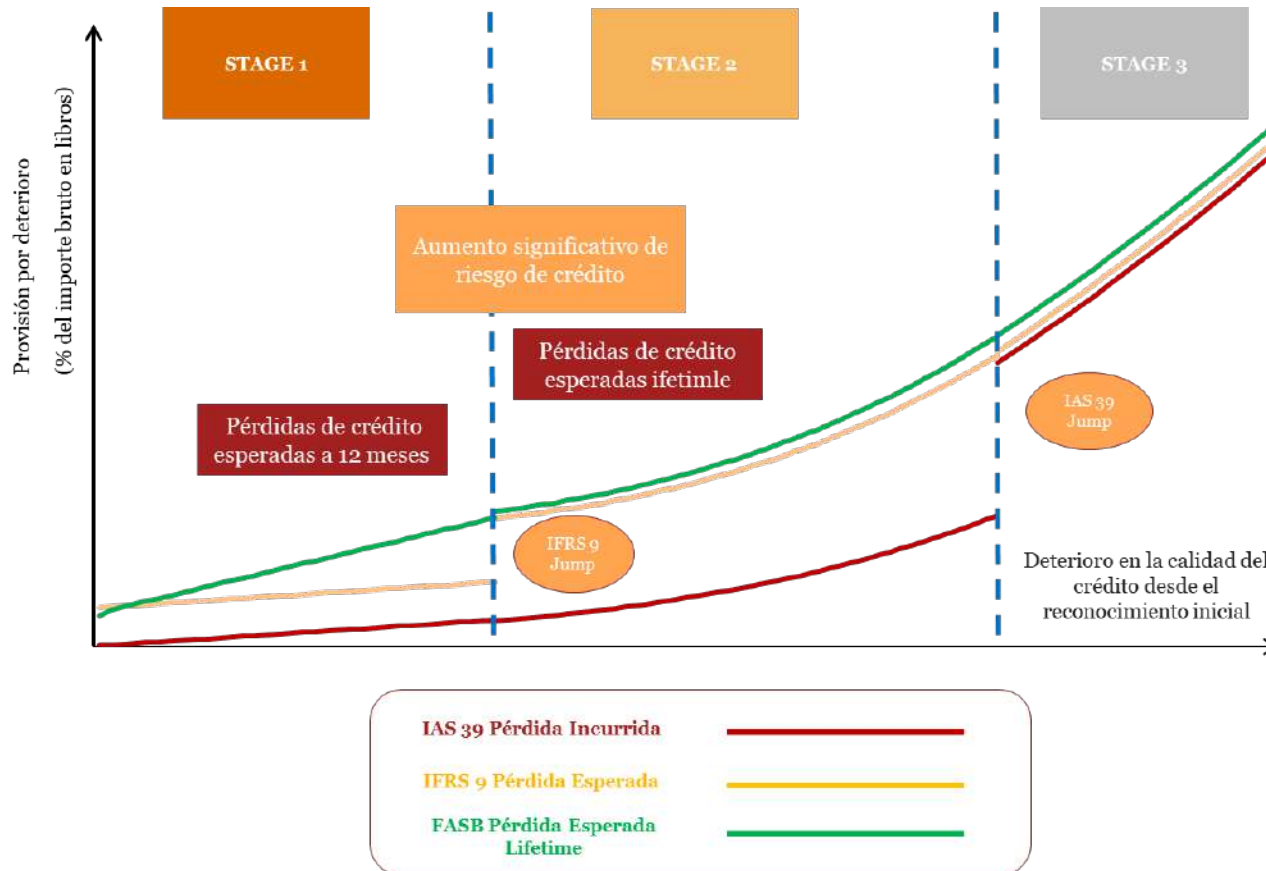
Definición de cálculo de ECL y particularización de los parámetros.

#### 10 **Riesgo País**

Conceptos básicos sobre el riesgo País.

