



ICADE BUSINESS SCHOOL

**MARCO DE APETITO Y
TOLERANCIA AL RIESGO
INTEGRACIÓN EN LA GESTIÓN**

Autor: Paula Conejos Merita

Director: Iñigo de Oñate Rodríguez de Borbolla

Madrid
Julio 2018

Paula
Conejos
Merita

**MARCO DE APETITO Y TOLERANCIA AL RIESGO
INTEGRACIÓN EN LA GESTIÓN**



Contenido

ÍNDICE DE TABLAS	3
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	4
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	4
INTRODUCCIÓN	7
1. Justificación y objetivos	7
2. Metodología	8
3. Estructura	8
Capítulo 1. Contexto Regulatorio	11
Capítulo 2. Declaración de apetito al riesgo	19
2.1 Objetivo	19
2.2 Identificación de los riesgos relevantes	22
2.3 Indicadores y métricas	23
Capítulo 3. Marco de Gobernanza	32
3.1 Introducción	32
3.2 Funciones y responsabilidades	33
3.3 Marco Operativo	40
Capítulo 4. Cultura de Riesgos y de comunicación	45
Capítulo 5. Caso práctico	48
Capítulo 6. Relaciones entre el Marco de Apetito al Riesgo y los Planes de Recuperación de las entidades de crédito	53
Capítulo 7. Conclusiones	55
Bibliografía	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores cuantitativos de primer nivel	27
Tabla 2 Indicadores cuantitativos de segundo nivel.....	31
Tabla 3 Comparativa de indicadores de primer nivel.....	49

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.Evolución normativa de Basilea I a Basilea III.....	11
Ilustración 2.Los tres Pilares básicos de Basilea II	12
Ilustración 3.Principales procesos supervisores en la Banca europea.....	14
Ilustración 4 Contexto regulatorio del MAR.....	16
Ilustración 5 . Metodología de semáforos	24
Ilustración 7 Proceso de aprobación del MAR.....	41
Ilustración 8 Ventajas de un MAR robusto.....	56

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

BRRD - Banking Recovery and Resolution Directive	IRP - Informe con Relevancia Prudencial
BaU- Business as Usual	LCR - Liquidity Coverage Ratio
CRD IV - Capital Requirements Directive IV	MAR - Marco de Apetito al Riesgo
CRR - Capital Requirements Regulation	MAT - Medidas de Actuación Temprana
EBA - European Banking Authority	MUR - Mecanismo Único de Resolución
ECB - Banco Central Europeo	PR - Plan de Recuperación
FGD - Fondo de Garantía de Depósitos	RD - Real Decreto
FSB - Financial Stability Board	RDL - Real Decreto-Ley
FUR - Fondo Único de Resolución	SIFI –Systemically Important Financial Institutions
IACL - Informe de Autoevaluación de Capital y de la liquidez	SREP - Supervisory Review and Evaluation Process
ICAAP - Internal Capital Adequacy Assessment Process	SSG - Senior Supervisors Gr
ILAAP - Internal Liquidity Adequacy Assessment Process	

RESUMEN

En la actualidad se están produciendo diversos cambios en la regulación bancaria ocasionados por la reciente crisis y la manera de afrontarla que ha reflejado la sensibilidad de las entidades a diversos riesgos.

Por ello los supervisores están proponiendo y exigiendo diversos procesos para llevar a cabo la identificación, medición, control y gestión de los riesgos que afectan a las entidades.

Uno de estos procesos es el Marco de Apetito al Riesgo (MAR) que incluye las políticas, procesos y controles mediante los cuales se monitorea el apetito al riesgo. El MAR se debe alinear con la estrategia de la institución. Si bien este proceso no es exigible bajo normativa nacional, se trata de un proceso recomendado por el Financial Stability Board.

Tras exponer el contenido del MAR se aplicarán estos conceptos en el presente trabajo para realizar una evaluación del perfil de riesgo de distintas entidades mediante una comparación de su perfil de riesgo.

PALABRAS CLAVE

- ***Apetito de Riesgo:*** Es el nivel de riesgo y los tipos de riesgo que la entidad desea asumir para la consecución de sus objetivos y los planes de negocio,
- ***Tolerancia al riesgo:*** es el umbral de alerta que se utilizará para evitar que la entidad llegue al nivel que pondría en peligro la continuidad del negocio.
- ***Perfil de riesgo:*** es el riesgo que la entidad está asumiendo en un determinado momento .Se compara con el apetito al riesgo de forma periódica para comprobar que se alinea con la estrategia marcada.
- ***MAR:*** Marco de Apetito al Riesgo es el mecanismo para cuantificar el apetito de riesgo de las entidades de crédito.
- ***PR: Plan de Recuperación*** es el proceso orientado a facilitar a la entidad la detección y la gestión autónoma de un eventual escenario de crisis con el objetivo de restaurar su posición financiera.
- ***Indicadores clave de riesgo:*** Son las métricas cuyo valor proporciona una idea precisa sobre el nivel de exposición de una entidad a un determinado tipo de riesgo y su evolución.

ABSTRACT

At present significant changes are currently taking place in banking regulation caused by the recent crisis and the way of dealing with it that has reflected the sensitivity of the entities to the various risks.

Thus the supervisors are proposing and demanding various processes to carry out the identification, measurement, control and management of the risks that affect the entities.

One of these processes is the Risk Appetite Framework (RAF) that includes the policies, processes and controls through which the risk appetite is monitored. The RAF must be aligned with the strategy of the institution. Although this process is not required under national regulations, it is a process recommended by the Financial Stability Board.

After explaining the content of the MAR, these concepts will be applied in the present work to carry out an evaluation of the risk profile of different entities by means of a comparison of their risk profile.

KEY WORDS

- **Risk appetite:** It is the level of risk and the types of risk that the entity wishes to assume in order to achieve its objectives and business plans,
- **Risk tolerance:** this is the alert threshold that will be used to prevent the entity from reaching the level that would endanger business continuity.
- **Risk profile:** it is the risk that the entity is assuming at a certain moment. It is compared with the appetite for risk periodically to verify that it is aligned with the strategy set.
- **RAF:** Risk Appetite Framework is the mechanism to quantify the risk appetite of credit institutions.
- **RP:** Recovery Plan is the process aimed at facilitating the entity's detection and autonomous management of an eventual crisis scenario with the aim of restoring its financial position.
- **Key risk indicators:** Metrics whose value provides an accurate idea of the level of exposure of an entity to a certain type of risk and its evolution.

INTRODUCCIÓN

A continuación se van a explicar los objetivos principales, los procedimientos que se han seguido y cómo está estructurado el presente trabajo.

1. Justificación y objetivos

El objetivo principal consiste en analizar la elaboración del Marco de Apetito al Riesgo, el cual confeccionan las entidades financieras para llevar a cabo la identificación, gestión y control de los riesgos vinculados a su modelo de negocio.

Se pretende demostrar la trascendencia de la realización de un adecuado Marco de Apetito ya que la entidad debe asumir los riesgos suficientes para conseguir sus objetivos de negocio sin poner en peligro la continuidad de su actividad. La fijación del apetito al riesgo facilita la consecución de unos niveles adecuados de rentabilidad-riesgo y el mantenimiento de los riesgos dentro de los límites deseados.

Este umbral debe servir como guía para la toma de decisiones y la asignación de los recursos. Con este fin se realiza un seguimiento y monitorización de los resultados obtenidos y sus riesgos asociados.

En el presente Trabajo de Fin de Máster se aspira dar a conocer la relevancia que reside en una buena gestión integral de los riesgos para la salud financiera de una entidad y la conservación de su solidez patrimonial. Para ello se va a demostrar que la implementación de un apropiado Marco de Apetito al Riesgo es una de las principales herramientas ya que las entidades deben impulsar la creación de valor según los niveles de apetito y tolerancia al riesgo aprobados por los órganos de gobierno de las entidades.

Así mismo este estudio pretende aportar una reflexión sobre la metodología actual y debatir sobre la conveniencia o no de modificaciones para la obtención de una medición de riesgos más eficaz y objetiva, profundizando así mismo en su relación con los planes de recuperación que las entidades de crédito están obligadas a elaborar y presentar a la autoridad competente.

2. Metodología

Con el objeto de realizar el análisis del Marco de Apetito al Riesgo los recursos que se van a utilizar para alcanzar el objetivo del trabajo son:

- Estudio de la regulación vigente para la banca (documentación del Bank For International Settlements, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Banco Central Europeo y la Autoridad Bancaria Europea).
- Análisis cualitativo y cuantitativo de la Declaración de Apetito al Riesgo (indicación de los riesgos relevantes, métricas) mediante el estudio de los Informes emitidos por el Foro de Estabilidad Financiera y el Grupo de Supervisores Senior. (Senior Supervisor Group).
- Elaboración de una propuesta práctica en la que se llevará a cabo el análisis del Marco de Apetito al Riesgo de una entidad de crédito española¹ (en lo sucesivo, “el Banco”) para debatir sobre la existencia de posibles modificaciones para la obtención de un informe más adecuado. En él se va a hacer uso del Informe de Relevancia Prudencial del Banco, su Declaración de Apetito al Riesgo y sus cuentas anuales.
- Comparativa para una serie de entidades de crédito españolas a seleccionar durante el trabajo de los principales indicadores que habitualmente conforman el Marco de Apetito al Riesgo. Para ello se va a emplear la información pública de los diferentes Bancos, entre la que destacan el Informe de Relevancia Prudencial y las Memorias Anuales y se va a hacer uso de la función de Bloomberg Default Risk (DRSK) para obtener más información de las entidades objeto de análisis.
- Estudio de las relaciones entre el Marco de Apetito al Riesgo y los Planes de Recuperación de las entidades de crédito con el apoyo de las diferentes leyes y decretos emitidos por el Banco de España y el Parlamento y Consejo Europeo. Una de las principales guías empleadas será “Guidelines on the minimum list of qualitative and quantitative recovery plans indicators” creada en 2015 por la EBA, donde se indica la relación de indicadores que se deben de incluir en el Plan de Recuperación.

¹ No se revela su identidad por razones de confidencialidad.

3. Estructura

Este trabajo se encuentra dividido principalmente en tres partes; en la primera se va a describir la estructura del MAR, en la segunda se aplicarán estos conocimientos en un caso práctico y en la última se relacionará el Marco de Apetito al Riesgo con el Plan de Recuperación.

➤ Estructura del MAR

En primer lugar en este bloque se va a detallar todo el contexto regulatorio que envuelve el trabajo realizando una revisión de la regulación bancaria y remarcando la necesidad de elaborar el Marco de Apetito al Riesgo.

A continuación se definirán los conceptos apetito, perfil y tolerancia al riesgo y se identificarán los riesgos más relevantes que afectan a las entidades bancarias. A partir de ello se analizarán los diferentes ratios e indicadores de primer y segundo nivel de los que hace habitualmente uso la banca para medir los diferentes riesgos que le afectan.

También se explicarán los métodos de implantación de la Declaración de Apetito al Riesgo y los protocolos a seguir cuando se rebasan los límites. Se definirá el Marco de Gobernanza y sus principales cometidos y los principales esquemas de gestión y gobernanza del Marco de Apetito al Riesgo.

Por último, en este apartado se describirá el concepto de cultura de riesgos y se definirá el Plan Marco de Comunicación como un instrumento en el establecimiento de la cultura de riesgos.

➤ Caso práctico

En este bloque se compararán los resultados, conforme a la información pública disponible, de los indicadores más habituales del Marco de Apetito al Riesgo para tres entidades de crédito con distintos modelos de negocio y presencia geográfica, procediendo a analizar las principales diferencias entre ellas.

