



ICADE BUSINESS SCHOOL

EVALUACIÓN DE LA CULTURA DE RIESGOS DE UNA ENTIDAD DE CRÉDITO

MARCO DE APETITO AL RIESGO

Autor: Jone Meabe Iturbe

Director: Iñigo de Oñate Rodríguez de Borbolla

Madrid
Julio 2016

**EV ALUACIÓN DE LA CULTURA DE RIESGOS DE UNA ENTIDAD DE
CRÉDITO
MARCO DE APETITO AL RIESGO**



Jone
Meabe
Iturbe

ÍNDICE GENERAL	3
ÍNDICE DE CUADROS	4
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	6
PALABRAS CLAVE	7
KEY WORDS	7
INTRODUCCIÓN	8
1. OBJETIVO DEL TFM.....	9
2. MOTIVACIÓN	9
3. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA	10
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES	12
1. CRISIS FINANCIERA Y SUS CONSECUENCIAS	14
2. CONTEXTO REGULATORIO	14
CAPÍTULO 2: GESTIÓN DE RIESGOS DE LAS ENTIDADES	17
1. CULTURA DE RIESGOS.....	18
2. MARCO DE GOBERNANZA	19
3. MARCO DE APETITO AL RIESGO	21
3.1 Principios.....	21
3.2 Tipos de riesgos	22
3.3 Medición del riesgo	24
3.4 Umbrales.....	33
CAPÍTULO 3: PROCESO Y METODOLOGÍA DE REVISIÓN SUPERVISORA	35
1. INTRODUCCIÓN.....	36
2. PROCESO DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN SUPERVISORA (SREP).....	37
3. RISK ASSESSMENT FRAMEWORK	41
4. ICAAP	43
CAPÍTULO 4: VALORACIÓN DE BANKINTER	47
1. MARCO DE APETITO AL RIESGO	49
2. TIPOS DE RIESGOS.....	49
3. EVALUACIÓN CUANTITATIVA	51
4. EVALUACIÓN CUALITATIVA	54
5. CONCLUSIÓN FINAL	59
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	60
BIBLIOGRAFÍA	62

Índice de cuadros

Tabla 1: Descripción de posibles indicadores (MAR).....	26
Tabla 2: Evaluación cualitativa del gobierno interno	28
Tabla 3: Evaluación cualitativa de la gestión de riesgos	31
Tabla 4: Umbrales de los indicadores de riesgo (borrador).....	34
Tabla 5: Metodología SREP	39
Tabla 6: Umbrales por tipo de riesgo, SREP	40
Tabla 7: Rating combinado según RAS	41
Tabla 8: Rating Bankinter	48
Tabla 9: Indicadores de riesgo Bankinter	51
Tabla 10: Evaluación cuantitativa de Bankinter	52
Tabla 11: Evaluación cualitativa de Gobierno interno Bankinter.....	56
Tabla 12: Evaluación cualitativa de Gestión de riesgos Bankinter	58

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Exposición al riesgo.....	9
Ilustración 2: Proceso de Gestión de riesgos	13
Ilustración 3: Resumen de los 3 pilares del Acuerdo de Capital de Basilea.....	15
Ilustración 4: Procesos de la gobernanza	20
Ilustración 5: Metodología de semáforos.....	22
Ilustración 6: Características de indicadores de riesgo	25
Ilustración 7: 9 mejores prácticas de SREP	36
Ilustración 8: Fases del proceso de supervisión.....	37
Ilustración 9: Cálculo del rating final	38
Ilustración 10: Agregación de ratings SREP.....	43
Ilustración 11: Datos de morosidad y cobertura (%) de las entidades españolas significativas	48
Ilustración 12: Evolución del Índice de morosidad (%) Bankinter.....	49
Ilustración 13: Evolución de la cartera crediticia Bankinter.....	49
Ilustración 14: Distribución de la EAD por línea de negocio Bankinter	50
Ilustración 15: Evolución del saldo dudoso e Índice de morosidad Bankinter	50
Ilustración 16: Gap de riesgo de interés Bankinter	50
Ilustración 17: VaR 2015 Trading Bankinter.....	50
Ilustración 18: Distribución de riesgo operacional por línea de negocio Bankinter.....	51
Ilustración 19: Distribución de riesgo operacional por intervalos de importe Bankinter	51
Ilustración 20: Resultado evaluación cuantitativa de Bankinter	53
Ilustración 21: Organigrama Bankinter.....	54
Ilustración 22: Principios de gestión de riesgos de Bankinter	57

Resumen

Con una creciente preocupación por la exposición al riesgo de las entidades de crédito en los últimos años, se han propuesto distintas estrategias de gestión del riesgo. Entre ellas, se encuentra la declaración del apetito al riesgo (obligatorio para las entidades de crédito), esto es, la definición de la cantidad de riesgo que quiere asumir la entidad.

El Marco de Apetito al Riesgo (MAR) propuesto por el FSB, Financial Stability Board, presenta unas guías para su cálculo. Mediante una adecuada identificación y evaluación tanto cuantitativa como cualitativa del riesgo se define el Apetito del Riesgo.

Por otro lado, el supervisor SREP, ha establecido una metodología de supervisión en línea con el MAR. Este método de SREP se basa tanto en el Marco de Apetito al Riesgo como el Proceso de Autoevaluación de Capital, PAC.

Finalmente, en el capítulo 4, se aplica la metodología de supervisión propuesta en el capítulo 3 al caso de Bankinter. Se analizarán los últimos datos presentados a cierre del ejercicio 2015 y se presentará la situación actual de la gestión de riesgos de Bankinter.

Abstract

An increasing concern of the risk exposure of the institutions in recent years has led to different strategies in concern of risk management. For example, there is the measurement of the Risk Appetite of an institution (mandatory for Credit Institutions), in other words, the methodology that defines the amount of risk that the entity wants to assume.

The Risk Appetite Framework (RAF) proposed by the Financial Stability Board (FSB), presents the guidelines to measure the risk appetite. Firstly, identifying the risks and then, assessing the exposure with quantitative analysis as well as qualitative evaluation, Risk Appetite Framework is defined.

On the other hand, the supervisor SREP has established a monitoring methodology in line with the RAF. This method is based on the Risk Appetite Framework as well as on the Internal Capital Adequacy Assessment Process, ICAAP.

Finally, in the chapter number 4, the methodology proposed in the third chapter will be applied to Bankinter, taking into account the last published information in 2015. A conclusion of the risk management situation of Bankinter will be presented.

Palabras clave

Apetito de Riesgo: cantidad de riesgo que la entidad está dispuesto a asumir.

Tolerancia al riesgo: cantidad de riesgo a partir del cual la entidad no tiene recursos suficientes y entraría en suspensión de pagos a corto plazo.

MAR: Marco de Apetito al Riesgo. Metodología para la cuantificación del apetito de riesgo de una entidad de crédito.

MUS: Mecanismo Único de Supervisión. Sistema de supervisión financiera formado por el Banco Central Europeo y los Bancos Centrales Nacionales de la Unión Europea.

PAC: Proceso de Autoevaluación de Capital. Autoevaluación por parte de las entidades de la suficiencia de capital.

PRES: Proceso de Revisión y Evaluación Supervisora. Metodología común de supervisión de las entidades financieras elaborado por el Banco Central Europeo.

Indicadores clave de riesgo: estadísticos cuyo valor proporciona una idea precisa sobre el nivel de exposición de una entidad a un determinado tipo de riesgo.

Key words

Risk Appetite: amount of risk level that an entity is willing to assume.

Risk Tolerance: amount of risk from which the entity does not have sufficient resources and it enters into bankruptcy in the short term.

ICAAP: Internal Capital Adequacy Assessment Process. Self-assessment of the entities about their capital adequacy.

RAF: Risk Appetite Framework. Methodology of assessing de risk appetite of an entity.

SREP: Supervisory Review and Evaluation Process. A common supervision methodology developed by the European Central Bank.

SSM: Single Supervisory Mechanism. Financial supervision system integrated by de European Central Bank and the National Central Banks of the European Union.

KRI: Key Risk Indicator. Statistical whose value provides an accurate idea about the level of exposure of an entity and of a particular type of risk.

INTRODUCCIÓN



En el presente documento se propone un modelo de medición de la cultura de riesgos de una entidad de crédito. Para ello, se analizan las características principales que debe presentar el Marco de Apetito al Riesgo como herramienta vertebradora de la gestión de riesgos así como el proceso y la metodología supervisora, concluyendo con el análisis y valoración de la cultura de riesgos de una entidad cotizada en el Ibex-35.

1. Objetivo del TFM

El objetivo del proyecto es presentar una metodología de medición de la cultura de riesgos de una entidad de crédito. Teniendo en cuenta la crisis financiera de 2008, es importante definir la exposición al riesgo que tiene una entidad de crédito para realizar una buena gestión. Mediante un modelo basado en la normativa europea, se realizará un caso práctico y se obtendrá una conclusión general de la exposición al riesgo de una entidad de crédito española.

2. Motivación

El incremento de la incertidumbre en el mercado conlleva que las entidades tengan bien definido su perfil de riesgos. Sin embargo, es vital comparar el perfil que tiene la entidad con su apetito al riesgo y su tolerancia de riesgo.

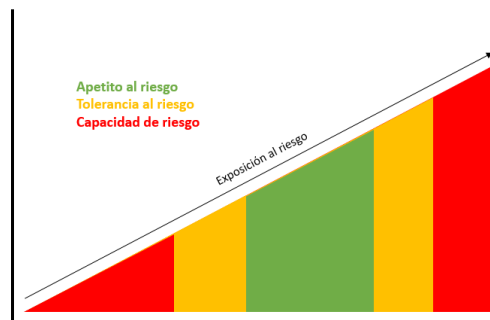
Mediante la medición del perfil de riesgos de la entidad se consigue:

- 1- Controlar que se está cumpliendo con los objetivos establecidos (comparación con el apetito al riesgo),
- 2- Controlar que la entidad tiene recursos suficientes y no va a entrar en suspensión de pagos a corto plazo (comparación con la tolerancia al riesgo).

En conclusión, para la gestión integral y estratégico de riesgos, las entidades tienen que medir adecuadamente el riesgo que están asumiendo y de esta manera, analizar la situación actual del banco.

Cabe destacar que, en todo momento, se está hablando tanto de aspectos cuantitativos como cualitativos de la gestión de riesgos, a la hora de medir la cultura de riesgos que tiene una entidad de crédito.

Ilustración 1: Exposición al riesgo



Fuente: 0-i: Instituto de Auditores Internos de España

3. Metodología y estructura

El trabajo realizado se ha dividido en 3 bloques: primero la gestión de riesgos desde el punto de visto del Marco de Apetito al Riesgo, luego la metodología de supervisión y por último, la aplicación a una entidad española.

Marco de Apetito al Riesgo

En el primer paso se identificarán los riesgos más significativos de una entidad de crédito y se cuantificará su exposición. Para ello, el trabajo se basará en la metodología propuesta por la EBA: Risk Assessment System (RAS) y los Key Risk Indicators (KRIs). Esta metodología se utilizará para realizar una primera aproximación a la medición de la cultura de riesgo de una entidad de crédito. A continuación se establecerán los umbrales para definir la exposición en base a la normativa europea y se agregarán todos los ratings obtenidos para obtener un perfil de la entidad de crédito.

El modelo propuesto se basará en el método del Marco de Apetito al Riesgo, MAR. Se analizarán aspectos cuantitativos así como cualitativos. Finalmente, se agregarán todos los resultados obtenidos en cada tipo de riesgo y se obtendrá un perfil de riesgos de la entidad de crédito.