## IFRS9

### > 3. Pérdida esperada. Pérdida incurrida vs Pérdida esperada



## IFRS9

### > 3. Pérdida esperada. Gobernanza

Es fundamental que exista un marco de gobernanza adecuado

- **Formalización** de la gobernanza de cada uno de los procesos
- Asignación claramente definida de **responsables** de cada proceso
- Es requisito fundamental para una correcta implementación de IFRS 9 que exista un correcto marco de gobierno de **todos los procesos** que se ven afectados

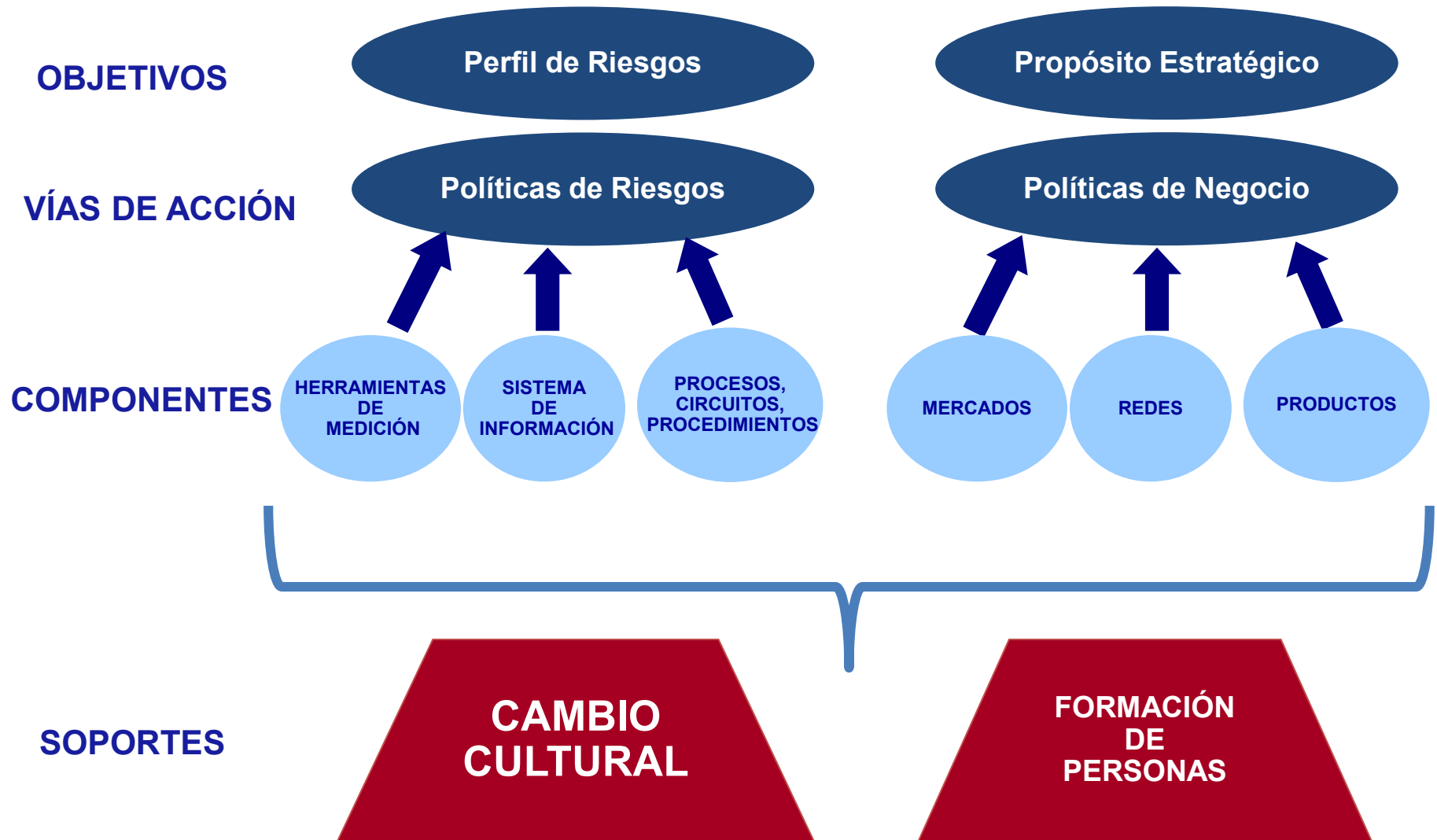


## Índice

- Nueva Normativa Contable: IFRS 9
- Papel de la gestión de riesgos
- ¿Qué queremos ser?
- ¿Fuente de ventaja competitiva?