Las entidades objeto de análisis son Banco Cooperativo Español, que posee las peculiaridades de las instituciones centrales propias de la banca cooperativa en Europa; Bankinter, entidad de crédito que opera principalmente en el segmento de banca minorista y en el negocio asegurador; y BBVA, grupo financiero con presencia en varios países y vocación de prestación de servicios de banca global (con mayor peso de la actividad minorista).

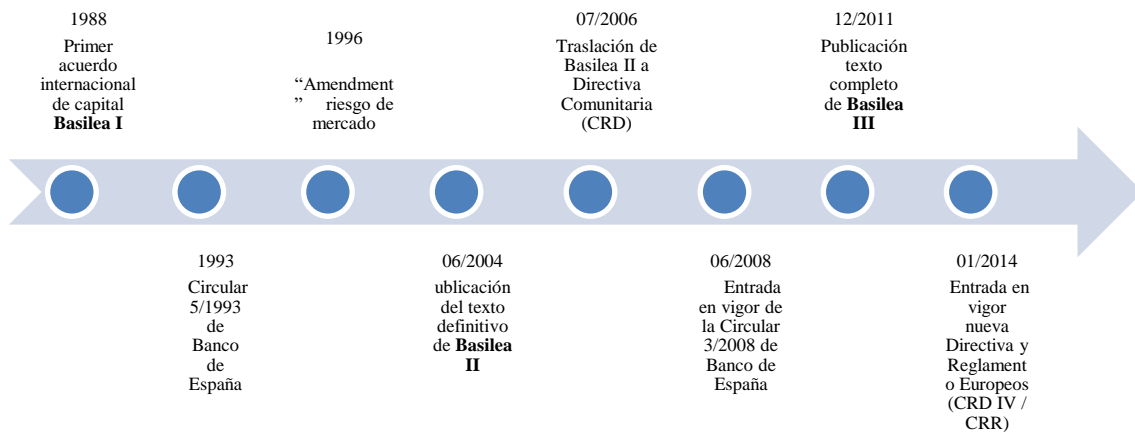
➤ **Relaciones entre el Marco de Apetito al Riesgo y los Planes de Recuperación de las entidades de crédito**

Finalmente se procederá a la realización del análisis de las principales interrelaciones entre estos documentos y sus implicaciones para la gestión y el gobierno de los riesgos, añadiéndose las conclusiones que se han obtenido con el desarrollo del presente trabajo.

Capítulo 1. Contexto Regulatorio

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea se constituyó en 1974 debido a la crisis provocada por la insolvencia de los bancos Bankhaus Herstatt y Franklin National Bank. El principal motivo de su creación fue la falta de coordinación por parte de los bancos centrales para intercambiar información e intervenir en los mercados. Los documentos emitidos han ido sufriendo diversos cambios a lo largo del tiempo.

Ilustración 1. Evolución normativa de Basilea I a Basilea III

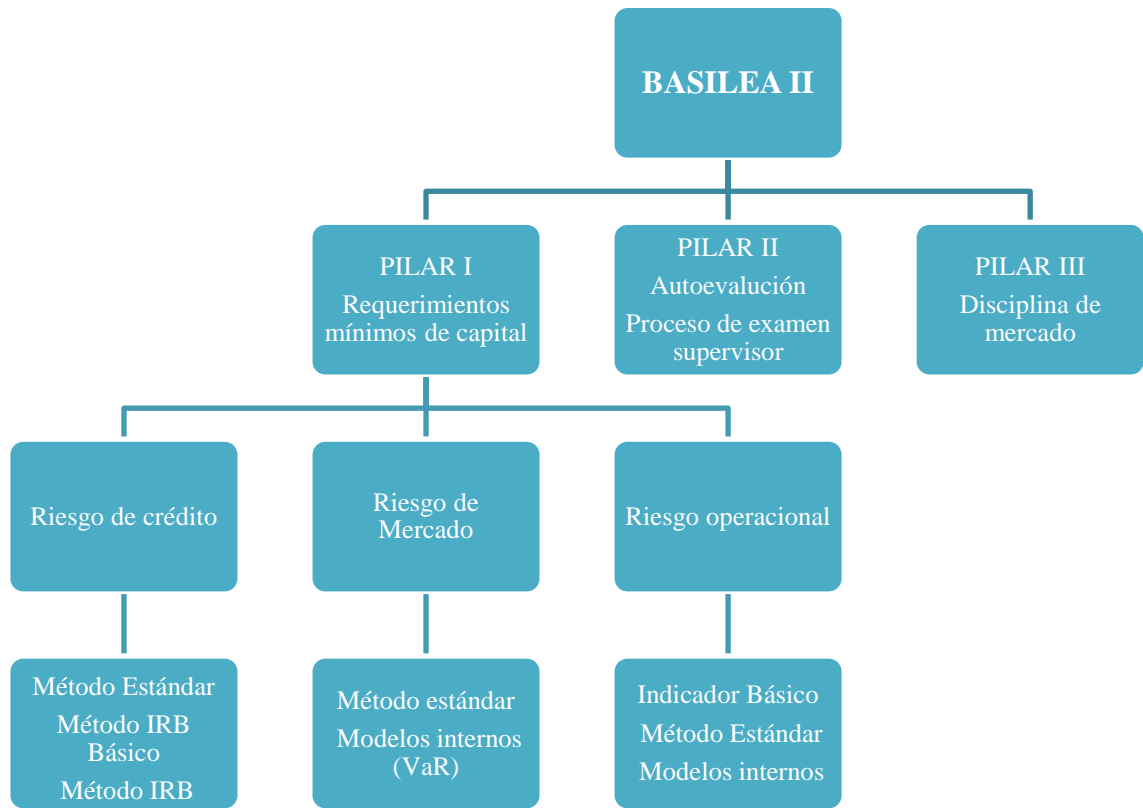


Fuente: Elaboración propia

En 1988 se creó el Primer Acuerdo de Capital del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea el cual es conocido hoy en día como Basilea I. En 1993 el Banco de España elaboró la Circular 5/1993 para aplicar Basilea I.

Este tratado se quedó obsoleto en lo que refiere a la gestión y medición de los riesgos de la banca por lo que en junio de 2004 se publicó Basilea II que supuso un salto cualitativo en la gestión y medición de los riesgos tanto para entidades como para supervisores. En este documento se amplió las categorías de riesgo y se potenció las obligaciones de información, todo ello estructurado en tres pilares.

Ilustración 2. Los tres Pilares básicos de Basilea II



Fuente: Elaboración propia

- Pilar I. Los **requerimientos mínimos de capital** son exigibles para cubrir los riesgos de crédito, de mercado y operacional de las entidades.
- Pilar II. El **proceso de examen supervisor** implica que las entidades deben llevar a cabo un proceso de autoevaluación del capital (conocido por sus siglas en inglés como ICAAP) de todos sus riesgos no solo los del Pilar I y que se debe producir la revisión de este proceso por el supervisor (conocido por sus siglas en inglés como SREP).
- Pilar III. La **disciplina de mercado** llevada a cabo mediante el Informe de Relevancia Prudencial (IRP) busca la transparencia informativa para incentivar a las entidades a implementar una mejora en la medición y gestión de sus riesgos.

En julio de 2006 se produjo la implantación en Europa a través de la Directiva

Comunitaria (CRD)² y en 2008 entró en vigor en España a través de la Circular 3/2008 de Banco de España.

En 2011 se publicó Basilea III en respuesta a la crisis financiera iniciada en 2007. Las principales novedades fueron los nuevos ratios de liquidez (LCR, NSFR) y apalancamiento (LR) los cuales también recoge el MAR como indicadores. Además de ello se produjo el endurecimiento de los requisitos para la computabilidad como capital y su elevación. Todo ello está siendo aplicado mediante un calendario prolongado de transición que se encuentra en un estado muy avanzado a la fecha actual.

Para adoptar las recomendaciones de Basilea III el Consejo Europeo aprobó en 2014 la nueva Directiva CRD IV y el Reglamento Europeos CRR con el fin de evitar requisitos nacionales divergentes y reducir la complejidad normativa y los costes de cumplimiento de las instituciones.

Adicionalmente esta normativa insta la necesidad de incorporar principios y normas que garanticen una vigilancia efectiva por parte del órgano de dirección de la entidad, fomenten una cultura del riesgo y, permitan a las autoridades competentes vigilar la idoneidad de los mecanismos de gobierno interno.

Después de la crisis financiera de 2008 se constató que las recomendaciones de Basilea III no eran suficientes para evitar la quiebra de las entidades bancarias. Además la ausencia de un marco armonizado de resolución provocó diferencias en la gestión de la crisis entre países, el uso excesivo del rescate público (bail-out) de los bancos y el resultante enlace perverso entre la percepción del riesgo soberano y la salud de los bancos.

Surgió así la necesidad de definir un nuevo mecanismo con el objetivo de implementar una resolución ordenada de bancos, teniendo en cuenta que la anticipación y la adecuación serían factores clave.

A escala europea, esta iniciativa internacional entró en vigor en 2015 a través de la BRRD³ cuya implementación en España fue con la Ley 11/2015, recuperación y resolución de entidades de crédito y empresas de servicios de inversión; y el RD

² Directivas: normativa de obligado cumplimiento en todos los países de la UE.

³ BRRD: Banking Recovery and Resolution Directive

1012/2015, que la desarrolla garantizando así un marco armonizado en materia de resolución en la Unión Europea.

Los tres pilares de la BRRD son prevención, intervención temprana y resolución; los cuales se llevan a cabo mediante los nuevos Mecanismos Únicos de Supervisión y Resolución(MUS /MUR) y el Sistema de Garantía de Depósitos Común.

Además de las mejoras en los mecanismos de recuperación y resolución se introdujeron diversos procesos de autocontrol y autoevaluación que son de vital importancia en la supervisión bancaria:

Ilustración 3.Principales procesos supervisores en la Banca europea



Fuente: Elaboración Propia

- El **Proceso de Autoevaluación de Capital (Internal Capital Assessment Process, ICAAP)** se encuentra dentro del Pilar II. En este proceso las entidades buscan adecuar su perfil de riesgo y su capital interno. Para ello llevan a cabo la identificación y medición de sus riesgos determinando el nivel de capital

conveniente para cubrirlos y desarrollan una estrategia para mantener sus niveles de capital y favorecer una mejor gestión de los riesgos.

- El **Marco de Apetito al Riesgo (MAR)** es una medida de autocontrol. Incluye las políticas, procesos y controles mediante los cuales se monitorea el apetito al riesgo. Está expresado en métricas tanto cuantitativas como cualitativas de todos los riesgos materiales que afecten a la Entidad, fomentando una gestión integral y sistemática de todos ellos. El MAR se debe alinear con la estrategia de la institución. Si bien este proceso no es exigible bajo normativa nacional, se trata de un proceso recomendado por la Junta de Estabilidad Financiera (FSB por sus siglas en inglés – Financial Stability Board) cuya elaboración ya han abordado todas las entidades y con una elevada relación con el PR.
- El **Proceso de Autoevaluación de Liquidez (Internal Liquidity Assessment Process, ILAAP)** tiene como principal objetivo evaluar la capacidad de las entidades de cumplir con los requerimientos de liquidez y las necesidades de financiación, tanto en un escenario de normalidad como en una situación de estrés, en el corto, medio y largo plazo.
- El **Plan de Resolución** es el proceso que permite identificar la estrategia y herramientas más adecuadas a utilizar ante una eventual situación de Resolución, es decir, no es un proceso preventivo sino preparatorio. Este Plan es realizado por la autoridad de resolución; aunque, a las entidades se les solicitan la eliminación de obstáculos que puedan dificultar una resolución y toda la información necesaria para la elaboración de este Plan.
- El **Plan de Recuperación (PR)** es el proceso orientado a facilitar a la entidad la detección y la gestión autónoma de un eventual escenario de crisis con el objetivo de restaurar su posición financiera. En él se incluye la descripción del grupo, un marco de gobernanza específico, indicadores que permiten identificar la ocurrencia de crisis y todas las medidas que serían adoptadas por el banco en diferentes escenarios de estrés con el fin de retornar a sus niveles óptimos. El Plan de Recuperación (PR) es exigible desde la perspectiva legal bajo la Directiva Europea

BRRD y la Ley 11/2015, siendo de obligada elaboración por parte de las entidades de crédito.