Los métodos utilizados para realizar el trabajo serían:

- Revisión documental (estudio de mercado)
- Revisión de artículos y noticias para el análisis de la situación actual (estudio de mercado)
- Análisis de los estados financieros de las entidades de crédito
- Análisis de ratios basado en Key Risk Indicators de EBA
- Normativa europea y española
- Marco de Apetito al Riesgo (MAR)

Metodología supervisora

En este apartado se analizará la metodología de supervisión propuesta por Supervisory review and evaluation process (SREP). Para la metodología supervisora se evaluarán las implicaciones de Risk Assessment Framework (RAF) e Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP).

Los métodos utilizados son:

- Supervisory review and evaluation process (SREP)
- Risk Assessment Framework (RAF)
- Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP)
- Risk Assessment System
- Risk Assessment Matrix

Análisis de Bankinter

Finalmente, se aplicará la metodología propuesta por el supervisor a una entidad de crédito española. En este caso, se ha seleccionado Bankinter. El análisis de basará, principalmente, en una evaluación cuantitativa ya que para una evaluación cualitativa se necesita acceso a las políticas y documentos internos de la entidad. Los informes analizados son:

- Cuentas anuales auditadas a cierre del ejercicio
- Informe de relevancia prudencial
- Informe de Responsabilidad Social Corporativa
- Noticias publicadas
- Web corporativa

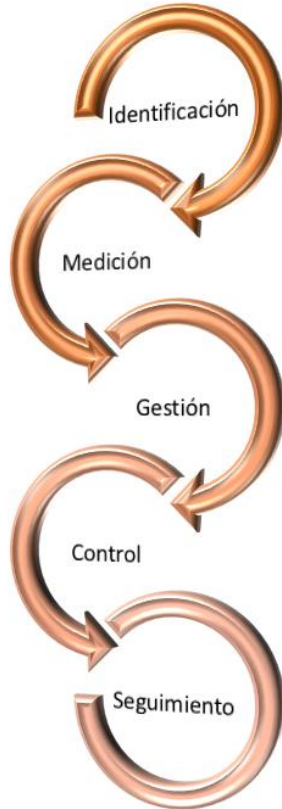
The logo for Bankinter, featuring the word "bankinter." in a bold, lowercase, orange sans-serif font.

CAPÍTULO 1: Antecedentes



La adecuada identificación, medición y valoración de los riesgos asumidos por una entidad financiera es un elemento clave en su estrategia, ya que es la piedra angular de la correcta determinación de su perfil de riesgo. En este sentido, existe una tendencia creciente en la industria hacia el desarrollo o mejora en los procesos de identificación y evaluación de los riesgos a los que las instituciones se encuentran expuestas, por medio de la adecuada medición de los mismos. Los objetivos de este proceso son los siguientes:

Ilustración 2: Proceso de Gestión de riesgos



Fuente: O-i: Elaboración propia

- Alcanzar una **visión conjunta y completa de todos los tipos de riesgo** a los que la entidad está o puede estar expuesta, tanto desde un punto de vista financiero (crédito, mercado, liquidez, tipo de interés, tipo de cambio, etc.), como no financiero (operacional, reputacional, estratégico o de negocio, etc.). Mediante la elaboración de un mapa de riesgos se obtiene una visión general de todos los riesgos.
- Dentro de cada tipología de riesgo, identificar de forma exhaustiva y granular cualquier **factor**, tanto exógeno como interno, **que pueda materializarse en un riesgo**.
- Una vez completada la identificación de los riesgos, llevar a cabo el **ejercicio de medición mediante la utilización de métricas e indicadores cuantitativos, así como elementos cualitativos** para la obtención de evaluaciones en los niveles elementales del modelo de análisis, empleando una metodología que permita agregar y comparar las diferentes tipologías y factores de riesgo considerados en una escala única.
- Considerar y valorar cómo funciona la **gestión y el entorno de control** de cada tipo de riesgo como elemento mitigante de los riesgos asumidos. Analizar los procedimientos y las políticas establecidas por la entidad para la gestión del riesgo (identificación, medición, control y seguimiento).
- La fase final del ejercicio consiste en el **análisis y agregación de los resultados** conseguidos con el objetivo de obtener el perfil de riesgo.

La importancia de la gestión de riesgos no ha pasado desapercibida para las autoridades supervisoras y regulatorias, que consideran este ejercicio un instrumento muy útil para dar una visión integral de la exposición al riesgo de una entidad, su gestión y entorno de control. Además, hay una reciente tendencia entre los principales reguladores internacionales hacia la clarificación y el refuerzo de los requerimientos relacionados con el risk assessment. Para ello, la supervisión llevada a cabo por SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) ha valorado la adecuación del capital interno en función del perfil de riesgo de la entidad. Analiza la asignación y distribución del capital disponible así como la robustez de estrategias, políticas y procedimientos establecidos dentro de la entidad para la gestión de riesgos.

1. Crisis financiera y sus consecuencias

A partir de la crisis financiera sufrida en los últimos años, se han observado situaciones de mercado que no se habían contemplado en las teorías económicas tradicionales. Los tipos de interés han alcanzado mínimos históricos, llegando a ser negativos. Uno de los factores más importante de la coyuntura económica actual es la política monetaria adoptada por el BCE en los últimos años. Entre las medidas no convencionales aplicadas se encuentran los siguientes:

- En el año 2011 el BCE compró un volumen importante de deuda pública española en el mercado secundario (no en emisiones directas del Tesoro) con el fin de que por efecto demanda subiera precio y bajase el tipo de interés, descendiendo el tipo de interés de la deuda pública. Adicionalmente, la medida supuso una inyección de liquidez en el mercado.
- A comienzos del 2012, se concedió financiación a las entidades financieras a 3 años al 1% pero el crédito no llegó a la economía real.
- En junio de 2014, el BCE puso en marcha un importante programa de inyecciones de liquidez: préstamos a 4 años a las entidades financieras, pero en este caso, la financiación se condicionaba a la llegada de crédito al sector privado no financiero. Esta operación es conocida como TLTRO I.
- En enero de 2015, el BCE aprobó un programa de compra de activos financieros por un importe mensual de 60.000 millones de euros, comenzando en Marzo 2015 y finalizando en Septiembre 2016. Incluye bonos de titulización de activos, cédulas hipotecarias y deuda soberana de los países de la zona euro.
- En marzo de 2016, el BCE amplió el programa de compra de activos financieros a 80.000 millones de euros e incluyó en el programa la compra de bonos corporativos. En este mismo comunicado, Draghi anunció que establecía los tipos de interés en el 0%.

2. Contexto regulatorio

Debido a la crisis financiera sufrida en los últimos años y a la incertidumbre global en el mercado, los requerimientos normativos han aumentado de forma significativa en el sector financiero. Cabe destacar el incremento de los requisitos mínimos de capital y toda la gestión que conlleva.

En el ámbito de la gestión de riesgos, cabe destacar las recomendaciones publicadas por Basilea. En 1988, se establecieron los primeros acuerdos sobre requerimientos de capital, Basilea I (Circular 5/1993 de Banco de España). En este acuerdo se introdujeron por primera vez los requerimientos de capital por riesgo de crédito, al que acompañó años más tarde el riesgo de mercado, estableciendo un mínimo de capital del 8% de los activos ponderados por riesgo. Además, se definieron los elementos que podían computar como capital (recursos propios).

Más adelante, en junio de 2004 se publicó el texto definitivo de Basilea II (traspuesto a la normativa española a través de distintos textos legales entre los que cabe destacar la Circular 3/2008 de Banco de España). Este nuevo acuerdo se divide en 3 pilares:

- Pilar I, en el cual se establecen los requerimientos mínimos de capital por riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operacional,
- Pilar II, centrado en la supervisión de las entidades y la autoevaluación de capital (ICAAP), y finalmente,
- Pilar III, conocido como la disciplina de mercado, hace énfasis en la transparencia de la información.

Finalmente, en diciembre de 2011 se publicó el texto definitivo del acuerdo de capital comúnmente conocido como Basilea III, el cual refuerza las medidas acordadas en Basilea II. Se incluye un nuevo riesgo, el riesgo de liquidez así como el concepto de ratio de apalancamiento. Se endurecen los requisitos para computar como capital y se aumentan los requerimientos mínimos de capital. Con el objeto de adaptar la normativa europea a los estándares de Basilea III, en la Unión Europea se aprobaron la Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a la supervisión prudencial de las entidades de crédito y las empresas de inversión (en adelante, CRD IV) y el Reglamento UE 575/2013 sobre los requisitos prudenciales de las entidades de crédito y las empresas de inversión (en adelante, CRR).

A continuación, se resumen los 3 pilares en torno a los cuales se estructura el Acuerdo de Capital de Basilea:

Ilustración 3: Resumen de los 3 pilares del Acuerdo de Capital de Basilea



Fuente: 0-ii: Elaboración propia

Por otro lado, en materia de **gobernanza**, se han acometido una multitud de reformas en este último período, como son, por ejemplo, la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades de crédito, que en diferentes aspectos traslada a nuestro marco jurídico lo establecido en la Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a la supervisión prudencial y las empresas de inversión. A esto debe añadirse, ya en el ámbito más general que afecta a las sociedades anónimas cotizadas, a las cajas de ahorros y a otras entidades que emiten valores admitidos a negociación en mercados oficiales, la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital en materia de gobierno corporativo, o el propio Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, de febrero de 2015.

Asimismo, cabe destacar los siguientes textos legales:

- MiFID: transparencia de la información
- CRS: intercambio de información entre países (UE)

- Ley 10/2010 (RD 304/2014) de Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiación al Terrorismo
- IFRS: normas internaciones financieras
- NIAS: normas internacionales de contabilidad
- Ley 1/2010, Ley de Sociedades de Capital
- Ley 22/2015 de Auditoría de Cuentas
- Circular 4/2016 por la que se modifican la Circular 4/2004, a entidades de crédito, sobre normas de información financiera pública y reservada y modelos de estados financieros, y la Circular 1/2013, de 24 de mayo, sobre la Central de Información de Riesgos

Adicionalmente, existen distintas instituciones supranacionales con un rol importante en la gestión, supervisión y control de los riesgos:

- SSG (Senior Supervisor Group)
- IIF (Institute of International Finance)
- EBA (European Board Authority)
- FSB (Financial Stability Board)
- IAIE (Instituto de Auditores Internos de España)
- BIS (Bank for International Settlements)
- MUS (Mecanismo Único de Supervisión)
- MUR (Mecanismo Único de Resolución)

A continuación se listan algunas de las guías, directrices y principios más relevantes en el ámbito de la gestión de riesgos:

- “Risk Management Lessons from Global Banking Crisis of 2008”, SSG, 2009.
- “Observations on Developments in Risk Appetite Frameworks and IT Infrastructure”, SSG, 2010.
- “Implementing robust risk appetite frameworks to strengthen financial institutions”, IIF, 2011.
- “GL on Internal Governance (GL44)”, EBA, 2011.
- “Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision”, FSB, 2011.
- “Principles for an effective Risk Appetite Framework”, FSB, 2013.
- “Definición e implantación de Apetito al riesgo”, Instituto de Auditores Internos de España (IAIE), 2013.
- “Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture”, FSB, 2014.
- “Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP)”, EBA, 2014.
- “GL on Corporate governance principles for Banks”, BIS, 2015.
- “Thematic Review on Supervisory Frameworks and Approaches for SIBs”, FSB, 2015.

CAPÍTULO 2: Gestión de riesgos de las entidades



La cultura es un concepto complejo que engloba aspectos objetivos así como subjetivos más difíciles de medir. Sin embargo, es muy importante que tanto las mismas entidades financieras como los supervisores puedan medir la cultura de riesgos que asume cada entidad además de los efectos que tiene en el negocio diario del mismo. La inadecuada gestión de riesgos se ha considerado una de las causantes principales de la crisis financiera sufrida en los últimos años. Entre las debilidades de la cultura de riesgos cabe mencionar la falta de gobernanza y el incumplimiento normativo.