# Implantación de un Modelo avanzado de Riesgos/Negocio



## 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**.

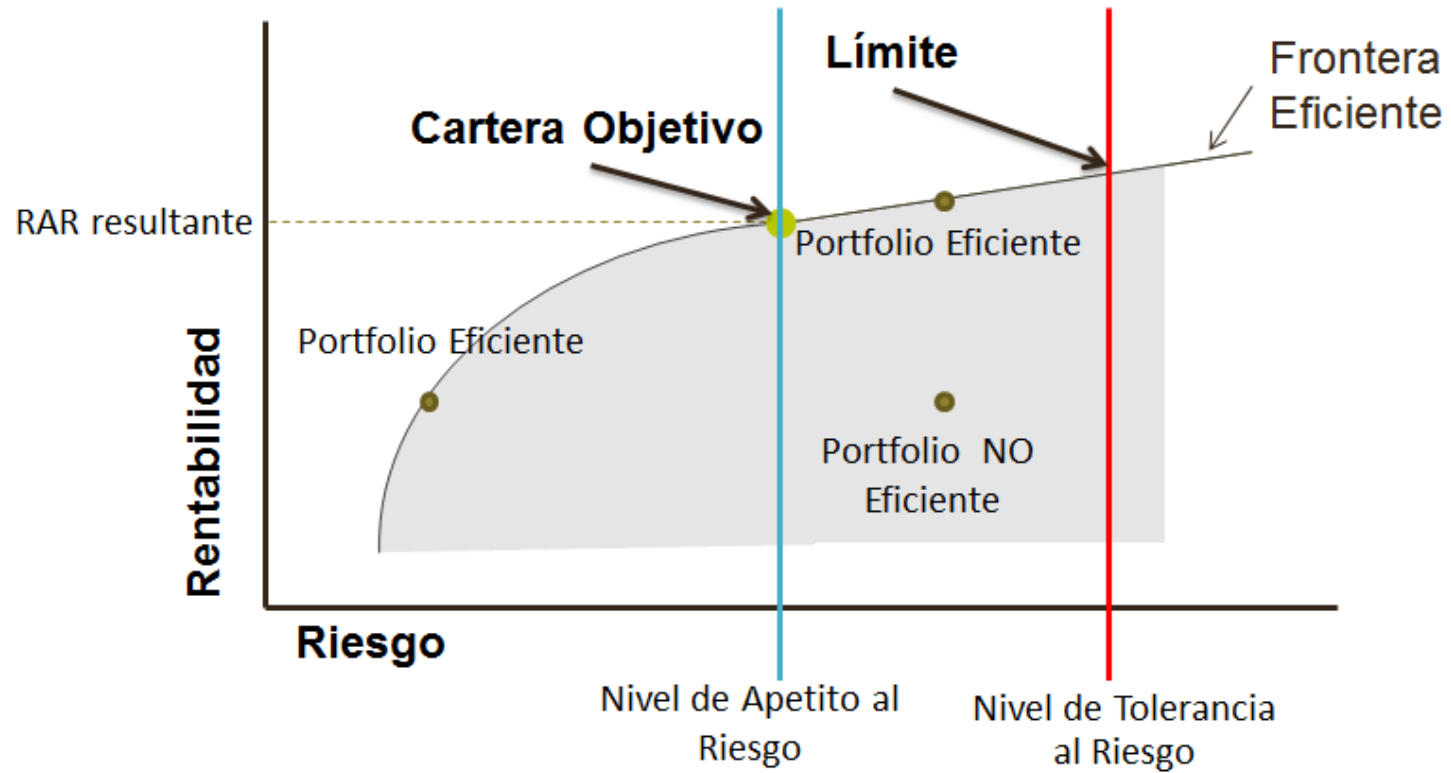
**NECESIDAD: Definir el PERFIL DE RIESGO**