Todos estos procesos deben encontrarse correctamente documentados e integrarse adecuadamente entre sí a través de sus nexos de unión

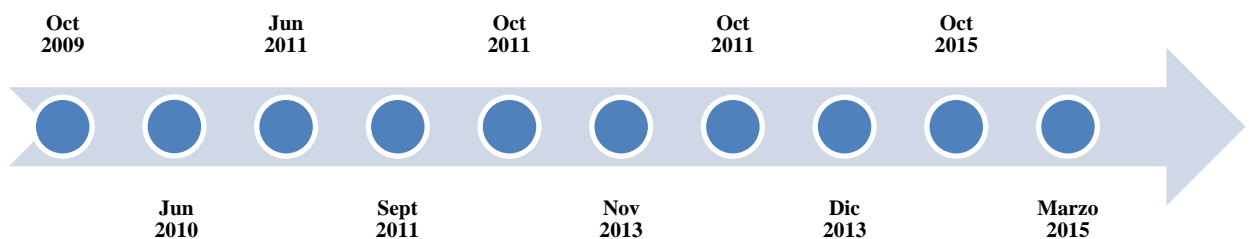
Dentro de los principales procesos supervisores en este trabajo se va a analizar el Marco de Apetito al Riesgo y las relaciones con los Planes de Recuperación de las entidades de crédito.

Aunque el Marco de Apetito al Riesgo no es de obligado cumplimiento los organismos cada vez le dan más importancia al MAR dentro de los procesos internos de las entidades financieras.

Existen diversas guías, directrices y principios significativos que valoran notablemente el control de los riesgos dentro de las entidades, la intervención de la Alta Dirección en la toma de decisiones en el tema de riesgos y poseer un apetito del riesgo bien definido que permita a la entidad seguir un ritmo acorde a sus objetivos.

Cronológicamente la publicación de las guías más importantes para la elaboración del MAR es:

Ilustración 4 Contexto regulatorio del MAR



Fuente: Elaboración propia

- “Risk Management Lessons from Global Banking Crisis of 2008”, elaborado por el Senior Supervisors Group (SSG en adelante): este documento se constata que los

mecanismos internos de gestión del riesgo tuvieron un mal funcionamiento para las entidades que más sufrieron la crisis ya que no existía un MAR formalmente establecido y los mecanismos de monitorización eran insuficientes.

- “Observations on Developments in Risk Appetite Frameworks and IT Infrastructure”, desarrollado por el SSG: este informe realiza una evaluación de los avances que las entidades financieras han efectuado para la implantación del MAR y explica los aspectos que la banca debe desarrollar con mayor profundidad como es una estructura de IT sólida.
- “Implementing robust risk appetite frameworks to strengthen financial institutions”, realizado por el Institute of International Finance (IIF): es una importante encuesta en la que se pregunta a las entidades sobre cómo han llevado a cabo la implantación del MAR. En ella se ha visto reflejado las carencias del proceso por lo que incluyen una serie de recomendaciones y ejemplos de implantación de un MAR sólido en otras entidades.
- “GL on Internal Governance (GL44)”, EBA: esta publicación contiene una serie de recomendaciones sobre gobernanza interna. Además de ello se destaca la importancia que debe tomar una entidad en la vinculación de su perfil de riesgo y la estrategia y la gestión que lleva a cabo de los riesgos.
- “Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision”, FSB: es un informe que incide en la supervisión de las entidades globalmente sistémicas. En el documento se da mucha importancia a que el supervisor constante si la gestión de las entidades respeta las pautas marcadas en su MAR.
- “Principles for an effective Risk Appetite Framework”, FSB: esta publicación cuenta con dos versiones, (junio y noviembre de 2013), dentro de las cuales, se explican con detalle los conceptos de MAR, Declaración de Apetito al Riesgo, capacidad, apetito, límite y perfil de riesgo. Además de ello explica los principios que debe seguir el MAR y atribuye una serie de facultades y responsabilidades a la Alta Dirección en materia de riesgos.

- “Definición e implantación de Apetito al riesgo”, Instituto de Auditores Internos de España (IAIE): en este documento se expone el proceso de definición e instauración del apetito al riesgo por parte de la Alta Dirección y se mencionan las funciones más importantes que dichos órganos tendrán que efectuar en dichos procesos.
- “Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture”, FSB: orientado a reforzar la cultura de riesgos de las instituciones financieras, con recomendaciones acerca de la importancia de un adecuado balance entre el apetito de riesgo y la capacidad de riesgo y la relevancia de unos controles adecuados a la idiosincrasia de las entidades y la calidad de los modelos de riesgos.
- “Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation Process (SREP)”, EBA: dentro del nuevo proceso de revisión supervisora y de evaluación, el MAR se considera como un proceso clave con el que las entidades financieras deben contar, estableciendo pautas para su valoración y haciendo hincapié en la necesaria coherencia con el resto de procesos (ICAAP, ILAAP y PR, entre otros).
- “GL on Corporate governance principles for Banks”, BIS: se trata de una actualización de la primera de sus versiones, publicada en 2010. Cuenta con 13 principios relacionados con la gobernanza de las instituciones financieras, varios de ellos relativos a la gestión de riesgos con implicaciones directas en el MAR de las instituciones financieras
- “Thematic Review on Supervisory Frameworks and Approaches for SIBs”, FSB: se trata de una revisión temática sobre gobernanza y apetito al riesgo realizada por el ECB el cual debe redactar un informe que incluya las mejoras a realizar por la Entidad con el fin de mejorar la situación de la misma.

Capítulo 2. Declaración de apetito al riesgo

Según el Financial Stability Board (BOARD, 2013) el Marco de Apetito al Riesgo (RAF) es el “Enfoque general, que incluye las políticas, procesos, controles y sistemas mediante los cuales se establece, comunica y monitorea el apetito por el riesgo. Incluye la declaración del apetito por el riesgo, los límites de riesgo y un esquema de los roles y responsabilidades de los que supervisan la implementación y el monitoreo del RAF”

Las entidades utilizan los indicadores de riesgo, de los cuales hablaremos más adelante, para establecer en qué nivel de riesgo se encuentran, debiéndose distinguir:

- **Apetito al riesgo:** responde a la cuestión del nivel de riesgo (¿cuánto?) Es el nivel de riesgo y los tipos de riesgo que la entidad desea asumir para la consecución de sus objetivos y los planes de negocio, en este nivel se produce el equilibrio aceptable para la entidad entre rentabilidad y riesgo.
- **Tolerancia de riesgo:** es el umbral de alerta que se utilizará para evitar que la entidad llegue al nivel que pondría en peligro la continuidad del negocio.
- **Capacidad de riesgo:** hace referencia a la cantidad y tipo de riesgo máximo que una organización es capaz de soportar en la persecución de sus objetivos sin quebrar.
- **Perfil de riesgo:** es el riesgo que la entidad está asumiendo en un determinado momento .Se compara con el apetito al riesgo de forma periódica para comprobar que se alinea con la estrategia marcada.

2.1 Objetivo

Las entidades llevan a cabo la elaboración del Marco de Apetito al Riesgo por varios motivos. El principal es poder evaluar qué eventos son asumibles por la organización de acuerdo al nivel de riesgo y la estrategia que desee seguir y así poder preservar la solidez financiera del grupo y cumplir los objetivos de negocio facilitando la toma de decisiones.

Además de ello con este informe se desea reforzar la cultura de identificación, medición, control y gestión de los riesgos dentro de la entidad fortaleciendo su gobernanza e involucrando a los responsables de todas las áreas de negocio.

La gestión de riesgos es un pilar estratégico de la organización que fomenta la creación de valor y el desarrollo del negocio de acuerdo con los niveles de apetito y tolerancia al riesgo determinados por los órganos de gobierno.

Así, el MAR debe tener entre sus objetivos el de ser capaz de detectar anticipadamente un posible deterioro del Banco, que active protocolos específicos de actuación que le permitan retornar a una situación financiera sólida de forma autónoma antes de que el deterioro sea tal como para ser intervenida por la autoridad supervisora competente.

El Marco de Apetito al Riesgo engloba los riesgos a los que las entidades están expuestas en el ejercicio de su actividad y su cumplimiento afecta a todas las unidades y empleados. De acuerdo con las recomendaciones del *Financial Stability Board (FSB)* y de la *European Banking Authority (EBA)*, cumple los siguientes principios:

- Debe ser consistente y coherente con el resto de procesos que llevan a cabo las entidades y también con el modelo de negocio, los planes estratégicos, etc.
- Una de sus funciones es la de ordenar los riesgos por tipología y determinar el apetito para cada una de ellas.
- Determina medidas cuantitativas y cualitativas que posibilitan a la entidad conocer el perfil de riesgo y cotejarlo con su apetito al riesgo.
- Es prospectivo.
- Constituye los roles y las responsabilidades del gobierno corporativo.
- Estipula la metodología de definición, aprobación, seguimiento y control del apetito al riesgo, incorporando protocolos de actuación en caso de vulneración de umbrales.
- Se revisa y actualiza con frecuencia al menos anual.

El Marco de Apetito al Riesgo es un instrumento muy importante que permite fortalecer la cultura de riesgos de las entidades. A través de los siguientes elementos los bancos conforman una cultura de riesgos sólida:

- Incluye a toda la organización en la gestión de riesgos principalmente haciéndoles conocedores del apetito al riesgo y colaboradores del seguimiento de sus riesgos a las líneas de negocio y al resto de áreas.
- Atraviesa toda la organización en dirección vertical y en sentidos descendente y ascendente: ello quiere decir que es aprobado por el Consejo de Administración el cual además vela por su correcta implantación y supervisa el cumplimiento del apetito al riesgo. Asimismo, el Consejo de Administración nombra a la Alta Dirección para que lo implante y transfiera adecuadamente el apetito al riesgo a toda la organización.
- Mediante los indicadores de riesgos se establece un criterio objetivo de medición del perfil de riesgo y de comparación con el apetito al riesgo.
- Este proceso adopta el modelo de “las tres líneas de defensa” de control del riesgo.
- Defiende una gestión sensata y unos valores apropiados.
- La política de remuneraciones considerará el logro de los objetivos fijados en el Marco de Apetito al Riesgo a la hora de determinar las remuneraciones.
- Promueve los comentarios críticos, por lo que las entidades llevan a cabo evaluaciones tanto en la realización del Marco de Apetito al Riesgo como en su seguimiento.
- Se necesita que el apetito y los límites de riesgo establecidos en el Marco de Apetito al Riesgo se tengan en cuenta en los procesos, en la aprobación de operaciones y en todas las decisiones de negocio que llevan a cabo las entidades.