Una de las principales herramientas para una adecuada gestión de riesgos es el Marco de apetito al riesgo (MAR), que debe verse acompañado de políticas y controles internos definidos por la Alta Dirección. Es importante que el Consejo de Administración apruebe todos estos conceptos para realizar un adecuado seguimiento y supervisión.

1. Cultura de riesgos

A pesar de la complejidad de la medición de la cultura de riesgos, las entidades deben elaborar modelos para la medición de los riesgos alineados con su cultura de riesgos así como los objetivos estratégicos de la entidad de crédito. El objetivo de los mismos debe ser tanto el cumplimiento normativo (requerimientos mínimos de capital fijados por Basilea) como los objetivos establecidos de forma interna. Para su adecuado desarrollo, la entidad debe tener una estructura organizativa acorde a su exposición al riesgo. Para cumplir con todo ello, las entidades deben asegurarse de que la cultura de riesgos:

- Es adecuada a las características del negocio de la Entidad: tamaño, tipo de clientes, perfil de riesgos, sistemas informáticos, etc.
- Se encuentra en línea con el apetito al riesgo definido.
- Es la adecuada para la correcta gestión de riesgos, permitiendo que haya un entorno de gestión, control y seguimiento óptimo.
- Permite una comunicación interna fluida entre la Alta Dirección y el Consejo con los demás departamentos.
- Se halla alineada con la estrategia del negocio, lo que permite establecer acciones para mitigar la exposición al riesgo cuando se sobrepasan los umbrales.

La gestión de riesgos es un tema primordial para las Entidades, teniendo como principal objetivo preservar su solvencia patrimonial y solidez financiera mediante la identificación, valoración, control y seguimiento de los riesgos propios de su actividad, a la vez que se mantiene una óptima relación rentabilidad-riesgo dentro de los niveles de tolerancia establecidos.

Como establece la normativa, todas las políticas y procedimientos de gestión de riesgos acordados deben ser aprobados por el Consejo de Administración a propuesta de la Alta Dirección de la entidad. Es por ello que la cultura de riesgos y el marco de apetito de riesgos (MAR) deben estar respaldado por los mismos.

Además, el MAR tiene que estar alineado con la estrategia del negocio, siendo importante que la cultura de riesgos esté en línea con la toma de decisiones del día a día del negocio y que se

garantice que el perfil de riesgos sea acorde al apetito al riesgo definido por el órgano de administración.

Para que haya una cultura de riesgos robusta en la entidad de crédito, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Comunicación interna y externa:** La cultura de riesgos debe ser conocida por todos los miembros de la entidad, desde la Alta Dirección hasta los empleados, así como por los actores externos a la entidad. La transparencia en la información es vital para generar confianza a todos los stakeholders implicados y por lo cual, para la buena evolución del negocio.
- **Gobernanza:** todas las políticas y los procedimientos de gestión de riesgos deben estar aprobados por el Consejo de Administración. Este órgano debe hacer seguimiento del perfil de riesgos y debe declarar el nivel de apetito al riesgo que tiene la entidad.
- **KRIs, (Key Risk Indicators):** se establece un objetivo de cada indicador para realizar el seguimiento del perfil de riesgos de la entidad comparándolo con el apetito al riesgo.
- **Reporting:** informar al Consejo de Administración de la evolución de la gestión de riesgos por unidad de negocio.

2. Marco de Gobernanza

Una de las áreas que más se ha hecho hincapié a causa de la crisis es la gobernanza. Ya existía regulación sobre la idoneidad de los administradores y de las funciones del Consejo de Administración. Sin embargo, se observó que existía una debilidad en las entidades de crédito en cuanto a gobernanza, es por ello, que se ha aumentado la necesidad de mejorarlo.

La cultura de riesgos en una entidad de crédito se basa en una adecuada organización interna. Para ello, tener una buena gobernanza es vital. El Bank of International Settlement (BIS) ha establecido 13 principios básicos para la adecuada estructura de la gobernanza en una entidad:

Principio 1: Responsabilidades del Consejo

Principio 2: Cualidades y composición del Consejo

Principio 3: Prácticas y estructura del Consejo

Principio 4: Alta Dirección

Principio 5: La gobernanza en grupos empresariales

Principio 6: Función de gestión de riesgos

Principio 7: Identificación, gestión y control de riesgos

Principio 8: Comunicación de los riesgos

Principio 9: Cumplimiento normativo

Principio 10: Auditoría interna

Principio 11: Compensación

Principio 12: Publicidad y transparencia

Principio 13: El rol de los supervisores

Es importante que las entidades de crédito cuenten con un marco de gobierno interno robusto y que esté alineado con el modelo de negocio. Es por ello que es muy importante definir las funciones y responsabilidades que tienen los miembros del Consejo de Administración.

Por otro lado, cabe destacar que los miembros de estos órganos deben ser independientes para una buena gestión del riesgo. Esto es, para realizar un adecuado seguimiento y control de la gestión, deben tener una visión independiente y ser imparciales a la hora de evaluar la situación de la entidad.

Los procesos recogidos en la gobernanza del MAR suelen ser los siguientes:

Ilustración 4: Procesos de la gobernanza



Fuente: 0-i: Elaboración propia

El marco de gobernanza debe ser coherente con el resto de los procesos de decisión definidos por las Entidades, debiendo perseguir la simplificación de los canales de reporte para no crear ineficiencias y posibles confusiones dentro de la organización.

Dependiente en última instancia de la estructura organizativa de las entidades, los órganos de control y gestión involucrados en la definición y monitorización del Marco de apetito al riesgo suelen ser los siguientes:

- Consejo de Administración
- Comité de Riesgos
- Comité de Retribuciones
- Dirección General
- Dirección de Riesgos

- Unidad de Gestión Integral del Riesgo
- Directores de las Áreas de negocio
- Auditoría Interna

3. Marco de Apetito al Riesgo

Una de las herramientas que ha propuesto el regulador para la gestión del riesgo es el Marco de Apetito al Riesgo, también conocido como MAR. En la actualidad es fundamental tener definido el MAR para la adecuada gestión.

El apetito al riesgo es definido como la cantidad de riesgo que una entidad está dispuesto a asumir. Es por ello que debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la misma. También es importante realizar un seguimiento del mismo para ver si se consiguen los objetivos fijados o no. Se puede concluir que es la declaración estratégica de alto nivel de la gestión de riesgos de una entidad.

Además de definir la cantidad de apetito al riesgo, este marco debe incluir modelos de supervisión y seguimiento de los riesgos. Mediante un adecuado control del apetito de riesgo, se afianza una cultura de riesgos sólida dentro de toda la entidad.

Para ello, hay que definir unos indicadores (KRIs) y realizar una evaluación cualitativa de las políticas y comunicaciones dentro de la entidad. Mediante una buena medición del riesgo, la entidad será capaz de ver si se han alcanzado los objetivos o la exposición al riesgo ha aumentado significativamente. De esta manera, se podrán adoptar las acciones pertinentes: acciones que mitigan el riesgo o que aumentan la exposición al riesgo, dependiente del apetito al riesgo que se haya definido al principio.

Es importante que la declaración del apetito al riesgo sea aprobada por el Consejo de Administración, debiendo contemplar todas las decisiones y objetivos de la entidad así como todas sus líneas de negocio.

Por otro lado, la Alta Dirección tiene que ser capaz de comunicar los objetivos establecidos en el Marco de Apetito al Riesgo a toda la entidad. De esta manera, los empleados saben el nivel de riesgo que deben asumir. Además de tener un marco de comunicación interna, las entidades han de establecer una comunicación externa. Deben emitir informes para que la sociedad sea capaz de identificar a que nivel de riesgos están expuestas las entidades. Para ello, el regulador establece unos informes que las entidades deben publicar de forma obligatoria, por ejemplo, la declaración del apetito al riesgo o el informe de relevancia prudencial.

3.1 Principios

Antes de definir el Marco de Apetito al Riesgo, los principios que deben cumplir según el Financial Stability Board (FSB) y las mejores prácticas de mercado, son:

- Cubrir todos los riesgos a los que se expone el Banco.
- Ser aprobado y su cumplimiento supervisado por el Consejo de Administración.
- Ser consistente con el resto de procesos del Banco así como con el modelo de negocio, los planes estratégicos, la planificación de capital, el marco corporativo de riesgos, las políticas corporativas de riesgos y los límites o facultades, el Plan de Recuperación, etc.

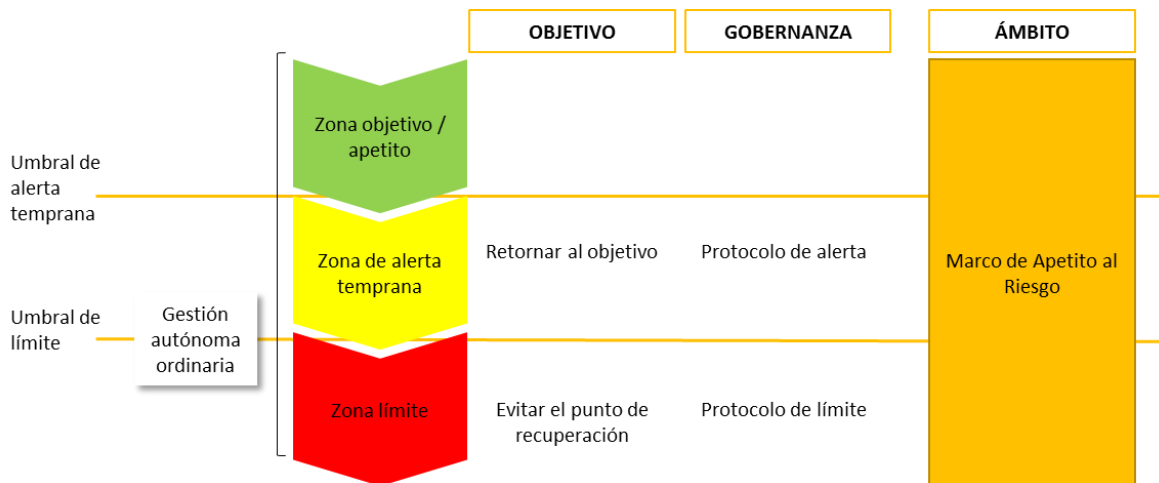
- Clasificar los riesgos por tipología y establecer el apetito para cada una de ellas.
- Establecer medidas cuantitativas y cualitativas que permitan, de forma objetiva, conocer el perfil de riesgo de la Entidad y compararlo con su apetito al riesgo.
- Ser prospectivo.
- Establecer roles y responsabilidades relativas a su gobierno, entre las cuales deben estar expresamente las del Consejo de Administración, las de la función de control de riesgos y las de la función de auditoría interna.
- Recoger la metodología de definición, aprobación, seguimiento y control del apetito al riesgo, incluyendo protocolos de actuación en caso de desviaciones del perfil de riesgo con respecto al apetito.

Estos principios deben ser revisados y actualizados con una frecuencia al menos anual, con el fin de que se adecuen al modelo de negocio de la entidad y al MAR.

Dentro del MAR, establece una metodología por umbrales para realizar el seguimiento de la adecuada gestión de riesgos y ver la evolución del perfil de riesgos de la entidad.

A continuación, se puede ver un enfoque posible sobre que propone el supervisor. Es conocido como la metodología de semáforos ya que diferencia distintas acciones a llevar en función del grado de cumplimiento de los objetivos, fijando un umbral de alerta temprana y otro de límite.

Ilustración 5: Metodología de semáforos



Fuente: 0-ii: Marco de Apetito al Riesgo

A continuación se plasma la estructura que recoge los distintos riesgos identificados a los que una entidad está o que esta puede estar expuesta.