# 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. 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



## Índice

- **Nueva Normativa Contable: IFRS 9**
- **Papel de la gestión de riesgos**
- **¿Qué queremos ser?**
- **¿Fuente de ventaja competitiva?**

# 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 Dic17	Situación a Dic18
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 €

Copyright@Nemesis

# Marco de Apetito al Riesgo

## Declaración de Apetito y Tolerancia al Riesgo. Indicadores secundarios

Indicador	Tipo de Riesgo	Apetito	Tolerancia	Situación a Dic17	Situación a Dic18
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 €



# 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.

## Índice

- **Nueva Normativa Contable: IFRS 9**
- **Papel de la gestión de riesgos**
- **¿Qué queremos ser?**
- **¿Fuente de ventaja competitiva?**

# Gestión de Riesgos

La Gestión  
del Riesgo

Fuente de **ventaja competitiva sostenible** para las Entidades Financieras

Actúa sobre:

- **Estrategia:** Definición del Riesgo y objetivos de Perfil y Negocio
- **Solvencia:** Calidad adecuada del riesgo
- **Rentabilidad:** Precios adecuados en f (riesgo)

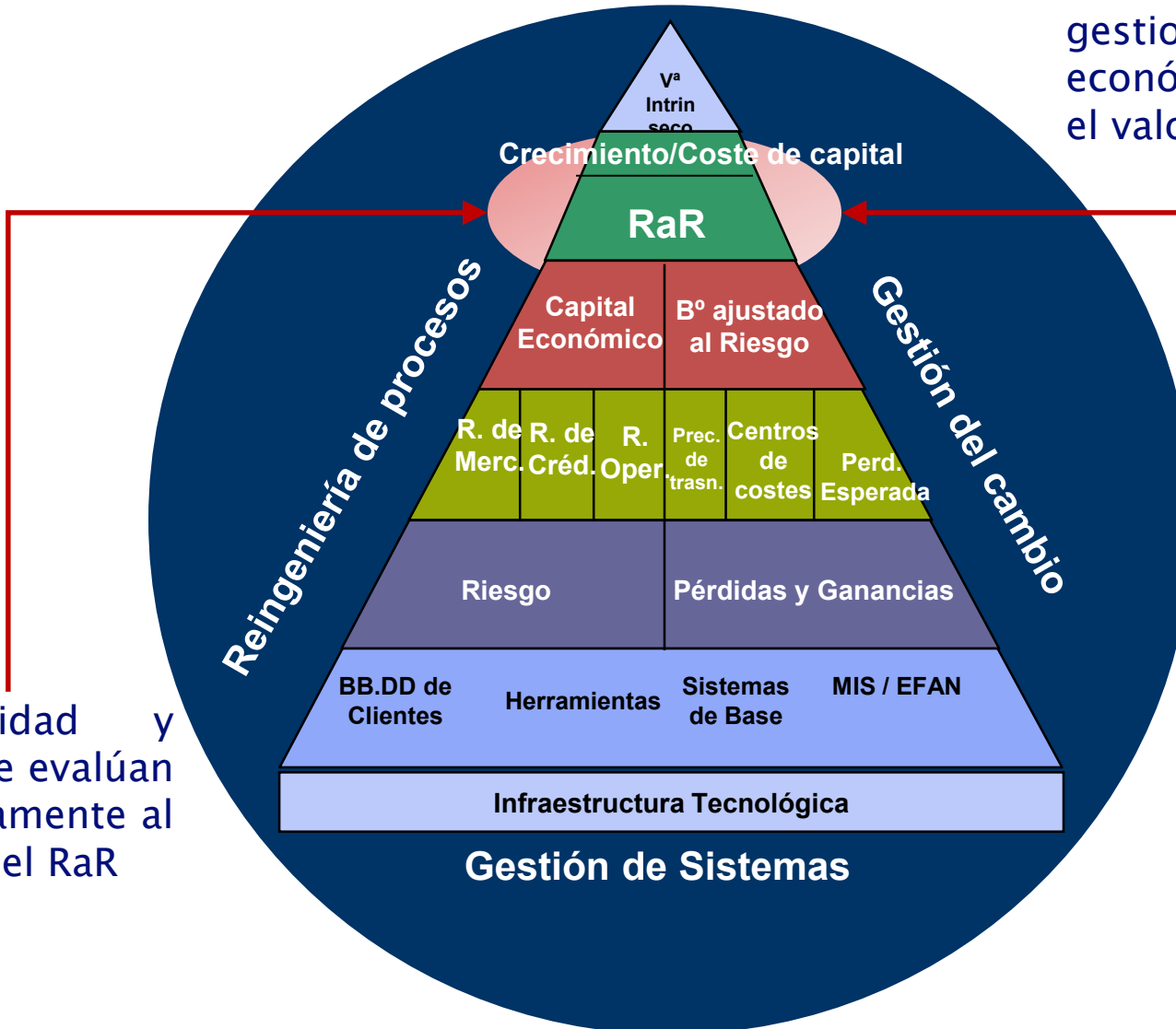
Gestionar perfil riesgo

**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**

# Esto lleva al establecimiento de la pirámide de Gestión Global del Riesgo

RaR es la base para gestionar el beneficio económico y maximizar el valor para la Entidad