2.2 Identificación de los riesgos relevantes

Las entidades bancarias están expuestas a una serie de riesgos que deben identificar, medir, gestionar y controlar para la consecución de sus objetivos. A continuación se describen los principales riesgos que afectan a los bancos y que necesitan una especial atención en términos de dotación de recursos destinados a su gestión y control.

- **Riesgo de crédito** es la posibilidad de que se produzcan pérdidas como consecuencia del incumplimiento en tiempo y forma pactados de las obligaciones de pago por parte de los clientes y contrapartes, incluyendo además las pérdidas de valor por el deterioro de la calidad crediticia de éstos.
- **Riesgo de concentración:** representa la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a exposiciones significativas muy correlacionadas y/o con una probabilidad de incumplimiento sujeta a unos factores de riesgo comunes.
- **Riesgo de mercado:** es la posibilidad de sufrir pérdidas debido a los movimientos adversos de precios de los bonos, títulos, divisas o índices en la cartera de negociación de la Entidad.
- **Riesgo de tipo de interés estructural de balance:** es el riesgo de incurrir en pérdidas debido al impacto negativo de las variaciones de tipos de interés. El riesgo existe cuando las operaciones están a tipo fijo y variable. En el caso de que los instrumentos financieros devenguen a tipos de interés fijos o revisables en el tiempo su valor razonable se modificará según la variación de los tipos de interés de mercado. Suponiendo que las operaciones estén valoradas a tipo de interés variable, el riesgo se produciría en los períodos de recálculo de los tipos de interés.
- **Riesgo de liquidez:** se produce cuando existen pérdidas derivadas del desfase temporal entre los vencimientos de sus activos y de sus pasivos y su impacto sobre su posición estratégica, sobre el coste de su financiación o sobre su capacidad para atender sus compromisos de pago.

- **Riesgo operacional:** es la posibilidad de sufrir pérdidas debido a fallos de procesos, sistemas informáticos, sistemas de control interno ,equipos técnicos y/o humanos, o por sucesos externos tales como desastres naturales
- **Riesgo de negocio:** es el riesgo de que la entidad vea afectada negativamente la capacidad de alcanzar sus objetivos por lo que también afecte de forma desfavorable a sus beneficios y a su solvencia. Este riesgo se puede producir debido a la toma de decisiones estratégicas incorrectas y /o la aplicación errónea de las mismas.
- **Riesgo reputacional:** es la posible pérdida ocasionada por desprestigio, mala imagen o publicidad negativa que puede provocar dificultad para mantener o establecer, relaciones de negocio y continuar con el acceso a las fuentes de financiación.

Riesgo de apalancamiento excesivo: es la probabilidad de incurrir en pérdidas como consecuencia de la caída de precios de los activos provocada por la necesidad de disminuir el apalancamiento del Banco o de los desfases entre sus activos y sus obligaciones.

2.3 Indicadores y métricas

El MAR está basado en una serie de indicadores que están calibrados con unos umbrales los cuales especifican los niveles de riesgo asumibles por la entidad. A continuación se muestran los indicadores de riesgo, las zonas y los umbrales que se establecen.

Indicadores de riesgo

Son las métricas cuyo valor proporciona una idea precisa sobre el nivel de exposición de una entidad a un determinado tipo de riesgo y su evolución. Su utilidad principal es la de apoyo en la toma de decisiones.

Además de ello, las entidades emplean los indicadores de riesgo para establecer los niveles concretos que fijan su apetito al riesgo, su tolerancia al riesgo y su capacidad de riesgo. Estos indicadores pueden ser de dos tipos:

- **Indicadores de primer nivel:** son los indicadores principales que llevan asociados unos umbrales (objetivo, alerta temprana y límite), que permiten concretar el nivel de la exposición al riesgo que miden.
- **Indicadores de segundo nivel:** son aquellos que complementan a los de primer nivel. Recogen un valor informativo y no llevan asociados umbrales.

El Marco de Apetito al Riesgo informa sobre el nivel de riesgo que está asumiendo la entidad. Para ello proporciona unas zonas de seguimiento de los indicadores de riesgo citados anteriormente de manera que sean capaces de identificar la evolución del perfil de riesgo y que se puedan así activar los protocolos necesarios en caso de que se produzca la superación de los límites.

La siguiente ilustración presenta la metodología de semáforos que siguen las entidades. En ella se muestran las distintas zonas de seguimiento, los protocolos asociados y el ámbito en el que se encuentra cada zona.

Ilustración 5 . Metodología de semáforos

ZONAS	OBJETIVO	GOBERNANZA	ÁMBITO
Zona Objetivo			Marco de Apetito al Riesgo
Zona alerta temprana	Retornar al objetivo	Protocolo de alerta	
Zona límite	Evitar el punto de recuperación	Protocolo de límite	
Zona de recuperación	Evitar el default	Protocolo de Plan de Recuperación	Plan de Recuperación
Máxima capacidad	Gestionar el default	Protocolo de Plan de Resolución	Plan de Resolución

Fuente: Elaboración propia

Más adelante se exponen las categorías de indicadores más habituales sobre solvencia, apalancamiento, liquidez, rentabilidad, riesgo operacional, riesgo de tipo de interés, riesgo de crédito, riesgo de mercado y sobre la calidad/concentración de los activos.

Zonas y umbrales

En la metodología de semáforos se distinguen cinco zonas de seguimiento diferentes delimitadas por unos umbrales.

➤ Zona Objetivo

Es el nivel, para cada tipo de riesgo, que el Banco desea alcanzar en coherencia con el modelo de negocio y considerando sus objetivos estratégicos y los intereses de sus clientes, accionistas y los mínimos niveles regulatorios.

➤ Zona de alerta temprana

Cuando el nivel de un determinado riesgo se encuentra en la zona de alerta temprana quiere decir que la entidad se está desviando del nivel de riesgo deseado, aunque dentro de los cauces de la normalidad. Lo que constituye un primer aviso y se podría producir la activación de protocolos de observación.

➤ Zona límite

Esta zona constituye el máximo nivel de riesgo en el cual una entidad desea operar. Aunque se aleja del nivel óptimo de riesgo se encuentra dentro de los cauces de la normalidad. Es el último punto de control antes de superar el umbral de recuperación. Si se produjera la vulneración de esta zona se activarían los protocolos de actuación más severos.

➤ Zona de recuperación

Está delimitada por el umbral de recuperación y el umbral de máxima capacidad, por lo que se encuentra dentro del ámbito del Plan de Recuperación y no del Marco de Apetito al Riesgo. Cuando una entidad se halla bajo esta zona se encuentra en una situación de

recuperación por lo que existiría un deterioro severo y el banco tendría que activar el Plan de Recuperación.

➤ **Zona de máxima capacidad**

En esta zona se encuentra el nivel máximo de riesgo que el Banco puede soportar antes de vulnerar determinados límites normativos que pondrían provocar que la Entidad se encontrara en un punto de no viabilidad. Si un ente se sitúa en esta zona afectaría al curso normal de su actividad y se podría producir la intervención de la entidad por parte de la autoridad supervisora competente con el fin de llevar a cabo la resolución de la misma.

Además existen una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos que le permitirían a la autoridad supervisora competente identificar un deterioro grave del Banco y que pusiera en marcha la Ley 11/2015 con las **Medidas de Actuación Temprana (MAT)**. El objetivo de estas medidas es la recuperación de la situación financiera de la Entidad antes de llegar a la situación de inviabilidad.

En el Marco de Apetito al Riesgo de las entidades se recogen las categorías y los niveles de riesgo que están dispuestas a asumir para alcanzar sus objetivos de negocio. Con este fin los bancos emplean indicadores cuantitativos que controlan la tendencia de los diferentes riesgos a los que están expuestos, obteniendo así una medición objetiva de su perfil de riesgo.

La Autoridad Bancaria Europea (EBA) realiza una serie de recomendaciones sobre cómo se deben definir los indicadores y qué tipo de riesgos deben abarcar. Estos indicadores financieros y no financieros serán revisados de forma periódica como mínimo una vez al año por los supervisores y por cada entidad con el fin de vigilar los cambios en la situación financiera y en el perfil de riesgo de las entidades.

Estos indicadores se deben adaptar a la estrategia definida por el banco, a las herramientas y modelos disponibles de gestión y a la normativa y expectativas de la

autoridad supervisora competente. Todo ello no evita que el banco tenga derecho a modificar indicadores en el caso de que fuera necesario.

Como se ha indicado anteriormente existen dos variedades de indicadores en la gestión del riesgo, las cuales se van a explicar más detalladamente a continuación.

- **Descripción de los indicadores de primer nivel**

Seguidamente se muestra una tabla con los principales indicadores de primer nivel que se suelen utilizar las entidades para definir el apetito al riesgo, en la que se especifica, la descripción del indicador, la tipología a la que pertenece, así como su numerador y denominador.

Tabla 1 Indicadores cuantitativos de primer nivel

Categoría	Indicador	Descripción	Numerador	Denominador
Solvencia	CET1 (phase in) (definición regulatoria)	El ratio de capital de nivel 1 ordinario será igual a los instrumentos elegibles como capital de nivel 1 ordinario, tras las deducciones pertinentes (phase in), expresados en porcentaje sobre la exposición ponderada por riesgo (crédito, mercado, operacional y otros riesgos considerados en el SREP)	Capital de nivel 1 ordinario	APRs
Solvencia	Ratio Capital total (phase in) (definición regulatoria)	El ratio de capital total será igual a los fondos propios de la entidad expresados en porcentaje sobre el importe total de la exposición en riesgo	Capital total (CET1 + AT1 + T2)	APRs
Solvencia / Apalancamiento	Ratio de Apalancamiento (phase in) (definición regulatoria)	El ratio de apalancamiento será calculado como el capital de la entidad dividido por la exposición total de la entidad y se expresará como porcentaje.	Tier 1 (CET1 + AT1)	Activos totales medios más partidas fuera de balance no deducidos para determinar el capital (Grupo Reservado)

Marco de Apetito y Tolerancia al Riesgo.
Integración en la gestión.

Categoría	Indicador	Descripción	Numerador	Denominador
Liquidez	LCR (definición regulatoria)	Activos líquidos de alta calidad disponibles para hacer frente a sus necesidades de liquidez en un horizonte de 30 días, bajo un escenario de stress que considera una crisis combinada (idiosincrásica y del conjunto del mercado).	Activos líquidos de alta calidad	Salidas de liquidez neta estresadas
Liquidez	LTD (Loan to Deposits)	Mide la proporción de créditos frente a depósitos. Se trata de un indicador de uso habitual en el sector, importante en entidades de índole minorista. Permite analizar la estructura de balance y en particular la proporción de inversión crediticia financiada con depósitos de la clientela	Inversión crediticia neta	Financiación minorista
Liquidez	NSFR(Net Stable Funding Ratio)	Se creó con el objetivo de que las entidades adoptaran una estructura de financiación estable a más largo plazo.	Nivel Disponible de Financiación Estable	Nivel Requerido de Financiación Estable
Liquidez	Coste de financiación mayorista	Coste medio de la financiación obtenida en los mercados	Coste medido a través de la observación de la cotización de CDS en mercado	
Rentabilidad	ROE (12 últimos meses)	Mide la rentabilidad anual del negocio sobre los recursos propios contables medios de la entidad. Relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtenerlos, mostrando el retorno para los accionistas	Resultado atribuido del Grupo Reservado (últimos 12 meses)	Fondos propios contables medios (últimos 12 meses)
Rentabilidad	ROA (12 últimos meses)	Mide la rentabilidad después de impuestos del negocio respecto a los activos totales medios, siendo tal magnitud independiente de la estructura financiera de la Entidad	Resultado atribuido del Grupo Reservado (últimos 12 meses)	ATMs Grupo Reservado (últimos 12 meses)
Rentabilidad	Índice de eficiencia	Relaciona los costes de explotación respecto al margen bruto, teniendo en cuenta el negocio recurrente. Mejora por tanto, cuanto menor es dicha proporción	Costes de explotación (Gastos de personal + Gastos administración + Amortizaciones)	Margen bruto (que incluye margen financiero + dividendos + comisiones netas + ROF + diferencias de cambio + neto productos y cargas) acumulado del ejercicio

Marco de Apetito y Tolerancia al Riesgo.
Integración en la gestión.