- **Riesgo de crédito:**
 - **Riesgo de impago (default):** se define como la posibilidad de sufrir pérdidas derivadas del incumplimiento por el deudor de sus obligaciones contractuales.
 - **Riesgo de concentración de crédito:** es la posibilidad de que se produzcan pérdidas significativas que puedan amenazar la viabilidad futura de una entidad, como consecuencia de la concentración de riesgo de crédito en un grupo reducido

- de acreditados, en un conjunto de acreditados de comportamiento similar, o en activos financieros especialmente correlacionados.
- **Riesgo de contraparte** (proceso de *clearing*): este riesgo comprende aquellas situaciones en las que existe un acuerdo con un tercero para mantener o cobrar fondos de la Entidad, o cuando se otorga algún tipo de garantía o promesa referente a la cartera de préstamos a favor de la Entidad.
 - **Riesgo de contraparte** (*derivados*): la posibilidad de que una de las partes de la operación pueda incumplir sus obligaciones antes de que se liquiden los flujos de caja de la misma.
- **Riesgo estructural de tipo de interés:** es la posibilidad de sufrir pérdidas por el impacto potencial de cambios en los tipos de interés sobre los beneficios de la entidad o sobre el valor neto de sus activos.
 - **Riesgo estructural de tipo de cambio:** se deriva de la posibilidad de que las posiciones que la Entidad mantiene dentro y fuera del balance puedan verse adversamente afectadas por movimientos de las tasas de cambio entre divisas y, por tanto, quede alterado el valor del patrimonio medido en moneda nacional.
 - **Riesgo de mercado:** comprende los riesgos resultantes de posibles variaciones adversas de los precios de mercado de los instrumentos financieros negociables gestionados por el área de Tesorería de la Entidad, como consecuencia de variaciones adversas en los tipos de interés, en los *spreads* de crédito y en los tipos de cambio.
 - **Riesgo de liquidez:** se define como la posibilidad de incurrir en pérdidas por no tener fondos líquidos disponibles para hacer frente puntualmente a las obligaciones de pago contraídas. También se incluye en el riesgo de liquidez, la imposibilidad de deshacer las posiciones en el mercado en un corto periodo de tiempo.
 - **Riesgo operacional:**
 - **Fraude externo:** pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar la legislación, por parte de un tercero.
 - **Fraude interno:** pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir regulaciones, leyes o políticas empresariales en las que se encuentra implicada, al menos, una parte interna a la empresa.
 - **Riesgo legal:** es la posibilidad de pérdida por ser sancionado, multado u obligado a pagar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones.
 - **Riesgo tecnológico:** pérdidas derivadas de interrupción en los negocios o por fallos en los sistemas.
 - **Resto riesgos operacionales:** esta categoría incluye los siguientes riesgos:
 - **Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo:** pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamaciones por daños personales, o sobre casos relacionados con la discriminación.
 - **Clientes, productos y prácticas empresariales:** pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional

- frente a clientes concretos, o de la naturaleza o diseño de un producto, por ejemplo, las malas prácticas comerciales.
- **Daños a activos materiales:** pérdidas derivadas por daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros eventos.
 - **Ejecución, entrega y gestión de procesos:** pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.
-
- **Riesgo reputacional:** posible pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales en que pueda incurrir la compañía por desprestigio, mala imagen o publicidad negativa, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, ante los grupos de interés.
 - **Riesgo de negocio:** riesgo de que la Entidad vea afectada negativamente la capacidad de alcanzar sus objetivos, circunstancia derivada de la toma de decisiones estratégicas incorrectas, la aplicación errónea de las mismas, o la falta de respuesta ante los cambios del sector o del entorno, provocando una disminución en los ingresos o capitales.
 - **Riesgo de concentración:** posibilidad de que se produzcan pérdidas significativas debido a la concentración de la exposición de riesgo en determinados sectores de actividad, áreas geográficas, o grupos económicos; que genere una excesiva dependencia del Banco respecto a la evolución de los mismos.
 - **Riesgo de apalancamiento excesivo:** probabilidad de incurrir en pérdidas como consecuencia de la caída de precios de los activos derivada de la necesidad de reducir el apalancamiento del Banco o de los desfases entre sus activos y sus obligaciones.

3.3 Medición del riesgo

La medición del riesgo se realiza mediante indicadores, también conocidos como KRIs (Key Risk Indicators). Son estadísticos cuyo valor proporciona una idea precisa sobre el nivel de exposición de una entidad a un determinado tipo de riesgo. Por su capacidad de concreción, las entidades utilizan los indicadores de riesgo para establecer los niveles concretos que definen su apetito al riesgo (objetivo), su tolerancia al riesgo (umbrales de observación y alerta) y su capacidad de riesgo (punto de no viabilidad o umbral de máxima capacidad). Estos indicadores pueden ser de dos tipos:

- Indicadores de **primer nivel:** estas métricas llevan asociados umbrales que dan información sobre el nivel de exposición que tiene la entidad. En función de los límites establecidos se encuentran 3 zonas: objetivo, alerta temprana y límite (ver el punto 4.4. Umbrales).
- Indicadores de **segundo nivel:** estos indicadores no llevan asociados umbrales. Permiten una mejor caracterización de la exposición. Estos son menos relevantes que los de primer nivel, ya que complementa el significado de un indicador de primer nivel, está menos concretado, sus valores presentan alta volatilidad, o concurren otros factores que desaconsejan su parametrización.

Por otro lado, la medición del riesgo se puede realizar mediante un análisis **cuantitativo** pero también a través de un análisis **cualitativo**. Hoy en día, para poder medir adecuadamente la exposición al riesgo de una entidad, no sólo hay que tener en cuenta los indicadores cuantitativos sino que hay que analizar la gestión que realiza de los mismos. En este documento, se desarrollará una metodología cuantitativa y cualitativa.

METODOLOGÍA CUANTITATIVA (indicadores de riesgo)

En la actualidad existen muchos indicadores de riesgos que permiten medir la exposición al riesgo. Sin embargo, por razones prácticas, a la hora de establecer una metodología de medición del riesgo se deben seleccionar aquellos que son los más relevantes para la entidad. A la hora de elegir dichos indicadores, se pueden tener en cuenta los siguientes criterios:

- Que sean datos observables en el tiempo.
- Que sean fáciles de calcular
- Que sean comparables con años anteriores y con los competidores. Esto facilita la supervisión al BCE.
- Que sean consistentes en el tiempo.

Ilustración 6: Características de indicadores de riesgo



Fuente: 0-iii: Elaboración propia

Asimismo, los indicadores elegidos deben:

- Ser acordes al modelo y a la estrategia de negocio a corto y largo plazo de la Entidad así como a su planificación financiera y de capital.
- Estar alineados con los indicadores de recuperación recomendados por la EBA.
- Proporcionar una visión precisa y resumida de los riesgos que caracterizan.
- Ser calculados empleando metodologías objetivas, comparables y estables en el tiempo, empleando información trazable.
- Identificar con facilidad la evolución del grado de cumplimiento de cada uno de los umbrales asociados.
- Facilitar el seguimiento y la gestión del perfil de riesgo global de la Entidad a través del seguimiento individual de los riesgos relevantes a los que se encuentra expuesta.

Para realizar una adecuada medición de cada uno de los riesgos a los que está expuesta la Entidad, es necesario que ésta disponga de una serie de métricas cuantitativas correctamente definidas e integradas homogéneamente, que permitan hacer compatibles la estrategia corporativa con el plan financiero y de capital.

Una vez identificadas todas las métricas y los umbrales de cada una de ellas, se seguirán y actualizarán de manera periódica.

A continuación, a modo de ejemplo se presenta un listado de indicadores que permiten medir la exposición a los principales riesgos identificados:

Tabla 1: Descripción de posibles indicadores (MAR)

Riesgo	Indicador	Descripción	Cálculo
Solvencia	CET1 (phase in) (definición regulatoria)	Establecido bajo el Reglamento 575/2013 (CRR) art. 92-2 (a). Conforme a lo contemplado en dicho artículo, 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)	Establecido bajo el Reglamento 575/2013 (CRR) art. 92-2 (c). Conforme a lo contemplado en dicho artículo, 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	Ratio de Apalancamiento (phase in) (definición regulatoria)	Establecido bajo el Reglamento 575/2013 (CRR) art. 429-2. Conforme a lo contemplado en este artículo, 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)
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). Permite analizar la capacidad y calidad del colchón de activos líquidos de la entidad para hacer frente a un escenario de estrés severo	Activos líquidos de alta calidad / Salidas de liquidez neta estresadas
Liquidez	Loan to deposits	Porcentaje de la cartera crediticia financiado por depósitos minoristas	Inversión crediticia (neta) / Depósitos de la clientela
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 empresa	Resultado atribuido del Grupo Reservado (últimos 12 meses) / ATMs Grupo Reservado (últimos 12 meses)

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) / RRPP contables medios (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
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	ΔEV / RRPP (+/- 200 pb)	Sensibilidad del valor económico ante variaciones de las curvas de tipos (+/- 200 pb) sobre el capital total (regulatorio)	Variación del valor económico del balance ante +/- 200 pb proyectado a 12 meses / Capital total regulatorio
Riesgo de tipo de interés	Sensibilidad del margen financiero presupuestado	Sensibilidad del margen financiero presupuestado ante desplazamientos paralelos de +/- 100 puntos básicos (curva de tipos constante)	Variación del margen de intereses neto presupuestado ante +/- 100 pb proyectado a 12 meses / Margen de intereses neto presupuestado a 12 meses
Calidad de activos	Nuevas entradas netas en dudoso / Cartera de inversión crediticia en situación normal	Mide las entradas netas en dudoso en el año respecto a la inversión crediticia en situación normal a cierre del ejercicio anterior	Entradas netas en dudoso (entradas - recuperaciones) incluyendo los fallidos / Total cartera de inversión crediticia en situación normal al cierre del ejercicio anterior
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

METODOLOGÍA CUALITATIVA

Como se ha expuesto con anterioridad, el modelo recoge la evaluación cualitativa de dos de los grandes bloques definidos:

1. El sistema de gobierno interno de la Entidad.
2. La gestión de los riesgos a los que está expuesta la Entidad.

Para cada uno de estos dos bloques existe un modelo de evaluación diferente.

1. Evaluación cualitativa del gobierno interno

La evaluación para el gobierno interno se ha basado en el modelo del BCE para su proceso de supervisión descrito en el modelo SREP.

La evaluación del gobierno interno se lleva a cabo con un modelo formado por una serie de tablas. En el mismo, para los distintos ámbitos objeto de valoración dentro del sistema de gobierno, recoge diversos factores o situaciones (representadas por cada fila) y su respectiva “escala” asociada que refleja la evolución natural en ese factor, desde factores de gobierno muy básicos, pasando por diferentes etapas de mejora, hasta un estadio final de sofisticación considerado como práctica excelente. Esta escala tiene 4 niveles de valoración: bajo, medio-bajo, medio-alto y alto. Tanto para evaluar el perfil actual como para establecer un escenario “deseable” u objetivo en lo que a la gestión del gobierno interno se refiere, se utiliza esta escala, mediante la asignación de una etapa en cada uno de los factores de valoración dentro de cada ámbito.

Los diferentes ámbitos objeto de valoración dentro del sistema de gobierno son los siguientes:

- Gobierno interno y estructura organizativa.
- Función de auditoría interna.
- Función de control de riesgos.
- Función de cumplimiento (compliance).
- Marco de gestión de riesgos y cultura de riesgos.
- Infraestructura de riesgos, datos y reporting.

Para cada uno de los ámbitos enunciados se utiliza un sistema de evaluación diferente, como los que se desarrollan a continuación.