Rentabilidad y riesgo se evalúan conjuntamente al calcular el RaR

## 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

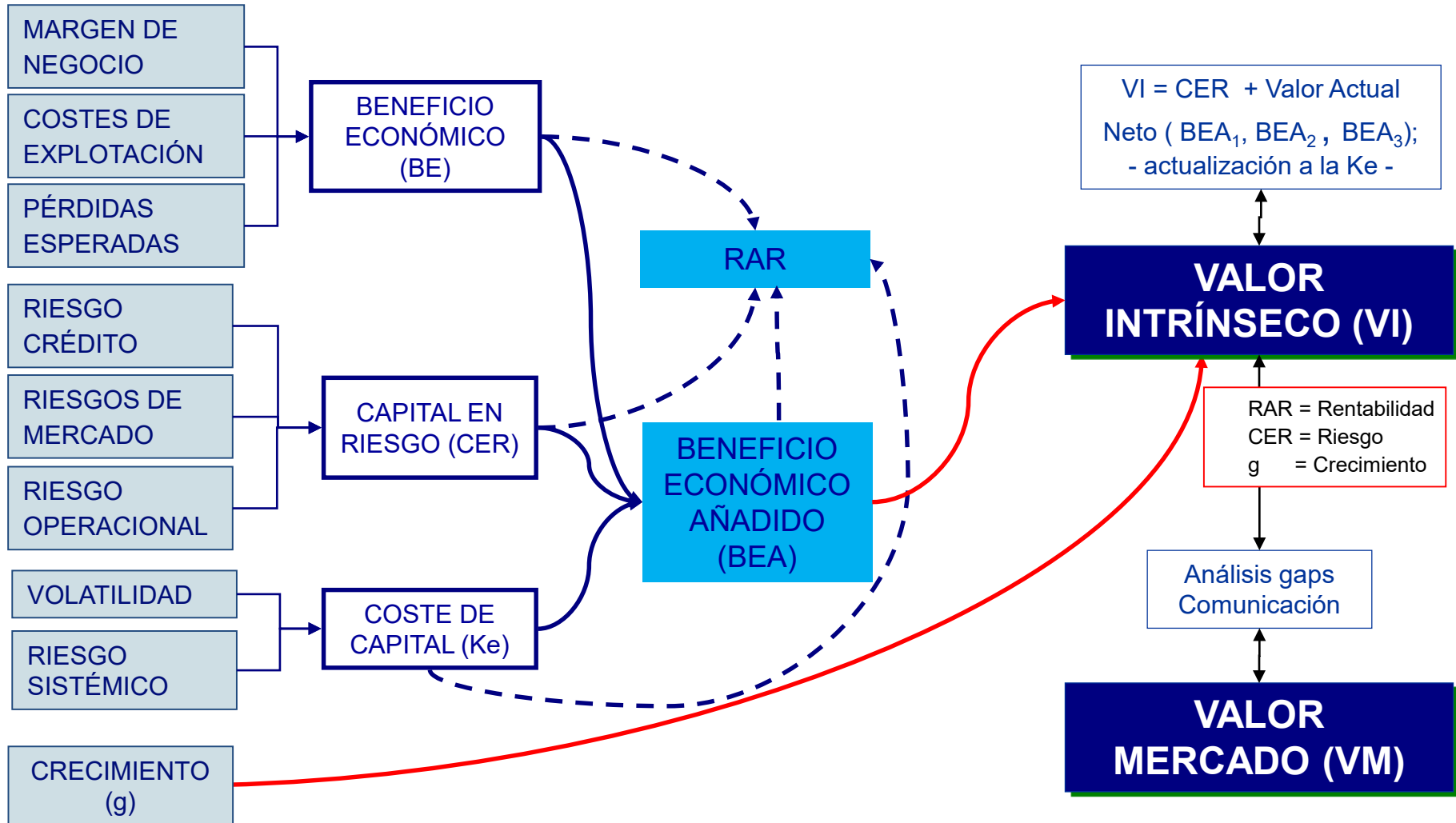