Categoría	Indicador	Descripción	Numerador	Denominador
Riesgo operacional	Peso del consumo de capital asociado al riesgo operacional	Mide la relación en porcentaje de los activos ponderados por riesgo (APRs) ligados al riesgo operacional frente a los APRs totales	APRs ligados al riesgo operacional	APRs totales
Riesgo de tipo de interés	Sensibilidad del margen financiero proyectado	Sensibilidad del margen financiero proyectado ante desplazamientos paralelos de +/- 100 puntos básicos (curva de tipos constante)	Variación del margen de intereses neto proyectado ante +/- 100 pb proyectado a 12 meses	Margen de intereses neto proyectado a 12 meses
Riesgo de tipo de interés	$\Delta EV / RRPP (+/- 200 \text{ pb})$	Sensibilidad del valor económico ante variaciones (+/- 200 pb) de la curva forward sobre el capital total (regulatorio)	Variación del valor económico del balance ante +/- 200 pb proyectado a 12 meses	Capital total regulatorio
Calidad de activos	Nuevas entradas en dudoso / Cartera de inversión crediticia en situación normal	Mide las entradas netas en dudoso en los últimos doce meses respecto a la inversión crediticia total a cierre del ejercicio anterior	Entradas netas en dudoso (entradas - recuperaciones) considerando los fallidos	Crédito bruto a la clientela al comienzo del período de observación
Calidad de activos	Ratio de NPLs cartera crediticia	Ratio que mide el volumen de préstamos dudosos en relación a la cartera crediticia	Activos dudosos brutos	Crédito bruto a la clientela
Calidad de activos	Tasa de cobertura de NPLs cartera crediticia	Ratio que mide el porcentaje de NPLs cubiertos mediante las provisiones	Provisiones crediticias	NPLs brutos cartera crediticia
Calidad de activos / Concentración	Grandes exposiciones sobre el capital admisible	Porcentaje agregado de las 10 mayores exposiciones con entidades de crédito y del resto de grandes exposiciones (>10% capital admisible) tras exenciones y reducciones del riesgo de crédito sobre el capital admisible a efectos de grandes exposiciones	Exposición agregada tras exenciones y reducciones de las 10 mayores exposiciones con entidades de crédito y del resto de grandes exposiciones/ Capital admisible grandes exposiciones	Capital admisible grandes exposiciones

Categoría	Indicador	Descripción	Numerador	Denominador
Riesgo de mercado	VaR (% sobre capital total)	Permite gestionar la máxima pérdida potencial que el Banco está dispuesto a asumir en un horizonte dado y para un nivel de confianza determinado por las exposiciones mantenidas en los mercados financieros	Pérdida potencial/ Capital total	Capital total
Riesgo de mercado	Stop loss mensual	Límite de pérdida máxima acumulada en la cartera de negociación	Pérdidas efectivamente acumuladas en el mes en curso (euros)/ Límite de pérdidas máximas asumibles (euros)	Límite de pérdidas máximas asumibles (euros)

Fuente: Elaboración Propia

➤ **Calibración de los indicadores**

Las entidades llevan a cabo una comparación de los valores de los indicadores con un patrón de referencia, este mecanismo se denomina calibración.

Para ello se emplean los resultados obtenidos bajo los escenarios definidos en el IACL y la tolerancia al riesgo de la Entidad. Mientras que el patrón de referencia (umbral de objetivo) se obtiene del escenario central del IACL, el umbral de alerta y el de límite se consiguen a partir de los escenarios adversos del citado estudio y de los contemplados en el Plan de Recuperación. Esta metodología de calibración aspira a obtener las variables que más afectan al Banco.

- **Descripción de los indicadores de segundo nivel**

A continuación se presenta una muestra con los indicadores de segundo nivel que más emplean las entidades. En esta tabla se especifica, la descripción del indicador, su tipología y su numerador y denominador.

Tabla 2 Indicadores cuantitativos de segundo nivel

Tipología	Indicador	Descripción	Numerador	Denominador
Solvencia	Ratio CET1 <i>fully loaded</i> (definición regulatoria)	Capital de nivel 1 ordinario, aplicando todas las deducciones y los ajustes por valoración sin phase-in, aplicables al finalizar el periodo de implantación (CRD IV)	Capital de nivel 1 ordinario (fully loaded)	APRs
Liquidez	Porcentaje dispuesto de la póliza ECB	Porcentaje dispuesto en la póliza del ECB en relación con los colaterales aportados	Importe elegible en póliza	Importe dispuesto en póliza
Riesgo de tipo de interés	ΔNIM / NIM (+/- 200 pb)	Sensibilidad del margen de intereses neto ante variaciones (+/- 200 pb) de la curva forward sobre el margen de interés neto proyectado a 12 meses sobre dicha curva	Variación del margen de intereses neto ante +/- 200 pb proyectado a 12 meses	Margen de interés neto proyectado a 12 meses
Calidad de activos	Tasa de refinanciaciones brutas	Ratio que mide el porcentaje de refinanciaciones respecto al volumen total de préstamos	Refinanciaciones	Total cartera de inversión crediticia bruta
Calidad de activos	Exposición crediticia al sector construcción (promotor / inmobiliario)	Ratio que mide la exposición crediticia sobre el sector construcción (promotor e inmobiliario)	Inversión crediticia en riesgo prom/const	Total cartera de inversión crediticia bruta
Riesgo operacional	Pérdidas por riesgo operacional sobre margen bruto	Mide la relación en porcentaje de las pérdidas generadas en la Entidad por riesgo operacional frente al margen bruto	Pérdidas brutas por riesgo operacional	Margen bruto
Riesgo de mercado	Requerimientos de solvencia por riesgo de mercado / Capital Total	Mide el peso de los requerimientos de capital derivados del riesgo de mercado sobre el capital total	Requerimientos de capital por riesgo mercado	Capital total
Riesgo de mercado	Stop loss anual	Límite de pérdida máxima acumulada en la cartera de negociación	Pérdidas efectivamente acumuladas en el año en curso (euros)	Límite de pérdidas máximas asumibles (euros)

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 3. Marco de Gobernanza

3.1 Introducción

En primer lugar hay que definir qué es el **gobierno corporativo**, según el informe “Guideline on Corporate Governance principles for Banks” (BIS, 2015) es “el conjunto de relaciones entre la gerencia de una sociedad, su Consejo, accionistas y otras partes interesadas que conforman la estructura mediante la que se fijan los objetivos de la sociedad, y los medios para su consecución y seguimiento. Ayuda a definir cómo asignar potestades y responsabilidades y cómo tomar decisiones corporativas “.

Dentro de este apartado se va a tratar una parte esencial del gobierno corporativo; el **Marco de Gobierno del Riesgo**, que se define según el informe citado anteriormente como “el componente del marco de gobierno general, a través del cual el Consejo y la gerencia establecen y toman decisiones sobre la estrategia bancaria y las metodologías de riesgos, articulan y monitorizan la observancia del apetito por el riesgo y los límites de riesgo según la estrategia del banco, e identifican, miden, gestionan y controlan los riesgos”

Las entidades deben poseer un marco de gobernanza robusto y consistente con su modelo de negocio y suficiente para garantizar una correcta administración del marco de gestión de riesgos.

Seguidamente se detalla el contexto organizativo que abarca la instauración del MAR a todos los niveles de la organización de los bancos, incluyendo a los principales órganos de gobierno y órganos ejecutivos comprometidos con la gestión del riesgo. Diversos organismos internacionales han creado guías con numerosas recomendaciones como la citada anteriormente para que las entidades tengan en cuenta la importancia de la gestión dinámica de riesgos y la mayor responsabilidad del Consejo de Administración con la creación del MAR.

Los principales cometidos del Marco de Gobernanza en lo que respecta al Marco de Apetito al Riesgo de una entidad son

- Elaboración, aprobación, modificación y actualización.
- Revisión por la Función de Auditoría Interna.
- Seguimiento de los indicadores en situación de normalidad (BaU).
- Procedimiento ante la vulneración de umbrales.

Hay que aclarar que el **marco de gobernanza debe ser coherente** tanto con el Plan de Recuperación como con todos los procesos de decisión que desarrollan las entidades, los cuales deben tratar de que se produzca la reducción de impedimentos y que fluyan correctamente los canales de comunicación para no crear ineficiencias y posibles fallos dentro de la organización.

3.2 Funciones y responsabilidades

Las entidades deben contar con un sistema de gobierno corporativo adaptado a los requerimientos regulatorios y que lleve a cabo una gestión de riesgos orientada a conseguir los objetivos definidos en la Declaración de Apetito al Riesgo y en su modelo de negocio.

Según las recomendaciones de la EBA la cultura de riesgos de los bancos tiene que estar dirigida a lograr un marco de gobernanza basado en la toma de decisiones de manera consensuada por medio de comités y las distintas áreas implicadas, evitando la personificación de dichas funciones.

Los diferentes órganos que suelen formar parte del gobierno del Marco de Apetito al Riesgo de las entidades son:

- a) Consejo de Administración
- b) Comité de Riesgos
- c) Comité de Retribuciones
- d) Comité de Nombramientos

- e) Dirección General
- f) Dirección de Intervención General y Riesgos
- g) Unidad de Gestión Integral del Riesgo
- h) Directores de las Áreas de negocio
- i) Área de Auditoría Interna

A continuación se explicarán con más detalle las principales funciones de estos órganos de gobierno a partir del caso concreto de un Banco cuya identidad no se puede revelar por razones de confidencialidad:

a) Consejo de Administración

Es el máximo órgano de decisión de una entidad y se encarga de autorizar la implementación del MAR confirmando que se cubren todos los riesgos a los que está expuesto el banco y llevando a cabo un seguimiento periódico de los sistemas de información y control de riesgos para asegurar que se cumplen los objetivos encomendados. Asimismo se debe garantizar que el MAR es consistente con el plan de negocio, la planificación de capital, la capacidad de riesgo, las políticas de límites y con la política de remuneración.

Además de ello lleva a cabo otras funciones:

- Autoriza los indicadores del MAR y sus umbrales una vez han sido propuestos por el Comité de Riesgos.
- Realiza un seguimiento del perfil de riesgo real respecto a los niveles aprobados.
- Lleva a cabo un análisis de las posibles medidas que se pueden llevar a cabo si se produce la vulneración de los umbrales establecido, acuerda estas medidas y determina la forma adecuada de aplicarse.
- Recibe un asesoramiento independiente (interno y/o externo) sobre el diseño y efectividad del MAR y su alineación con las expectativas del supervisor.
- Se encarga de garantizar la existencia de mecanismos que permitan a los altos niveles de la Organización proceder adecuadamente mitigando los riesgos significativos, cuando sea necesario, principalmente cuando éstos puedan ocasionar vulneraciones de los límites.