Tabla 2: Evaluación cualitativa del gobierno interno

	BAJO	MEDIO-BAJO	MEDIO-ALTO	ALTO
Gobierno interno y estructura organizativa	- La entidad en general tiene una estructura clara y transparente y las funciones están bien definidas - Los sistemas de control interno son consistentes y promueven una buena gestión de riesgos - El Consejo y la Alta Dirección tienen habilidades y experiencia suficiente para sus funciones - Se involucra activamente en la gestión de riesgos	- La entidad en general tiene una estructura clara y transparente, pero con áreas de mejora - Los sistemas de control interno son adecuados para la mitigación de riesgos - El Consejo y la Alta Dirección tienen habilidades y experiencia suficiente para sus funciones - Se involucra activamente en la gestión de riesgos, si	- La entidad no tiene una estructura clara y transparente - Los sistemas de control interno tienen deficiencias coherentes y no aportan valor a la gestión de riesgos - El Consejo y la Alta Dirección tienen habilidades y experiencia limitada - El Consejo se contradice a la hora de llevar a cabo las acciones de la gestión de riesgos	- La entidad no tiene una estructura clara y transparente - Los sistemas de control interno no son coherentes con la gestión de riesgos - El Consejo y la Alta Dirección no tiene suficientes habilidades y experiencia - No se involucra en las consideraciones y en la gestión de riesgos - La Alta Dirección no se

	<ul style="list-style-type: none"> - La Alta Dirección se cuestiona la capacidad del Consejo de Administración en cuanto a la gestión de riesgos - El Consejo y la Alta Dirección reciben la información adecuada para la supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> bien sería adecuado un incremento de la frecuencia y del nivel de detalle - La Alta Dirección se cuestiona la capacidad del Consejo de Administración en cuanto a la gestión de riesgos - El Consejo y la Alta Dirección reciben la información satisfactoria para la supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> - No dedica tiempo suficiente a la supervisión de la gestión de riesgos - El Consejo y la Alta Dirección no recibe la información adecuada para la supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> cuestiona la capacidad del Consejo de Administración en cuanto a la gestión de riesgos - El Consejo y la Alta Dirección no recibe la información suficiente para sus responsabilidades de supervisión
Auditoría interna	<ul style="list-style-type: none"> - La función de auditoría es totalmente independiente - Tiene recursos suficientes para llevar a cabo sus actividades - La función cumple de forma consistente y adecuada sus tareas - Las responsabilidades están bien definidas en los estatutos - Los riesgos que revisa no tienen restricciones - La frecuencia de las auditorías es la adecuada - Las recomendaciones de los informes son objeto de seguimiento - El Comité de Auditoría es suficientemente independiente 	<ul style="list-style-type: none"> - La función de auditoría es independiente, pero se podría mejorar - Tiene recursos suficientes para llevar a cabo sus actividades - En general, cumple con sus tareas - Las funciones están razonablemente descritas en los estatutos - Los riesgos que revisa son prácticamente ilimitados - La frecuencia de las auditorías es generalmente adecuada - Las recomendaciones de los informes son generalmente seguidas - El Comité de Auditoría es suficientemente independiente 	<ul style="list-style-type: none"> - La función de auditoría interna no es lo suficientemente independiente - No tiene los recursos adecuados para desempeñar sus funciones - No cumple adecuadamente sus tareas - Las funciones descritas en los estatutos no son suficientes - Los riesgos que revisa se limita a un número pequeño de riesgos materiales - La frecuencia de las auditorías debe aumentar - Las recomendaciones de los informes no se siguen de forma adecuada - Los miembros del Comité de Auditoría no son independientes 	<ul style="list-style-type: none"> - La función de auditoría interna no es independiente - No tiene los recursos suficiente para llevar a cabo sus funciones - No cumple con sus tareas - No existe ningún documento (en los estatutos) que defina las funciones de la auditoría interna - Los riesgos que revisa están totalmente restringidos - La frecuencia de las auditorías es muy baja - No se siguen las recomendaciones de los informes - Los miembros del Comité de Auditoría no son independientes
Control de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - La función de control es independiente - Tiene todos los recursos necesarios para llevar a cabo sus funciones de control y tiene una actitud proactiva ante la elaboración de estrategias de riesgos - Los miembros del Comité de riesgos aconsejan al Consejo de Administración adecuadamente 	<ul style="list-style-type: none"> - La función de control es prácticamente independiente - Hay pequeños problemas en cuanto a la adecuación de los recursos o la función podría ser más proactiva a la hora de elaboración de estrategias de riesgos - Los miembros del Comité de riesgos aconsejan suficientemente al Consejo de Administración 	<ul style="list-style-type: none"> - La función de control no es independiente - No tiene los recursos o importancia suficiente, sólo participa marginalmente en la elaboración de las estrategias de riesgos - Los miembros del Comité de riesgos aconsejan de forma insuficiente al Consejo de Administración 	<ul style="list-style-type: none"> - La función de control no es independiente - No tiene los recursos o importancia suficiente, o no está involucrada suficientemente en la elaboración de estrategias de riesgos - Los miembros del Comité de riesgos no aconseja al Consejo de Administración de forma adecuada
Compliance	<ul style="list-style-type: none"> - La función de compliance es independiente - Tiene recursos suficientes para cumplir con sus tareas de manera oportuna - La calidad de los resultados es siempre alta con errores en raras ocasiones 	<ul style="list-style-type: none"> - La función de compliance es prácticamente independiente - Tiene recursos suficientes para cumplir con sus tareas de forma general - La calidad de los resultados es razonable, con muy pocos errores 	<ul style="list-style-type: none"> - La función de compliance no es totalmente independiente - No tiene recursos suficientes para cumplir razonablemente con sus tareas - La calidad de los resultados es variable y ocasionalmente comete errores 	<ul style="list-style-type: none"> - La función de compliance no es independiente - No tiene recursos suficientes para cumplir con sus tareas - La calidad de los resultados es variable y frecuentemente comete errores

Marco y gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - El marco de apetito al riesgo cubre adecuadamente los riesgos materiales y es totalmente consistente con la estrategia del negocio - La declaración del apetito al riesgo establece la cantidad de riesgo de riesgo que la entidad está dispuesto a asumir en función de su estrategia - Los umbrales se han fijado para en un nivel que permite restringir la toma de riesgo dentro de la entidad en línea con el apetito al riesgo - Las métricas de remuneraciones y rendimiento apoyan e impulsan consistentemente las conductas deseadas de gestión de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> - El marco de apetito al riesgo cubre los riesgos materiales y es muy consistente con la estrategia del negocio - La declaración del apetito al riesgo está en línea con la estrategia del negocio teniendo casi siempre en cuenta los demás stakeholders - Los umbrales se han fijado para en un nivel que permite restringir la toma de riesgo dentro de la entidad - Las métricas de remuneraciones y rendimiento apoyan e impulsan las conductas deseadas de gestión de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> - El marco de apetito al riesgo cubre la mayoría de los riesgos materiales y es bastante consistente con la estrategia del negocio - La declaración del apetito al riesgo está en línea con la estrategia del negocio pero no tiene en cuenta los demás stakeholders - Los umbrales sólo se establecen por las líneas de negocio clave - Las métricas de remuneraciones y rendimiento apoyan las conductas deseadas de gestión de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> - El marco de apetito al riesgo no cubre todos los riesgos materiales y no es coherente con la estrategia del negocio - La declaración del apetito al riesgo no está claramente definido - Los umbrales no se establecen de manera adecuada al apetito al riesgo de la entidad - Las métricas de remuneraciones y rendimiento no apoyan ni dirigen adecuadamente las conductas deseadas de gestión de riesgos
Reporting	<ul style="list-style-type: none"> - El paquete de reporting es adecuado respecto a la exactitud, integridad, oportunidad, nivel de detalle que se requiere - Hay total suficiencia de recursos - Los sistemas son adecuados (IT) que proporcionan información fiable para el reporting - La gestión de los riesgos proporciona toda la información fiable que existe 	<ul style="list-style-type: none"> - El paquete de reporting es bastante adecuado respecto a la exactitud, integridad, oportunidad, nivel de detalle que se requiere - Hay suficientes recursos (IT) que proporcionan información suficiente para el reporting - La gestión de los riesgos proporciona bastante información fiable 	<ul style="list-style-type: none"> - El paquete de reporting tiene algunas deficiencias respecto a la exactitud, integridad, oportunidad, nivel de detalle que se requiere - En algunas áreas, no existen recursos suficientes - Hay algunos sistemas adecuados (IT) - La gestión de los riesgos proporciona información en gran medida fiable 	<ul style="list-style-type: none"> - El paquete de reporting es deficiente respecto a la exactitud, integridad, oportunidad, nivel de detalle que se requiere - No existen recursos suficientes - No tienen sistemas adecuados (IT) - La gestión de los riesgos no proporciona información fiable

2. Evaluación cualitativa de la gestión de riesgos

El análisis cualitativo de los riesgos se focaliza fundamentalmente en el entorno del sistema de gestión de cada riesgo objeto de evaluación para cada uno de los ejes de segmentación definidos.

Una metodología generalmente utilizada en estos modelos y aplicable en este caso consiste en identificar un conjunto de criterios de valoración o *drivers*, que determinan el nivel de la gestión del riesgo. Cada criterio está dividido en 4 etapas teóricas o estadios de evolución natural de cada uno, de peor (4: Entorno Débil) a mejor (1: Entorno Adecuado). Este modelo se aplica a cada uno de los riesgos significativos definidos en el capítulo 1.

El presente modelo se basa para la evaluación cualitativa de los riesgos, en los siguientes criterios de valoración de la gestión de los mismos dentro de cada segmentación:

- Implicación de la alta dirección en la gestión
- Herramientas de identificación de riesgos
- Métricas de gestión de riesgos
- Controles establecidos para la mitigación del riesgo
- Reporting de los resultados obtenidos
- Integración de la gestión de riesgos en el día a día del negocio
- Gestión de la información (bases de datos)

Tabla 3: Evaluación cualitativa de la gestión de riesgos

	BAJO	MEDIO-BAJO	MEDIO-ALTO	ALTO
Implicación de la alta dirección en la gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Las responsabilidades del Consejo y de la Alta Dirección con respecto a la gestión de riesgos están claramente establecidas - Los comités pertinentes reciben información integrada y actualizada de forma periódica - Los comités de riesgos cuentan con un experto en el riesgo concreto - El Consejo cuenta con terceros independientes con experiencia y conocimiento experto sobre el riesgo en concreto - El Consejo revisa periódicamente la estrategia, política y procedimientos de gestión y control de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> - Las responsabilidades del Consejo y de la Alta Dirección con respecto a la gestión de riesgos están claramente establecidas - Los comités pertinentes reciben información no de forma periódica - Los comités de riesgos cuentan con un experto en el riesgo concreto 	<ul style="list-style-type: none"> - Las responsabilidades del Consejo y de la Alta Dirección con respecto a la gestión de riesgos no están claramente establecidas - Se informa a la Alta Dirección o a los comités pertinentes tan sólo en situaciones excepcionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Las responsabilidades del Consejo y de la Alta Dirección con respecto a la gestión de riesgos no están claramente establecidas - No se informa a ningún comité salvo petición expresa
Herramientas de identificación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de identificación exhaustivo del mapa de riesgos de la entidad - Las herramientas y procesos de identificación de los riesgos son revisados regularmente para incluir mejoras y reflejar los cambios de circunstancias - Proceso exhaustivo de mitigación del mapa de riesgos - La efectividad de los mitigantes se evalúa periódicamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de identificación frecuente de los riesgos más significativos de la entidad - Ejecución de los procedimientos de control y mitigación frecuente en los riesgos significativos de la entidad - No se controla la eficacia de los mitigantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso básico de identificación de riesgos - Proceso básico y no sistematizado (manual) de mitigación de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay herramientas ni procesos de identificación de riesgos - No hay herramientas ni procesos de mitigación de riesgos
Métricas de gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con una amplia gama de indicadores y métricas de medición o cuantificación del riesgo que incluyen proyección a futuro y test de estrés - Las herramientas y procesos de medición de los riesgos son revisadas regularmente para incluir mejoras y reflejar los cambios de circunstancias - Se utilizan modelos estadísticos de estimación basados en la historia 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe y se utiliza un amplio conjunto de métricas dinámicas, pero sin visión prospectiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de métricas cuantitativas de naturaleza contable u otras métricas estáticas 	<ul style="list-style-type: none"> - La estimación de los riesgos se realiza mediante la aplicación de criterio experto y prácticamente no existen métricas cuantitativas - Ausencia de indicadores