Seguimiento de negocios

Incentivación

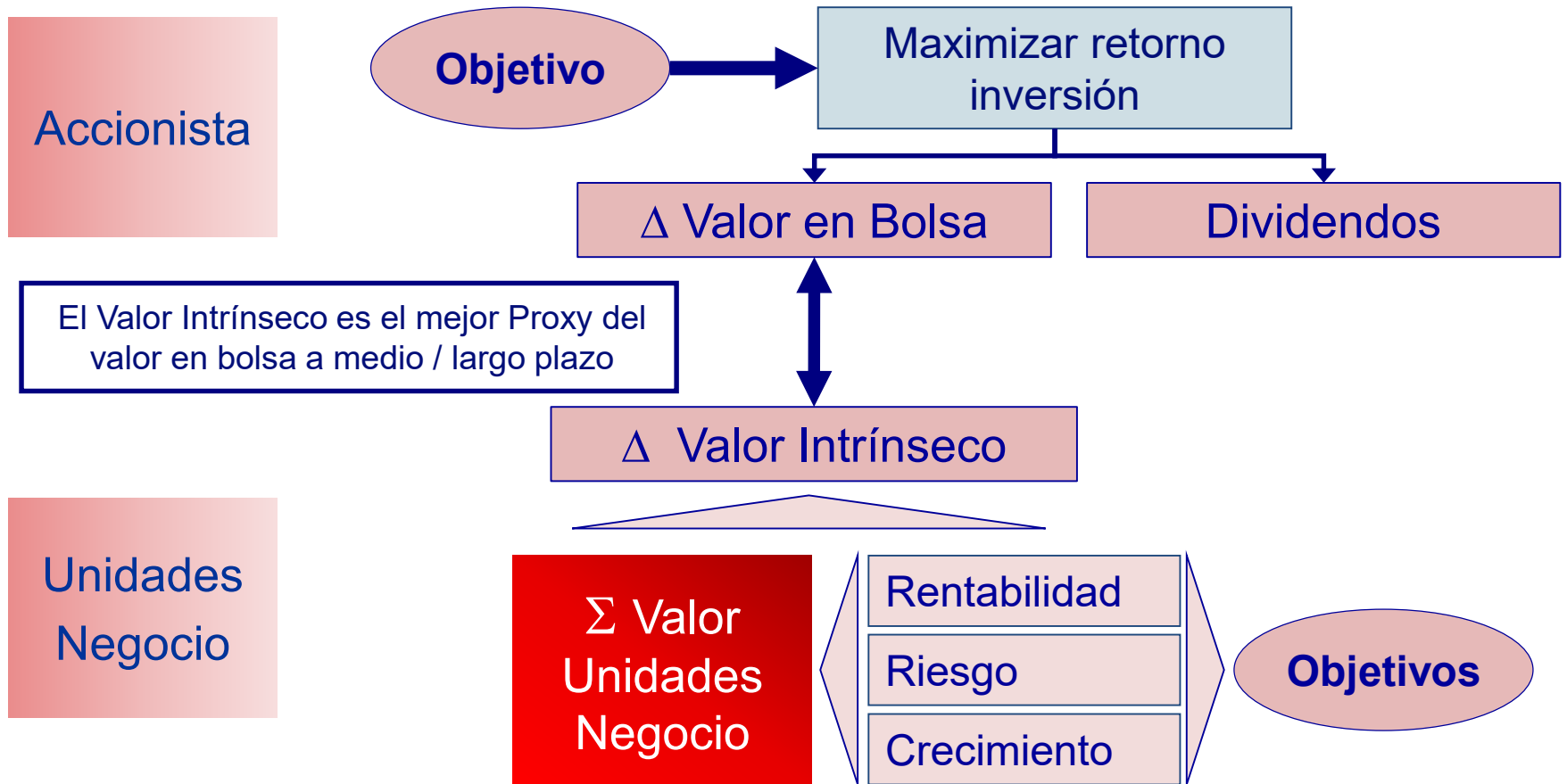
# Para que la gestión basada en valor sea real, ha de integrarse en la dinámica de los negocios