- Cuestiona a los ejecutivos sobre las posibles medidas que hayan podido emprender que se puedan alejar del apetito al riesgo aprobado.
- Compromete a la Alta Dirección en la gestión conveniente de la identificación y escalado de vulneraciones de los límites del MAR.
- Comprueba que los planes anuales de negocio y la política de remuneraciones estén en línea con el apetito al riesgo.
- Incorpora el apetito al riesgo en sus discusiones y decisiones estratégicas.
- Aprueba el plan marco de comunicación del MAR.
- Junto al supervisor acuerda las decisiones sobre el sistema de monitorización del apetito al riesgo, las modificaciones significativas del apetito al riesgo y las expectativas de éstos al respecto.
- Tiene en cuenta el apetito al riesgo en las operaciones de adquisición (u otras semejantes), autorización de inversiones u operaciones de otro tipo que, por su elevada cuantía o especiales características, tengan carácter estratégico y puedan influir al perfil de riesgo del Banco.

b) Comité de riesgos

Se encarga de dar apoyo al Consejo de Administración en el análisis previo que se realiza a la admisión de la propuesta del MAR y en todas las cuestiones relativas al MAR. Además de ello del mismo modo desarrolla el seguimiento del MAR y del perfil de riesgo real respecto a los niveles aprobados.

Asimismo desempeña otras labores:

- Plantea al Consejo de Administración los indicadores del MAR y sus umbrales correspondientes.
- Acuerda junto con el Consejo de Administración el contenido y la frecuencia del informe de seguimiento.
- Valorar la gestión y el control de riesgos para asegurar la integridad y eficacia del MAR.
- Secunda y aconseja al Consejo de Administración en materia de riesgos.
- Cuando se produce el incumplimiento del umbral de límite se encarga de analizar la situación y la propuesta elaborada por la Dirección General anterior a su presentación al Consejo de Administración.

- Comprueba que la gestión de riesgos está apoyada por una tecnología apropiada que permita identificar, medir, evaluar y elevar información de riesgos en tiempo y forma.

c) Comité de retribuciones

Sugiere al Consejo de Administración una política de remuneraciones que promueva una mayor vinculación del MAR con el Banco. Y una vez probada esta política se encarga de supervisar su cumplimiento.

Además también planifica las decisiones que debe adoptar el Consejo de Administración con respecto a la remuneración que tenga vinculación con la gestión de riesgos del Banco.

d) Comité de nombramientos

Es el organismo responsable de llevar a cabo la valoración (inicial y periódica) para asegurar la idoneidad de las Personas Sujetas a las que se refiere el Real Decreto 256/2013, de 12 de abril, por el que se incorpora a la normativa de las entidades de crédito los criterios de la Autoridad Bancaria Europea de 22 de noviembre de 2012, sobre la evaluación de la adecuación de los miembros del órgano de administración y de los titulares de funciones clave.

Asimismo, define los requisitos de formación que deba adoptar toda Persona Sujeta y, en particular, los miembros del Consejo de Administración.

e) Dirección General

Se encarga de que se constituya un apetito al riesgo adecuado y en línea con la estrategia a corto y largo plazo, con el plan de negocio, con la planificación de capital y con la capacidad de riesgo; comprobando su correcta implantación. Además expone la propuesta del MAR al Consejo de Administración para su posterior aprobación.

También lleva a cabo otras tareas:

- Confirma que el apetito al riesgo sea trasladado convenientemente a las líneas de negocio y tomadores de riesgos; y que éstos además lo tengan en cuenta en sus decisiones de planificación.
- A través de un informe de seguimiento se encarga de analizar el perfil de riesgo de la entidad y compararlo con el apetito al riesgo aprobado.
- Acuerda el modo de actuación correcto para mitigar riesgos significativos que puedan producir una vulneración del umbral de alerta temprana fijado para los indicadores de primer nivel.
- Potencia la adecuada implementación del apetito al riesgo en la asunción de riesgos mediante su comunicación interna y externa.
- Para fomentar la cultura de riesgos considera en sus decisiones el apetito al riesgo.
- Proporciona los recursos necesarios a las funciones de gestión y de control de riesgos, auditoría interna y tecnología de manera que ejerzan una supervisión de la adherencia al apetito al riesgo adecuada.
- Confirma que se informa sobre las exposiciones a riesgos significativos.
- Dirige las propuestas de modificación del MAR al Comité de Riesgos que previamente hayan sido acordadas con la Dirección de Intervención General y Riesgos.

f) Dirección de Intervención General y Riesgos

Vela por el seguimiento y control del apetito al riesgo.

Además de ello:

- Establece controles primarios, monitoriza y reporta el cumplimiento de los límites de riesgo.
- Ante la vulneración de un umbral de alerta temprana o límite avisa a la Dirección General y cuando esta lo requiera tendrá que plantear medidas de mitigación.

- Debe garantizar la gestión efectiva y la mitigación de los riesgos significativos, dentro de su función, particularmente cuando éstos puedan ocasionar vulneraciones de los límites.
- Incorpora el apetito al riesgo en todas las definiciones de políticas y procesos de riesgos y vigila que éste se cumpla.
- Prepara la información que permite el correcto seguimiento del perfil de riesgo del Banco y el cumplimiento del MAR.
- Envía periódicamente a la Dirección General las propuestas de modificación del presente documento.

g) Unidad de Gestión Integral del Riesgo

Sus funciones principales son las de monitorizar y reportar el cumplimiento del apetito al riesgo.

Asimismo:

- Avisa a la Dirección de Intervención General y Riesgos de cuando se produce la vulneración de los umbrales de alerta temprana o límite y propone medidas de mitigación cuando ésta o la Dirección General se las requiera.
- Tiene en cuenta la Declaración de Apetito al Riesgo y los límites establecidos en sus actividades.
- Se encarga de la gestión efectiva y la mitigación cuando sea necesario, de los riesgos significativos, especialmente cuando se pueden producir vulneraciones del umbral de límite de los indicadores de primer nivel.

h) Directores de las Áreas de Negocio

Trabajan de forma eficaz junto con la Unidad de Gestión Integral del Riesgo para instaurar, monitorizar y reportar el cumplimiento del apetito al riesgo y son responsables de la gestión efectiva de los riesgos correspondientes.

Adicionalmente asume las siguientes funciones:

- Informan de manera inmediata a la Unidad de Gestión Integral del Riesgo de cualquier vulneración de los umbrales de alerta temprana o límite y proponen medidas de mitigación cuando éste o la Dirección General se las requiera.
- Tienen en cuenta la Declaración de Apetito al Riesgo y los límites establecidos en sus actividades.
- Se encarga de la gestión efectiva y la mitigación cuando sea necesario, de los riesgos significativos, especialmente cuando se pueden producir vulneraciones del umbral de límite de los indicadores de primer nivel.

i) Departamento de Auditoría Interna

Evalúa el MAR desde el ámbito global teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Confirma que las vulneraciones de los límites son identificadas y se ha informado de ellas adecuadamente Además de ello vigila que se reporte de una forma apropiada al Consejo de Administración el estado de aplicación del MAR.
- Realiza una evaluación independiente del diseño y la eficacia del MAR y su alineación con las mejores prácticas.
- Valora la eficacia de la implantación del MAR, incluyendo su integración en la cultura de riesgos de la Entidad, la planificación, la remuneración y la toma de decisiones.
- Evalúa el diseño y la eficacia de los procesos y sistemas de información empleados en la monitorización del perfil de riesgo.
- Informa sobre las deficiencias detectadas en el MAR o en la alineación del mismo con la cultura de riesgos del Banco.
- Además valora la necesidad de completar su evaluación independiente con la de terceras partes para aportar una visión integral del MAR.

3.3 Marco Operativo

Seguidamente se detallan los esquemas de gestión y gobernanza del MAR como parte integrada de los procesos de las diferentes áreas de la organización. Se trata de procesos en los que colaboran las unidades de la Entidad que poseen una mayor relación con la gestión del riesgo del Banco.

Los procesos del marco de gobernanza del MAR son:

- Elaboración, aprobación, modificación y actualización.
- Revisión por la Función de Auditoría Interna.
- Seguimiento de los indicadores en BaU (Business as Usual)
- Procedimiento ante la vulneración de umbrales.

Es de gran trascendencia que el marco de gobernanza del MAR esté integrado con el resto de procesos de decisión definidos por la Entidad. Ésta persigue facilitar los canales de reporte para no crear ineficiencias y posibles confusiones dentro de la organización.

A continuación se van a definir más específicamente los procesos:

➤ **Elaboración, aprobación, modificación y actualización**

La elaboración de un adecuado MAR es muy importante para una Entidad, la cual debe asegurar la completitud de sus contenidos. Por ello el Consejo de Administración es el responsable último de su aprobación y actualización.

Una vez que se ha aprobado el MAR todos los órganos implicados en la gestión de riesgos podrán determinar su grado de adecuación a la visión estratégica definida.

Cada entidad debe actualizar su MAR como mínimo una vez al año, aunque también se podrán realizar modificaciones debido a cambios en la estrategia de negocio, en la estrategia de riesgos, en el entorno macroeconómico o en la estructura organizativa y/o jurídica del Banco, y también debido a modificaciones regulatorias que puedan afectar significativamente al documento.

En referencia a lo anterior, el proceso de elaboración, aprobación, modificación y actualización del MAR seguirá las siguientes fases:

- 1) La elaboración y la propuesta del contenido del MAR para su posterior aprobación es responsabilidad de la Dirección de Intervención General y Riesgos del Banco.
- 2) La Dirección General aceptará la propuesta o propondrá modificaciones.
- 3) Se entregará la propuesta final al Comité de Riesgos, que aceptará la propuesta o propondrá modificaciones.

Los pasos 2 y 3 se podrán repetir varias veces, según los comentarios contemplados por los miembros implicados.

- 4) El Consejo de Administración recibirá la propuesta final juntos con los comentarios que procederá a la aprobación si no encuentra objeciones.

Ilustración 6 Proceso de aprobación del MAR



Fuente: Elaboración propia

El MAR considera en todo momento aquellas acciones estratégicas tomadas o que vaya a tomar el Banco de modo que modifica los objetivos y límites establecidos para cada métrica.

➤ **Revisión por la Función de Auditoría Interna**

Esta Función debe ser desarrollada con una frecuencia anual por el departamento de auditoría interna o por un tercero independiente. En ella se llevará a cabo un estudio independiente del MAR y se informará al Comité de Riesgos.

➤ **Seguimiento de los indicadores en BaU**

En este apartado se detalla el proceso que llevan a cabo las entidades establecido en el seguimiento de los indicadores de la Declaración de Apetito al Riesgo del Banco. Su descripción y la metodología de calibración se han recogido en el capítulo 2 de este documento.

Mediante un cuadro de mando se lleva a cabo la monitorización de los indicadores que permite conocer el perfil de riesgo del Banco y compararlo con el apetito al riesgo y límites establecidos.

Los indicadores están incorporados en la Declaración de Apetito al Riesgo para asegurar la máxima coherencia entre el MAR y el PR, por lo que se produce permite una continua transición entre el seguimiento de los indicadores tanto en escenarios de normalidad como en escenarios adversos. Luego el seguimiento de los indicadores de la Declaración de Apetito al Riesgo y el PR se lleva a cabo simultáneamente.

La monitorización de los indicadores incluidos en el MAR seguirá el siguiente proceso:

- 1) La Unidad de Gestión Integral del Riesgo se encarga con una frecuencia mensual generalmente de obtener la información necesaria para llevar a cabo el seguimiento de los indicadores mediante un proceso que garantice la trazabilidad y consistencia de la información. Y a partir de ella completar un cuadro de mando que evidencie el estado de las métricas fijadas en el MAR (junto con las del PR), para estimar el perfil de riesgo y la posición respecto al apetito al riesgo, de tal forma que se detecte cualquier desviación de los objetivos y umbrales establecidos.
- 2) Cada mes se entrega el cuadro de mando ante la Dirección General.