<p>Controles establecidos para la mitigación del riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un completo marco de control interno - La Alta Dirección, tras aprobar el marco de control interno, recibe informes periódicos - Es una función independiente de las unidades de negocio - Existencia de una unidad independiente (auditoría interna) que ejerce control sobre el riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un marco de control interno en el que se han definido los elementos básicos de gestión - La Alta Dirección ha aprobado el marco de control interno - Es una función independiente de las unidades de negocio - La auditoría interno ejerce un control sobre el riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una política de control interno en el que se han definido los elementos básicos de gestión - La política no ha sido aprobada por la Alta Dirección - La función de control de este riesgo no se ejerce de forma independiente de las unidades de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una política de control interno definida para este riesgo
<p>Reporting de los resultados obtenidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos de seguimiento con una visión integral de todos los objetivos y métricas de riesgo y con herramientas adecuadas - Seguimiento del riesgo proactivo y anticipativo - El Consejo de Administración revisa regularmente la estrategia, políticas y procedimientos para la gestión y el control de riesgos - Existe un proceso de reporting que cuenta con un amplio abanico de métricas clave - El reporting se realiza de forma periódica - Se implementa mejoras detectadas en el proceso de reporting 	<ul style="list-style-type: none"> - Se han definido algunos objetivos para el seguimiento del riesgo - Seguimiento proactivo y anticipado dotado de herramientas - Existe un proceso de reporting que con un amplio abanico de métricas clave - El reporting no se realiza de forma periódica 	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha definido y se ha elaborado algún procedimiento de seguimiento del riesgo - Seguimiento reactivo dotado de herramientas - Existe un proceso de reporting pero está dotado de pocas métricas clave 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe ningún proceso de seguimiento o el proceso es muy puntual y débil - No se elabora ningún documento de información de gestión
<p>Integración de la gestión de riesgos en el día a día del negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uso generalizado de los resultados del análisis de riesgos en la gestión operativa de la compañía - Incentivación basada en parámetros de gestión de riesgos - Incorporación de los resultados en el proceso de toma de decisiones, así como en el establecimiento de las estrategias de riesgos y de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso generalizado de los resultados del análisis de riesgos en la gestión operativa de la compañía - Incentivación basada en parámetros de gestión de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso generalizado de los resultados del análisis de riesgos en la gestión operativa de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> - Los resultados del análisis de riesgos no se encuentran integrados en la operativa diaria - Integración de los resultados del análisis de riesgos en algunos procesos operativos
<p>Gestión de la información (bases de datos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe documentación revisada y actualizada periódicamente - La documentación se distribuye de forma adecuada y se encuentra al alcance de los perfiles implicados en la gestión - La documentación integrada es revisada Auditoría Interna - Los comités implicados en la gestión del riesgo disponen de la documentación completa y actualizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe documentación revisada y actualizada periódicamente - La documentación se distribuye de forma adecuada y se encuentra al alcance de los perfiles implicados en la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe cierta documentación, pero no existen procedimientos de actualización ni se difunden adecuadamente 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe documentación relacionada con la gestión de riesgos

3.4 Umbrales

Como se ha mencionado anteriormente, los indicadores de primer nivel llevan asociados umbrales que permiten medir la exposición al riesgo de una entidad. Cuando se establecen estos límites se diferencian 3 zonas más otra zona de Medidas de actuación temprana que establece el supervisor:

- Zona Objetivo

Objetivo de la entidad es encontrarse en esta zona. Aquí estarán los objetivos estratégicos tanto de negocio como de riesgos que se hayan establecido anteriormente.

- Zona de alerta temprana

Después se encuentra la zona de alerta temprana. En esta zona la entidad ya se ha desviado de sus objetivos establecidos. Es una primera alerta para tomar acciones correctivas para lograr los objetivos estratégicos.

- Zona límite

Esta zona es de máximo nivel de riesgo antes de que intervenga el supervisor. En este nivel la entidad se ha desviado significativamente de sus objetivos y de su apetito al riesgo, pero dentro de su normalidad.

- Medidas de Actuación Temprana (MAT)

El supervisor ha establecido una nueva zona que detecta que la entidad se encuentra en una situación muy grave. En caso de llegar a esta situación, el supervisor pondría en marcha las Medidas de Actuación Temprana (MAT) establecidas en la Ley 11/2015 de recuperación y resolución de entidades de crédito y empresas de servicios de inversión.

A continuación se recoge un ejemplo con los posibles umbrales (objetivo y los umbrales de alerta temprana y límite) para los indicadores de riesgo definidos anteriormente¹:

¹ Ejemplo meramente ilustrativo, su calibración ha de realizarse conforme a la estrategia, apetito y tolerancia al riesgo de cada entidad así como a los requerimientos regulatorios existentes y a su situación de partida.

Tabla 4: Umbrales de los indicadores de riesgo (borrador)

Categoría	Indicador	Objetivo	Alerta	Límite
Solvencia	CET1 (<i>phase in</i>) (definición regulatoria)	> 13,00%	11,25%	10,20%
Solvencia	Ratio Capital total (<i>phase in</i>) (definición regulatoria)	> 15,50%	12,50%	11,25%
Solvencia / Apalancamiento	Ratio de Apalancamiento (<i>phase in</i>) (definición regulatoria)	> 5,75%	4,30%	3,70%
Liquidez	LCR (definición regulatoria)	> 110%	Mínimo regulatorio + 10%	Mínimo regulatorio + 5%
Liquidez	Loan to deposits	110%	125%	150%
Rentabilidad	ROA (12 últimos meses)	> 0,45%	0,25%	0,18%
Rentabilidad	ROE (12 últimos meses)	> 9,00%	6,75%	5,00%
Rentabilidad	Índice de eficiencia	< 43,00%	52,00%	57,00%
Riesgo operacional	Peso del consumo de capital asociado al riesgo operacional	8,00%	11,00%	13,00%
Riesgo de tipo de interés	Sensibilidad del margen financiero presupuestado	< (6,00%)	(8,00%)	(10,00%)
Riesgo de tipo de interés	$\Delta EV / RRPP$ (+/- 200 pb)	< (9,00%)	(15,00%)	(20,00%)
Calidad de activos	Nuevas entradas netas en dudoso / Cartera de inversión crediticia en situación normal	< 0,50%	1,75%	3,00%
Calidad de activos	Ratio de NPLs cartera crediticia	< 5,50%	8,25%	9,50%
Calidad de activos	Tasa de cobertura de NPLs cartera crediticia	> 90%	60%	48%

CAPÍTULO 3: Proceso y metodología de revisión supervisora



1. Introducción

En noviembre de 2014, el Banco Central Europeo publicó un Proceso de Revisión y Evaluación Supervisora (SREP, Supervisión and Revisión Evaluación Process) común para toda la zona europea y bajo la supervisión del Mecanismo Único de Supervisión (MUS). El objetivo del MUS es homogenizar el proceso de supervisión para todas las entidades bancarias de la zona euro así como la estabilidad del sector financiero.

Cabe destacar que esta metodología se encuentra en fase de testeo y mejora por parte de las autoridades.

Por otro lado, no es una metodología sustitutiva ni tiene el mismo objetivo y alcance que el Marco de Apetito al Riesgo (herramienta interna de las entidades para la identificación y control de riesgos). Sin embargo, el Marco de Apetito al Riesgo contempla con carácter general la mayoría de los aspectos del SREP y debe servir para la valoración de este último, las autoridades exigen a las entidades que así lo sea.

El BCE ha establecido 9 mejores prácticas en los que se basa su proceso de SREP. Es por ello, que son esenciales para el proceso de supervisión:

Ilustración 7: 9 mejores prácticas de SREP



Fuente: O-i: Management Solution - SREP

A la hora de realizar la supervisión, hay que diferenciar entre entidades significativas y menos significativas:

- Las entidades significativas (alrededor de 1.200 entidades) son supervisadas por el BCE con la ayuda con los bancos centrales nacionales.
- Las entidades menos significativas (alrededor de 3.500 entidades), sin embargo, son supervisadas por los bancos centrales de cada país.

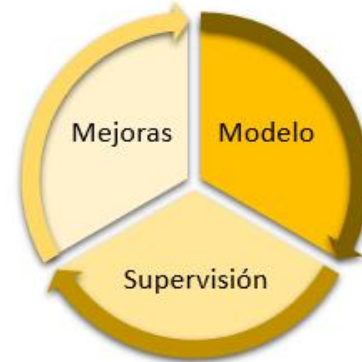
Dentro de esta supervisión, se incluye el análisis de la gobernanza de la entidad. Es por ello que el supervisor revisa las funciones del Consejo de Administración, del Comité de Riesgos y de la Alta

Dirección (aprobación de las políticas y procedimientos, supervisión interna, control, etc.) así como los procedimientos y políticas de comunicación internas.

El proceso de supervisión de desarrolla en 3 fases:

- 1- **Definición y desarrollo del modelo de supervisión:** la regulación y los informes publicados ofrecen unas pautas para la elaboración de la metodología (por ejemplo, la metodología propuesta en el primer capítulo de este documento).
- 2- **Supervisión continua:** supervisión diaria por parte del BCE o los bancos centrales nacionales.
- 3- **Análisis y recomendaciones de mejoras** en función de los resultados obtenidos del seguimiento continuo.

Ilustración 8: Fases del proceso de supervisión



Fuente: 0-ii: Elaboración propia

2. Proceso de Revisión y Evaluación Supervisora (SREP)

El proceso de supervisión definido por el regulador se basa en el análisis de la estrategia, los sistemas, procesos y mecanismos que utiliza la entidad de crédito. Este procedimiento se divide en 4 bloques principales:

- 1- **Modelo de negocio y rentabilidad:** El modelo de evaluación considera la necesidad de evaluar el riesgo y la viabilidad del propio modelo de negocio de la entidad, siguiendo el modelo SREP. La estrategia de negocio se evaluará en términos cuantitativos, en función de su mayor o menor riesgo.
- 2- **Tipos de riesgos (capital related):** Se analiza como la suficiencia de capital en función de los riesgos al que está expuesto (ver capítulo 1) desde un punto de vista cuantitativo, en términos de mayor o menor riesgo derivado de la situación particular de la entidad en este ámbito.
- 3- **Gobierno corporativo y la Gestión de Riesgos:** El modelo de gobierno corporativo es objeto de evaluación cualitativa, y se divide en los siguientes 6 ámbitos:
 - Gobierno y estructura organizativa.
 - Función de auditoría interna.
 - Función de control de riesgos.
 - Función de cumplimiento.
 - Marco de gestión de riesgos y cultura de riesgos.
 - Infraestructura de riesgos, datos y reporting.