# El BEA, junto con el crecimiento, determinan el valor intrínseco de un negocio



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



...con una finalidad: apoyar el crecimiento rentable



► **...y con una función de riesgos alineada con objetivos consistentes**

OBJETIVOS

INDEPENDENCIA

HOMOGENEIDAD

UNIFORMIDAD

GLOBALIDAD

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

CORPORATE GOVERNANCE

SISTEMAS DE MEDICIÓN

ESTRUCTURAS - PROCESOS

CONGLOMERADOS FINANCIEROS

## 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

## En definitiva, los bancos que consolidarán su ventaja competitiva, serán aquellos que desarrollen un modelo de negocio diferencial basado 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

# Decálogo para la construcción de un modelo de Gestión de Riesgos sólido

Las entidades “ganadoras” de la crisis parecen haber seguido un modelo de Gestión de Riesgos similar.

Los 10 principios claves han sido:

1

Función de Riesgos independiente y global, que asegura una adecuada información para la toma de decisiones a todos los niveles

2

Objetividad en la toma de decisiones, incorporando todos los factores de Riesgo relevantes (tanto cuantitativos como cualitativos)

3

Gestión activa de la totalidad de la vida del Riesgo, desde el análisis previo a la aprobación hasta la extinción del Riesgo

# Decálogo para la construcción de un modelo de Gestión de Riesgos sólido

# 4

Procesos y procedimientos claros, revisados periódicamente en función de las nuevas necesidades, y con líneas de responsabilidad bien definidas

# 5

Gestión integrada de todos los Riesgos mediante su identificación y cuantificación, y gestión homogénea en base a una medida común (capital económico)

# 6

Diferenciación del tratamiento del Riesgo, circuitos y procedimientos, de acuerdo a las características del mismo

# 7

Generación, implantación y difusión de herramientas avanzadas de apoyo a la decisión que, con un uso eficaz de las nuevas tecnologías, faciliten la gestión de los Riesgos

# Decálogo para la construcción de un modelo de Gestión de Riesgos sólido

## 8

Descentralización de la toma de decisiones en función de las metodologías y herramientas disponibles

Inclusión de la variable Riesgo en las decisiones de negocio en todos los ámbitos, estratégico, táctico y operativo

## 9

## 10

Alineación de los objetivos de la función de Riesgos y de los individuos que la componen con los de la Entidad, con el fin de maximizar la creación de valor

Este decálogo sienta las bases de una sólida cultura de Gestión de Riesgos en toda la organización

**nemesis**

**MUCHAS GRACIAS!!!!**

**Juan Carlos Estepa Jiménez**

**[www.nemesisrisk.com](http://www.nemesisrisk.com)**

**[jcestepa@gmail.com](mailto:jcestepa@gmail.com)**