- 3) Y también dicha información se presenta al Comité de Riesgos en cada reunión.
- 4) Por último, el Consejo de Administración recibe el cuadro de mando con una frecuencia mensual y plantea, si fuera necesario, la activación de medidas adicionales.

➤ **Procedimiento ante la vulneración de umbrales**

Cuando se realiza la monitorización de los indicadores del MAR se puede producir la superación de alguno de los umbrales, en ese caso, se aplicarán las medidas de gestión adicionales o compromisos de actuación definidos por cada entidad.

La encargada de examinar estos excesos es la Unidad de Gestión Integral del Riesgos. Según el umbral que se supere:

- Si se produce la superación de un **umbral de alerta temprana**, la Dirección de Intervención General y Riesgos remitirá a la Dirección General un comunicado de la situación y se elaborará un informe en el que se examinen las causas de la vulneración del umbral, el exceso del umbral, el desarrollo que llevará el indicador y una sugerencia sobre las posibles actuaciones.

La Dirección General valorará la situación, y si fuera necesario, llevará a cabo compromisos formales de actuación para redirigir el indicador al umbral de objetivo.

Aunque cuando se produce la superación de un umbral de alerta temprana la aplicación de medidas de mitigación es opcional.

- Si se excede el **umbral de límite**, en este caso la entidad presenta un nivel de riesgo significativamente superior a lo que corresponde a su apetito al riesgo. Debido a ello el Consejo de Administración debe determinar cómo solucionar tal circunstancia. Para ello la Dirección de Intervención General y Riesgos elaborará un informe técnico en el que se examinarán las razones por las que se ha vulnerado el umbral, el excedido del indicador, la evolución que puede llevar el indicador y una recomendación sobre los posibles compromisos formales de actuación a llevar a cabo.

La Dirección General valorará la situación y creará una propuesta que incorpore cualquiera de los siguientes compromisos formales de actuación: selección y ejecución de medidas de mitigación con el fin de restituir al objetivo, recalibración del indicador en el caso de que se produzca la falta de adecuación de dicho umbral o la no aplicación de ninguna medida tras la evaluación de la situación.

Esta propuesta será enviada al Comité de Riesgos y al Consejo de Administración. El Consejo elegirá los compromisos formales de actuación.

La vulneración del umbral de límite es una situación muy delicada en la gestión del perfil de riesgo de un Banco, por lo que el proceso de escalado de información debe llevarse a cabo con la mayor exactitud posible. Aunque la superación del umbral límite se considera dentro de la situación de normalidad por lo que el Consejo de Administración puede no llevar a cabo ninguna medida de recuperación.

Capítulo 4. Cultura de riesgos y comunicación

El MAR es un instrumento esencial que permite fortalecer la cultura de riesgos de un banco, la cual se implanta mediante el **Plan Marco de Comunicación**. Comprende un proceso comunicativo de actuación que contiene metas, estrategias, mensajes, información, etc. que son destinadas a un público objetivo.

Este plan posibilita que la comunicación llevada a cabo por la Entidad siga una metodología específica donde se distinguen las relaciones internas y externas. De esta manera, el Plan de Comunicación de los bancos se debe incluir en el marco general de actuación en materia de comunicación, con el propósito de adecuarse a una estructura ya existente y a un mecanismo ágil y ya conocido.

El Plan Marco de Comunicación se trata desde una doble perspectiva, tanto para los agentes internos que serían los empleados como para los externos siendo principalmente la autoridad supervisora competente, accionistas y medios de comunicación.

A continuación se va a detallar cómo debe estar fortalecida la cultura de riesgos de una entidad y los planes de comunicación interno y externo:

➤ **Cultura de riesgos**

Las entidades implementan su modelo de negocio según una serie de valores de gestión del riesgo y controles corporativos eficientes, dirigidos a asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para ello, los bancos poseen una estructura organizativa adecuada a las actividades de riesgos asumidas que garanticen que:

- La cultura de riesgos es la idónea al tamaño, complejidad y naturaleza del negocio de cada banco.
- La cultura de riesgos está determinada correctamente para acordar la gestión del riesgo, ofreciendo un entorno que permita el seguimiento y control de los riesgos y la toma de riesgo conforme a la estrategia de riesgos.

La entidad debe contar con unos procesos apropiados de medida, de escalado de la información y de toma de decisiones, para definir medidas destinadas a disminuir la exposición a un riesgo potencialmente mayor.

El Consejo de Administración y la Alta Dirección respaldan la cultura de riesgos de los bancos y se encargan de evaluar el grado de acierto que existe en la implementación del MAR.

Los principios que rigen la gestión de riesgos pueden resumirse del siguiente modo:

- Perfil de riesgo coherente con los objetivos estratégicos.
- Implicación de la Alta Dirección.
- División de funciones asegurando la independencia de la función de control y gestión integral de los riesgos en relación con las áreas generadoras de ellos.
- Apoyo al negocio conservando la calidad del riesgo conforme al perfil de riesgo del Grupo.
- Política de atribuciones y mecanismos de control estructurados y adecuados a las distintas fases de los circuitos de riesgos.
- Utilización de los sistemas convenientes de identificación, medición, control y seguimiento de los riesgos.
- Procedimientos de reducción de riesgos mediante el uso de técnicas de mitigación.
- Atribución de capital adecuado al nivel de riesgo asumido y el entorno económico en el que se encuentra la entidad.

Estos principios son trasladados a las políticas internas en materia de asunción, seguimiento y control de riesgos, recogándose en los correspondientes manuales y siendo objeto de control continuo.

Otro de los valores que abarca la cultura de riesgos de las entidades es la consideración del apetito al riesgo como un aspecto importante en la toma de decisiones en materia de negocio y estrategia.

Al fin y al cabo la cultura de riesgos de las entidades procura una gestión prudente de los riesgos con el uso de unos mecanismos, políticas y un ejercicio de control interno

adecuados que afectan a toda la organización, cuyos valores deben ser cumplidos y que se manifiesten en sus principales indicadores.

➤ **Comunicación interna**

Posee el objetivo de alcanzar una adecuada difusión del MAR por toda la Organización.

El Comité de Riesgos es el responsable de determinar los mecanismos de comunicación del MAR internamente para conseguir una correcta divulgación por toda la entidad. Para esta función cuenta con el apoyo de la Dirección General.

Entre los procedimientos que existen destacan:

- Inclusión de la Declaración de Apetito al Riesgo en las políticas de riesgos.
- Comunicación presencial.

Teniendo en cuenta la confidencialidad de los documentos, la difusión podrá realizarse a dos niveles:

- Difusión completa del documento entre los órganos de gobierno y la Alta Dirección.
- Difusión parcial del documento para el resto de la organización y el personal del Banco.

➤ **Comunicación externa**

Las entidades informan mediante sus informes anuales públicos a sus accionistas, clientes y otras partes interesadas de la información relacionada con la gestión del riesgo desarrollada en el MAR.

Capítulo 5. Caso práctico

A continuación se realizará una evaluación del perfil de riesgo de distintas entidades mediante una comparación de los indicadores cuantitativos de primer nivel. Se van a analizar tres bancos cuyas cifras pretenden mostrar las diferentes características de las entidades con distintos modelos de negocio y/o mercados en los que desarrollan su actividad. Las entidades seleccionadas son el Banco Cooperativo Español, Bankinter y BBVA.

Se han obtenido las cifras consolidadas globales a cierre del ejercicio 2017 procedentes de las siguientes fuentes:

- Informes de Relevancia Prudencial
- Memorias Anuales
- Web Corporativa
- Cuenta Anuales
- Función Bloomberg Default Risk (DRSK)

Mediante la función de Bloomberg Default Risk (DRSK) se puede recoger información de las entidades sobre su riesgo de incumplimiento y sobre su situación en comparación con demás entidades del sector Su uso es muy sencillo, basta con introducir el ticker de la entidad que se quiere obtener información y seguidamente DRSK <GO>.

En este estudio se van a analizar indicadores que miden la solvencia, el apalancamiento, la liquidez, la rentabilidad y el nivel de exposición a los riesgos operacional, de tipo de interés, de crédito y de mercado.

Antes de realizar el análisis hay que tener en cuenta las especiales características que posee cada entidad:

- **Banco Cooperativo Español** es una entidad especializada en la prestación de servicios de banca mayorista, con las peculiaridades de las instituciones centrales propias de la banca cooperativa en Europa. Su misión principal es

contribuir a que las Cajas Rurales accionistas logren una posición de mercado destacada y se beneficien de las sinergias y las ventajas competitivas de su agrupación.

- **Bankinter** es un banco español creado en 1965 que en sus inicios se formó como un banco industrial entre el Banco Santander y el Bank Of America. En la actualidad opera principalmente en el segmento de banca minorista y posee presencia nacional, que fue ampliada en septiembre de 2015 con la compra de la red minorista portuguesa de Barclays. La actividad del banco está formada además por otros negocios tales como la gestión de activos, servicios de inversión, tarjetas de crédito y negocio asegurador.
- **BBVA** es un grupo financiero fundado en 1857 con una visión centrada en la banca minorista. Posee presencia global en más de 30 países por lo que se producen diversidad de situaciones en función del mercado que se analice. Tiene una posición sólida en España y es la primera entidad financiera de México. Sus principales áreas de negocio son la actividad bancaria (red minorista, Banca de Empresas y Asset Management), actividad inmobiliaria y de seguros mediante su línea BBVA Seguros.

A continuación se puede observar el cuadro que muestra las diferencias existentes entre los tres bancos con respecto a su perfil de riesgos:

Tabla 3 Comparativa de indicadores de primer nivel

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DE PRIMER NIVEL		ENTIDAD ANÓNIMA	BANKINTER	BBVA
Solvencia	CET1 (phase in)	21,35%	11,80%	11,70%
Solvencia	Ratio Capital Total	21,91%	14,28%	15,5%
Solvencia/Apalancamiento	Ratio Apalancamiento	3,33%	5,30%	6,53%

Marco de Apetito y Tolerancia al Riesgo.
Integración en la gestión.

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DE PRIMER NIVEL		ENTIDAD ANÓNIMA	BANKINTER	BBVA
Liquidez	LCR	340,76%	141,20%	128,00%
Liquidez	NSFR	169,48%	116,20%	No disponible
Liquidez	LTD	42%	106%	90%
Rentabilidad	ROE	9,57%	12,64%	7,40%
Rentabilidad	ROA	0,20%	0,71%	0,68%
Rentabilidad	Índice de eficiencia	30,19%	51,02%	49,5%
Riesgo operacional	Peso del consumo de capital asociado al riesgo operacional	8,13%	7,75%	9,6%
Riesgo de tipo de interés	Sensibilidad del margen financiero proyectado	-7,47%	10,9% , -11,7%	(10%-15%), - (5%-10%)
Riesgo de tipo de interés	$\Delta EV / RRPP (+/- 200 \text{ pb})$	-8,40%	-2,90%	(0%-5%), - (0%, 5%)
Riesgo de crédito	Ratio de NPLs cartera crediticia (Es igual al ratio de morosidad)	0,46%	3,45%	4,60%
Riesgo de crédito	Tasa de cobertura de NPLs cartera crediticia	686,74%	9,10%	32%
Riesgo de mercado	VaR (% sobre capital total)	0,35%	0,54%	0,06%
Riesgo de Crédito	Tasa de cobertura	731,80%	44,53%	65%

Fuente: Elaboración propia

Observando los ratios analizados se ha llegado a las siguientes consideraciones:

Banco Cooperativo Español posee un apalancamiento más elevado en comparación con las demás entidades como consecuencia de su modelo de negocio y su misión como central bancaria de las entidades asociadas. La relación que existe respecto a sus costes de explotación y su margen bruto es la mínima en comparación, por lo que es más eficiente que los demás. Asimismo también hay que añadir que es la entidad más solvente de manera que tiene un volumen adecuado de capital en relación a sus deudas.