Los riesgos objeto de valoración serán aquellos que integran la estructura que se propone en el capítulo 1 (Tipos de Riesgos) del presente documento. Se evalúan desde una doble perspectiva: en términos cuantitativos, en relación con la cantidad de exposición al riesgo, y en términos cualitativos, en función del nivel de gestión y entorno de control de cada uno de ellos. Para ello se analizan los siguientes puntos:

- Implicación de la alta dirección en la gestión
- Herramientas de identificación de riesgos
- Métricas de gestión de riesgos
- Controles establecidos para la mitigación del riesgo
- Reporting de los resultados obtenidos
- Integración de la gestión de riesgos en el día a día del negocio
- Gestión de la información (bases de datos)

4- **Posición de liquidez:** La suficiencia y adecuación de liquidez, así como la capacidad de acceso a recursos con los que cubrir la exposición a los diferentes riesgos a los que está o puede estar expuesta la institución en la actividad que lleva a cabo para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos también es objeto de evaluación cuantitativa, en términos de mayor o menor riesgo derivado de la situación particular de la entidad en este ámbito.

Por otro lado, las **herramientas** que se utilizan para el análisis de cada bloque son:

- RAS: Risk Assessment Framework (análisis del modelo de negocio, gobierno corporativo y gestión de riesgos)
- ICAAP: Internal Capital Adequacy Process (análisis del capital por tipología de riesgo)
- ILAAP: Internal Liquidity Adequacy Process (análisis de la liquidez)

Este análisis puede ser tanto **cuantitativo** (KRIs, indicadores macroeconómicos, indicadores regulatorios, benchmarking de los KRIs, resultados de los stress tests, etc.) como **cualitativo** (política y procedimientos de gestión de riesgos, informes internos de la entidad, informes de mercado, informes de los reguladores, etc.).

Finalmente, en se obtendrá un rating por cada bloque analizado y mediante la agregación de estos resultados se concluirá sobre el perfil de riesgos de la entidad mediante un scoring entre el 1 (la mejor nota) y el 4 (la peor nota).

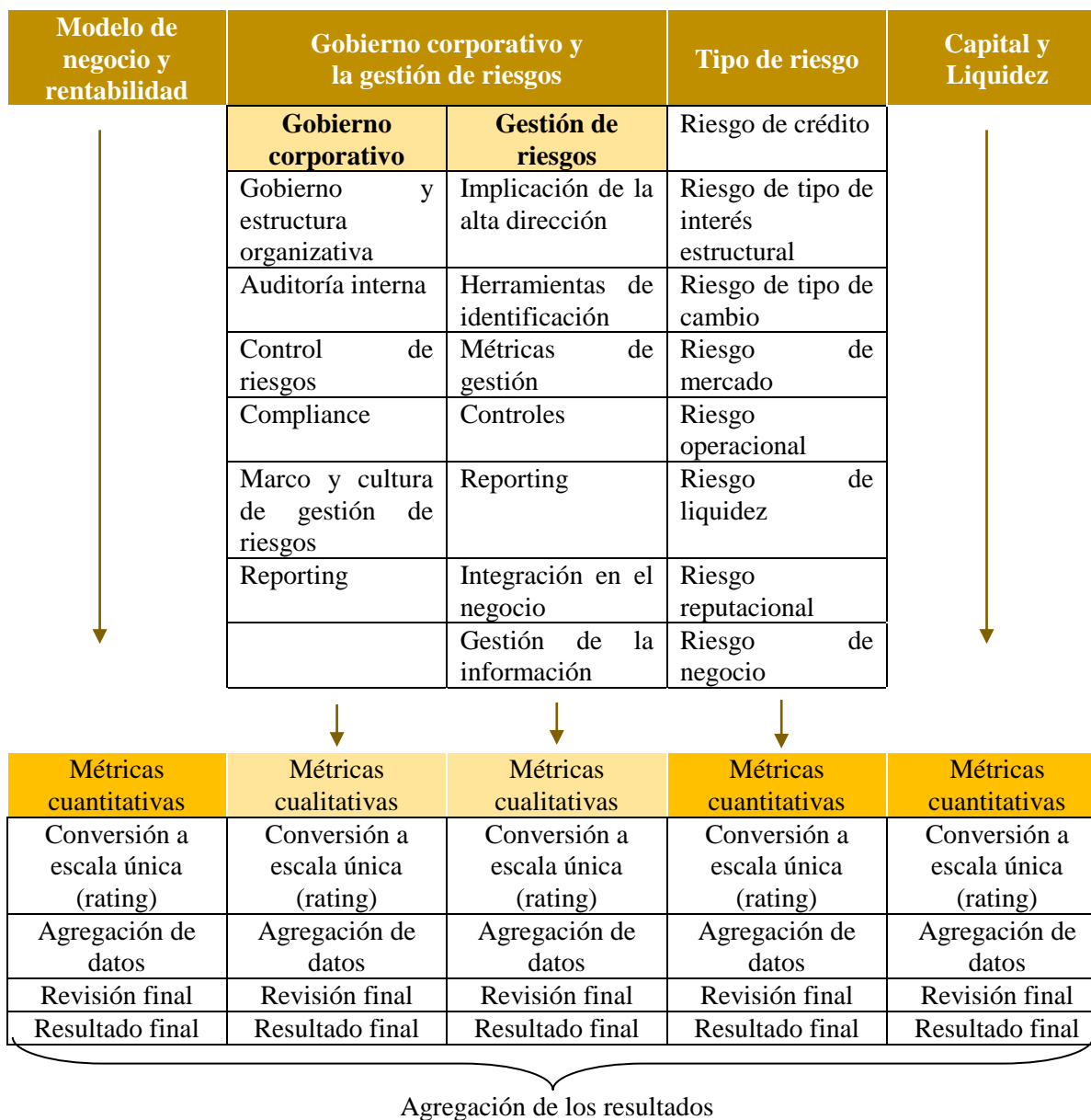
Ilustración 9: Cálculo del rating final



Fuente: 0-iii: Elaboración propia

El proceso de evaluación sigue una secuencia como la que se representa en el siguiente diagrama:

Tabla 5: Metodología SREP



Rating final (perfil de riesgo)

Fuente: 0-iv: Elaboración propia

La siguiente tabla corresponde a uno de los borradores manejados por las autoridades cuya relación de indicadores es más amplia que los indicadores detallados en el capítulo 2 por corresponder esta última a la selección efectuada por cada entidad (selección adaptada a la naturaleza, relevancia y características de su exposición al riesgo).

Tabla 6: Umbrales por tipo de riesgo, SREP

Riesgo	Indicadores	Niveles de riesgo - umbrales (borrador)			
		Nivel 1 (bajo)	Nivel 2 (medio-bajo)	Nivel 3 (medio-alto)	Nivel 4 (alto)
Modelo de negocio y rentabilidad	ROA	≥ 2%	Entre el 1% y el 2%	Entre el 0% y el 1%	≤ 0%
	Ratio de eficiencia (CIR)	≤ 30%	Entre el 30% y el 50%	Entre el 50% y el 70%	≥ 70%
Riesgo de crédito y contrapartida	Ratio de morosidad (dudosos)	≤ 2%	Entre el 2% y el 5%	Entre el 5% y el 10%	≥ 10%
	Ratio de activos problemáticos (dudosos + adjudicados)	≤ 4%	Entre el 4% y el 8%	Entre el 8% y el 13%	≥ 13%
	Entradas netas en default en el último año	≤ 0%	Entre el 0% y el 2%	Entre el 2% y el 5%	≥ 5%
	Ratio de cobertura activos problemáticos	≥ 50%	Entre el 35% y el 50%	Entre el 25% y el 35%	≤ 25%
	Grandes exposiciones (total) / Capital admisible	≤ 200%	Entre el 200% y el 500%	Entre el 500% y el 800%	≥ 800%
	Activos ponderados por riesgo de crédito / Exposición	≤ 25%	Entre el 25% y el 40%	Entre el 40% y el 60%	≥ 60%
Riesgo de mercado	Ratio P&L (B° neto cartera trading / Mg Bruto)	≤ 2%	Entre el 2% y el 5%	Entre el 5% y el 20%	≥ 20%
	Requerimientos capital riesgo mercado / Capital total	≤ 1%	Entre el 1% y el 2%	Entre el 2% y el 6%	≥ 6%
Riesgo de tipo de interés	Sensibilidad valor económico ante variaciones ± 200 pb	≤ -2%	Entre el -2% y el -7%	Entre el -7% y el -15%	≥ -15%
	Sensibilidad margen intereses ante variaciones ± 200 pb	≤ -1,5%	Entre el -1,5% y el -4%	Entre el -4% y el -7%	≥ -7%
Riesgo operacional	Evolución indicador relevante por factor Beta	≤ 0%	Entre el 0% y el 5%	Entre el 5% y el 10%	≥ 10%
	Requerimientos capital riesgo operacional / Requerimientos totales	≤ 6%	Entre el 6% y el 8%	Entre el 8% y el 10%	≥ 10%
	% Pérdidas operacionales sobre requerimientos capital	≤ 0%	Entre el 0% y el 5%	Entre el 5% y el 25%	≥ 25%
	% Pérdidas operacionales sobre margen bruto	≤ 0%	Entre el 0% y el 1%	Entre el 1% y el 2%	≥ 2%
Riesgo de liquidez	Liquidez a corto plazo (LCR)	≥ 120%	Entre el 90% y el 120%	Entre el 60% y el 90%	≤ 60%
	Liquidez a largo plazo (NSFR)	≥ 120%	Entre el 90% y el 120%	Entre el 60% y el 90%	≤ 60%
Capital	Ratio capital total	≥ 15%	Entre el 10,5% y el 15%	Entre el 8% y el 10,5%	≤ 8%
	Ratio Tier 1 (capital de nivel 1)	≥ 13%	Entre el 9% y el 13%	Entre el 6% y el 9%	≤ 6%
	CET1 ratio	≥ 12%	Entre el 7% y el 12%	Entre el 4,5% y el 7%	≤ 4,5%
	Ratio de apalancamiento	≥ 4%	Entre el 3% y el 4%	Entre el 2% y el 3%	≤ 2%

A continuación, se describirán las herramientas mencionadas anteriormente.

3. Risk Assessment Framework

El propósito de este apartado es la descripción de la metodología que se utiliza para la definición del modelo de evaluación del riesgo y los niveles a los que se evalúan los riesgos identificados en el ejercicio de ‘risk assessment’.

Se trata de determinar de forma general la manera en la que los riesgos mencionados en el primer capítulo de este documento pueden afectar a las distintas dimensiones de gestión estratégica, con el propósito de dotar a la Entidad de una adecuada gestión y un correcto seguimiento de los ámbitos de riesgo anteriormente descritos. De esta manera, de cara a abordar cualquier decisión por parte de la dirección de la Entidad, se dispone no sólo de información relativa a la naturaleza y evolución del riesgo, sino también de la relación de éstos con la planificación estratégica (productos, canales, líneas de negocio, etc.).

De acuerdo con esta idea, la forma en la que el proceso de diseño del modelo de RAS aproxima el análisis de los riesgos en la Entidad puede plantearse a través de la definición de una estructura de análisis (ejes o dimensiones de análisis) sobre la cual se evaluarán siempre que sea posible, los diferentes riesgos que apliquen. Por un lado, se encuentra el análisis del nivel del riesgo y por otro lado controles que mitigan los mismos.

- **Nivel de riesgos:** evaluación cuantitativa de la exposición al riesgo de la entidad. Se compara con los requerimientos legales.
- **Control de riesgos:** evaluación del cumplimiento y de la eficacia de los controles de riesgos.

El modelo de evaluación propuesto se diseña de forma que constituya un reflejo en ciertos aspectos del esquema que se define en el Supervisory Review and Evaluation Process (SREP), incorporando todos los elementos considerados como materiales y acercando los criterios supervisores a la gestión de la propia entidad a la hora de establecer su perfil de riesgos y servir como modelo para la formulación de su apetito.