Actualmente el regulador exige mayores niveles de liquidez mediante la presentación de dos nuevos ratios, el LCR que mide la liquidez a corto plazo y el NSFR que mide la liquidez a largo plazo. Esta entidad disfruta de una holgada situación de liquidez superando ampliamente los límites que propone el supervisor. Adicionalmente se puede afirmar que es una entidad muy estable ya que su ratio Loan To Deposit es menor al 100% por lo que los depositantes financian los préstamos de los clientes del banco.

Con respecto al ROA, es el más reducido de las tres entidades como consecuencia de nuevo de su modelo de negocio y política de inversiones; un indicador más homogéneo con las otras entidades objeto de análisis es el ROE, que se sitúa en un nivel medio-alto en el conjunto de entidades españolas. Por último cabe destacar su reducido ratio de morosidad, el cual denota la prudencia de las políticas y procedimientos de gestión del riesgo de crédito, resultado de un menor apetito al riesgo.

En el caso de **Bankinter** su elevado ROE es consecuencia de varios factores, entre los que destacan los mayores márgenes por cliente, la acertada gestión del riesgo y la contribución a los resultados de Línea Directa Aseguradora.

Desde el punto de vista de la liquidez se podría destacar que el ratio Loan To Deposit, el cual determina en qué medida los créditos son financiados mediante depósitos de la clientela, se sitúa ligeramente por encima del 100% y se prevé que aumente conforme despegue la concesión del crédito (y se mantenga la desviación de ahorro de los clientes a productos fuera de balance –fondos de inversión, pensiones, seguros de ahorro, etc.-), aunque lejos de los niveles alcanzados antes de la crisis financiera. Bankinter destaca del mismo modo por poseer un ratio de morosidad situado en un rango medio-bajo en

comparación con el resto del sector debido a la segmentación de su clientela (rentas medias-altas principalmente), sus políticas de riesgos y un elevado peso del negocio hipotecario, el cual se encuentra detrás de su reducido porcentaje de cobertura de los activos dudosos (tégase en cuenta que este ratio se calcula sobre el riesgo – valor de las garantías eficaces).

Como el **BBVA** es un banco que tiene presencia en más de 30 países aprovecha esta consolidación para compensar sus cifras en España. Un buen ejemplo de ello es el ratio de morosidad, el cual en España es mayor y el ratio Loan to Deposit que en el caso de las cuentas consolidadas globales es menor del 100%, por lo que los depósitos de la clientela financian a sus préstamos.

Respecto a las otras entidades es el banco que menor apalancamiento posee debido a su modelo de negocio, aunque en comparación dispone menor solvencia pero no es una cifra negativa para la entidad.

Su volumen de liquidez a corto plazo es el menor de los tres ya que sostiene un ratio LCR de 128%, pero es superior a los límites establecidos por el supervisor.

No obstante es una entidad con un balance más sensible a los cambios de tipo de interés y que destina más capital a cubrir eventos de Riesgo Operacional debido a lo cual se entiende que su apetito al riesgo es menos moderado de lo que afirma la entidad.

En definitiva, en el Informe de Relevancia Prudencial de las tres entidades aparece información importante acerca del perfil de riesgos de cada una de ellas. Observando el análisis de los indicadores de riesgo se puede apreciar que cada entidad posee un perfil de riesgos diferente; es decir, no todas poseen la misma solvencia, ni la misma liquidez y tampoco tienen el mismo grado de exposición del riesgo de mercado. Y sin embargo la información que ofrecen es que poseen un perfil de riesgos bajo y moderado.

Capítulo 6. Relaciones entre el Marco de Apetito al Riesgo y los Planes de Recuperación de las entidades de crédito

Como ya se ha mencionado en un apartado anterior el plan de recuperación es un informe que debe elaborar cada entidad y que consta de un conjunto de medidas que puede aplicar en un escenario de dificultades para retomar la estabilidad y evitar la resolución.

A continuación se van a mostrar las relaciones que existen entre el Marco de Apetito al Riesgo y el Plan de recuperación en dos aspectos muy importantes:

➤ **Elaboración del Plan de Recuperación**

Cuando se desarrolla este proceso se debe ofrecer la imagen fiel del banco y de su modelo de gestión de riesgos para facilitar su entendimiento por parte del supervisor, compatibilizando el cumplimiento de los diversos requisitos de información y el acatamiento del principio de proporcionalidad que lleva a las entidades a elaborar sus Planes de Recuperación.

Al elaborar el PR se pretende, entre otros, conseguir un elevado grado de alineación y coherencia con el Marco de Apetito al Riesgo. En el momento que se lleva a cabo el seguimiento de los indicadores de recuperación en situación de normalidad se integra dentro del marco de seguimiento del MAR a través del cual se realiza el seguimiento del perfil de riesgo de la Entidad.

En el MAR se lleva a cabo el seguimiento de los indicadores, los cuales están calibrados por tres umbrales (objetivo, alerta y límite) que corresponden según la metodología de semáforos con el verde, amarillo y naranja. En el PR se incorpora otro

umbral que es el llamado umbral de recuperación, que corresponde con el semáforo rojo, y simula un escenario más adverso. En el caso de que se superen los umbrales de recuperación se produce la activación del PR y se proceden unos procesos de comunicación y de gobernanza acordes a la gravedad de la situación.

Todo ello provocaría la aplicación de las medidas de recuperación para reinstaurar la situación de normalidad de la entidad asegurando así un proceso integral de monitorización de los riesgos.

Hay que resaltar que según las indicaciones de la guía de la EBA: “Guidelines on the minimum list of qualitative and quantitative recovery plans indicators” en el Marco de Apetito al Riesgo y en el Plan de Recuperación se analizan indicadores de las mismas categorías resolviendo las diferencias en que en el PR se estresan más y se sitúan en un escenario más adverso con objeto de estudiar la capacidad de resistencia de la entidad ante situaciones de deterioro y “shocks” de extrema severidad.

➤ **Marco de gobernanza**

El PR está sujeto a un marco de gobernanza específico que involucra a diferentes intervinientes de distintos niveles de la Organización, entre los que se encuentran el Consejo de Administración, el Comité de Riesgos y la Dirección General.

El marco de gobernanza del PR es coherente y está integrado en el gobierno corporativo del MAR. Este hecho es muy importante ya que se procura que se produzca la simplificación de los canales de comunicación para no crear ineficiencias y posibles confusiones dentro de la entidad.

Por último, el Consejo de Administración persigue que el PR trascienda del plano de cumplimiento regulatorio y se convierta en una verdadera herramienta de gestión y cambio organizacional.

Capítulo 7. Conclusiones

Según el Financial Stability Board (BOARD, 2013) el Marco de Apetito al Riesgo (MAR) es el “Enfoque general, que incluye las políticas, procesos, controles y sistemas mediante los cuales se establece, comunica y monitorea el apetito por el riesgo. Incluye la declaración del apetito por el riesgo, los límites de riesgo y un esquema de los roles y responsabilidades de los que supervisan la implementación y el monitoreo del MAR”

Para llevar a cabo el diseño del sistema de gestión de riesgos y la definición de los niveles de apetito de riesgo las entidades emplean los indicadores de riesgo que les permiten compararlos con los niveles de apetito establecidos. El proceso de fijación del apetito de riesgo debe ser específico para cada entidad dado que no existe un valor de apetito de riesgo que se pueda aplicar a todos los bancos. Este procedimiento será responsabilidad del marco de gobernanza.

En este proyecto se ha podido constatar la importancia del MAR respecto a la gestión de riesgos y su apuesta por potenciar el gobierno interno, la fijación de límites y objetivos y el establecimiento de mecanismos de supervisión y vigilancia de los riesgos. Para la implantación de un MAR robusto se necesitan unos procesos de aprobación, actualización y seguimiento del MAR, tal como los protocolos de actuación que las entidades deben seguir cuando se produce la vulneración de límites.

Todo ello es posible contando con la presencia de un Marco de Comunicación que establezca los mecanismos de comunicación interna obteniendo una correcta transmisión dentro de las entidades y fuera de ella. Con una conveniente comunicación se incentiva el desarrollo de una apropiada cultura de riesgos que es uno de los objetivos más importantes del MAR

A continuación se muestra una serie de ventajas que posee la implantación de un MAR adecuado:

Ilustración 7 Ventajas de un MAR robusto

Estrategia	Operaciones	Información	Cumplimiento
<ul style="list-style-type: none">• Mejora la implantación estratégica• Aumenta la efectividad en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none">• Asigna recursos de un modo más eficiente• Mejora el análisis de decisiones	<ul style="list-style-type: none">• Se mejora la comunicación dentro de la entidad y fuera de ella• Considera todos las áreas de las entidades	<ul style="list-style-type: none">• Mejora la transparencia• Implanta una cultura de riesgos dentro de las entidades• Se cumple con la legislación vigente y las mejores prácticas de gestión

Fuente: Elaboración propia

Debido a la importancia de este proceso se tiene en cuenta la necesidad de un mayor control por parte de los supervisores ya que la mayoría de entidades con independencia de su escala, modelo de negocio y complejidad afirman poseer un perfil de riesgo medio/conservador . Sin embargo las entidades con un modelo de negocio más complejo suelen llevar a cabo operaciones más arriesgadas y por ello está expuestas a mayores riesgos.

Bibliografía

- BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS (2015) Guideline on Corporate governance principles for Banks
- BLOOMBERG (2018) Función Default Risk (DRSK)
- EUROPEAN BANKING AUTHORITY (2011) Guideline on Internal Governance (Guideline 44).
- EUROPEAN BANKING AUTHORITY (2014) Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process.
- FINANCIAL STABILITY BOARD (2014) Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture.
- FINANCIAL STABILITY BOARD (2011) Intensity and Effectiveness of Systemically Important Financial Institutions Supervision
- FINANCIAL STABILITY BOARD (2013) Principles for An Effective Risk Appetite Framework
- FINANCIAL STABILITY BOARD (2015) Thematic Review on Supervisory Frameworks and Approaches for systemically important Banks
- INSTITUTE OF INTERNATIONAL FINANCE (2011) Implementing robust risk appetite frameworks to strengthen financial institutions
- INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA (2013) Definición e implantación de Apetito al riesgo.

- Memoria anual e Informe de Relevancia Prudencial a 31 de diciembre de 2017 de las entidades bancarias objeto de comparación.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD DEL REINO DE ESPAÑA (2015): Ley 11/2015, de 18 de junio, de recuperación y resolución de entidades de crédito y empresas de servicios de inversión y Real Decreto 1012/2015 que la desarrolla.
- PARLAMENTO Y CONSEJO EUROPEO (2014) Directiva Europea 2014/59 (BRRD).
- PARLAMENTO Y CONSEJO EUROPEO (2014) Reglamento (UE) N° 806/2014.
- SENIOR SUPERVISORS GROUP (2010) Observations on Developments in Risk Appetite Frameworks and IT Infrastructure
- SENIOR SUPERVISORS GROUP (2009) Risk Management Lessons from Global Banking Crisis of 2008