La mecánica de evaluación tiene como punto de partida la valoración del conjunto de métricas o criterios cualitativos que en el modelo se hayan asignado a cada uno de los bloques (4) mencionados en el apartado anterior.

El resultado del RAS es un rating final del 1 (la mejor) al 4 (la peor) por nivel (nivel de riesgo y controles de riesgos). Después, se calcula un rating combinado de ambos mediante la siguiente matriz:

Tabla 7: Rating combinado según RAS

		Nivel de riesgos			
		1	2	3	4
Control de riesgos	1	1	1	2	2/3
	2	1/2	2	2/3	3/4
	3	2/3	3	3/4	4
	4	3/4	4	4	4

Fuente: 0-v: Metodología SREP

Rating 1 – Bajo:

- Nivel satisfactorio de los KRIs
- No se encuentran amenazas significativas
- Adecuada gestión del riesgo
- Eficacia de los controles internos

Rating 2 – Medio-bajo:

- Nivel satisfactorio de los KRIs pero por debajo del sector
- Existen pequeñas amenazas
- Adecuada gestión del riesgo
- Controles internos eficaces pero mínimos

Rating 3 – Medio-alto:

- Nivel insatisfactorio de los KRIs
- Existen riesgos significativos
- Mala gestión del riesgo
- Controles internos ineficaces

Rating 4 – Alto:

- Nivel insatisfactorio de los KRIs
- Existencia de riesgos severos
- Inexistencia de la gestión del riesgo o mínima
- Inexistencia de controles internos

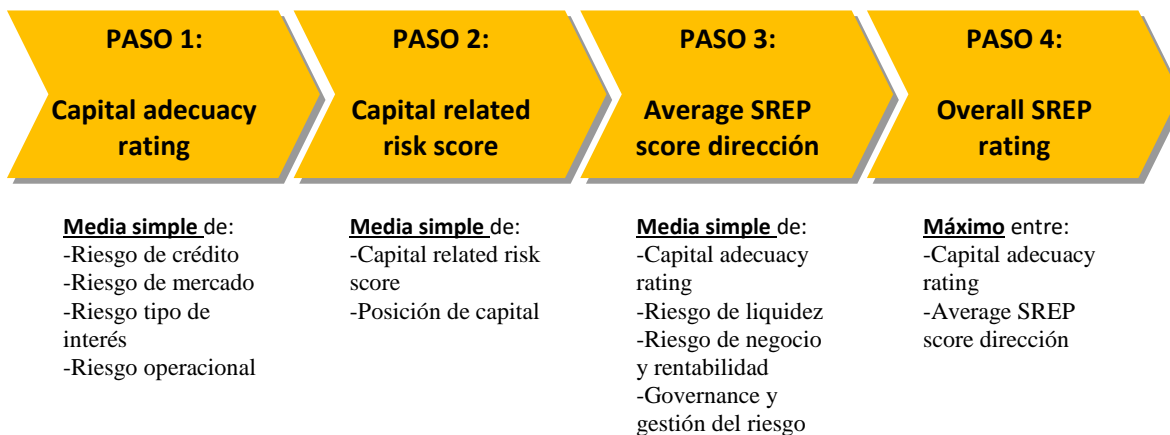
Una vez se tiene la evaluación cuantitativa de cada uno de los riesgos (a nivel producto o entidad) y el valor en una escala común de cada una de las métricas definidas, el siguiente paso es agregar esta información paso a paso para poder llegar a un rating único a nivel Entidad que nos defina cuál es el perfil de riesgo de la misma.

La fase final del ejercicio consiste en el análisis y agregación de los resultados conseguidos con el objetivo de obtener el perfil de riesgo. El perfil de riesgo puede ser agregado o desagregado en distintos ejes dependiendo del tipo de análisis (a nivel total entidad, producto, línea de negocio, canal de comercialización, tipo de riesgo, etc.). En consecuencia, este perfil representará una herramienta estratégica para la alta dirección a la hora de determinar cuál es el apetito de riesgo de la entidad, juzgar la idoneidad de las políticas y evaluar el entorno de control interno de la entidad. Los pasos que se siguen para obtener el rating final son:

1. Primero, mediante una media aritmética simple se agregan todos los ratings obtenidos del análisis del riesgo de crédito, mercado, tipo de interés y operacional. De esta manera, se obtiene el rating de riesgo relacionado con capital.
2. Después, se saca la media de este último dato y el scoring de la posición de capital, obteniendo el rating de la adecuación de capital.
3. Luego, se realiza la media aritmética del dato obtenido en el paso anterior y el rating del riesgo de liquidez, de negocio y rentabilidad y del governance y gestión de riesgo.

4. Finalmente, se consigue el rating general de la entidad obteniendo el máximo entre el ‘Capital Adequacy Rating’ y ‘Average SREP Score Dirección’ según la metodología propuesta por SREP.

Ilustración 10: Agregación de ratings SREP



Fuente: 0-vi: Elaboración propia

4. ICAAP

Considerando el ICAAP como un elemento fundamental para la gestión de los riesgos de las entidades de crédito, el supervisor, en el SREP, lleva a cabo una evaluación sobre la fiabilidad del ICAAP y la capacidad de éste de determinación de los requerimientos de capital.

Además, sirve como Input para llevar a cabo el proceso de supervisión de:

- El modelo de negocio,
- El gobierno interno,
- La gestión global del riesgo,
- El control de riesgos en relación con los riesgos para el capital
- El proceso para determinar los riesgos para el capital del Pilar 2

Siendo un proceso interno de la entidad y, por tanto, proporcional a:

- El modelo de negocio,
- Tamaño,
- Complejidad,
- Perfil de riesgo,
- Expectativas de mercado,
- Etc.

La EBA no fija requerimientos en torno a la definición de la estructura del ICAAP e ILAAP, dejando a las entidades la libertad para la definición de éstos. No obstante, las entidades han de garantizar que los ICAAP e ILAAP implantados cumplen con los requerimientos definidos en la

Directiva 2013/36/EU, con la información mínima requerida contenida en la Directriz de la EBA y que éstos son fiables, adecuados y utilizados en la evaluación interna de capital y liquidez.

Estas directrices establecen criterios para las autoridades competentes en torno a la recopilación de información de las entidades, teniendo en consideración el principio de proporcionalidad, respecto a la frecuencia, fecha de referencia y emisión y el ámbito de aplicación de esta normativa atendiendo a la categoría dada a la entidad.

El BCE, en el ejercicio de la supervisión del ICAAP, tendrá en consideración 9 aspectos:

1- Gobierno:

El órgano de dirección debe aprobar todos los elementos principales como: la estructura de gobierno, los requisitos en materia de documentación, alcance en relación con los riesgos considerados y el perímetro abarcado, horizonte temporal y parámetros e hipótesis para la medición de riesgos

Además, deberán aprobar y firmar una declaración formal inequívoca, con carácter anual como mínimo, sobre la adecuación del capital basada en el análisis del ICAAP.

Debido a que el ICAAP es un proceso continuo, las entidades deberán de informar con cierta periodicidad (como mínimo trimestral y, en ciertos casos, mensual) a nivel interno sobre ciertos elementos que afectan al nivel de capital (riesgos materiales, indicadores, etc.).

2- Diseño general del ICAAP:

Las entidades deberán evaluar y cuantificar todos los riesgos que afecten al capital y al nivel de ingresos y concluir sobre la adecuación del nivel de capital desde una perspectiva holística a medio plazo.

El diseño por tanto, deberá partir de un enfoque a corto plazo (1 año) y complementarlo con una visión prospectiva (3 años) que contemple escenarios de base adversos, creíbles, adecuados y específicos para la entidad, teniendo en consideración que ha de ser coherente y consistente con la estrategia y cultura de riesgos de la entidad.

3- Perspectiva del ICAAP:

El ICAAP debe asegurar la supervivencia de la entidad y el cumplimiento continuo de los requisitos legales e internos, basando sus previsiones desde una perspectiva económica sólida, considerando:

- El riesgo de migración
- El riesgo de diferencial de crédito
- Evaluación del riesgo de tipo de interés
- Pérdidas ocultas
- Etc.

4- Riesgos considerados:

La entidad deberá llevar a cabo con cierta periodicidad procesos de detección de riesgos materiales a los que puedan estar expuestos, considerando como mínimo los siguientes riesgos y, si no se consideran materiales, explicar el por qué no lo son (destacar que en este apartado se trata del IAC, informe de autoevaluación de capital, y de la relación de riesgos susceptibles de valoración, debiendo cada entidad identificar los que le resultan relevantes -apartado 3.2-, justificando la exclusión de los que no contemple):

- Riesgo de crédito (también incluye riesgo de préstamos en moneda extranjera, riesgo país, riesgo de concentración de crédito y riesgo de migración)
- Riesgo de mercado (también incluye riesgo de diferencial de crédito y riesgo de tipo de cambio estructural)
- Riesgo operacional (también incluye riesgo de conducta, riesgo jurídico y riesgo de modelo)
- Riesgo de tipo de interés en la cartera bancaria (IRRBB) (también incluye opciones, por ejemplo de prepago)
- Riesgo de participación
- Riesgo soberano
- Riesgo de pensiones
- Riesgo del coste de financiación
- Concentraciones de riesgos
- Riesgo de negocio y estratégico

5- Definición del capital interno:

El supervisor espera que la definición de capital que dan las entidades sea referida a la de capital de alta calidad, es decir, capital de nivel uno ordinario (CET1).

6- Hipótesis y parámetros clave:

Las entidades deberán de definir hipótesis y parámetros proporcionales y viables para la entidad y ser compatibles con:

- El apetito al riesgo
- Expectativas de mercado
- Modelo de negocio
- Perfil de riesgo

7- Efectos de diversificación interriesgo:

El supervisor no tiene en cuenta en el proceso de evaluación y supervisión la diversificación interriesgo por lo que se les exige a las entidades que en la elaboración de los ICAAP sean transparentes y dejen manifiesto sobre los importes netos y brutos sin los efectos de diversificación.

8- Nivel de severidad de las pruebas de resistencia:

Los escenarios planteados en las pruebas de resistencia han de tener en consideración la situación macroeconómica y financiera y, además, el modelo de negocio y circunstancias particulares de la entidad. Las entidades además deberán de llevar a cabo pruebas de resistencia inversas.

9- Definición de los escenarios para las pruebas de resistencia:

La entidad deberá de examinar como mínimo, con carácter anual, las vulnerabilidades y exposiciones materiales a las que está expuesto, para posteriormente definir un escenario base en el ICAAP y contribuir con ello al proceso de planificación de capital.

Asimismo, se debe llevar a cabo un análisis continuado para detectar si hubiere nuevas amenazas o vulnerabilidades e incluirlas si procede, en los nuevos escenarios a evaluar.

Conclusiones y control de calidad

Las entidades deberán adjuntar una declaración concisa y firmada por el órgano de dirección en el que se explique la adecuación del capital atendiendo a los resultados del ICAAP. La declaración deberá justificarse abarcando:

- Arquitectura general del ICAAP.
- Enfoque cuantitativo a corto plazo (incluidos parámetros y requisitos internos regulatorios, ratios de capital, etc.).
- Enfoque a medio plazo centrado en escenarios críticos, los impactos previstos y los vínculos con la planificación estratégica y de capital, el papel de los órganos de dirección y las decisiones estratégicas (marcos de gestión de riesgos, modelos de negocio, estrategias, apetito de riesgo, etc.) relacionadas con los resultados del ICAAP.
- Los cambios relevantes ocurridos desde el año anterior.
- Consideraciones prospectivas.
- Principales debilidades y la manera de abordarlas.

CAPÍTULO 4: Valoración de Bankinter



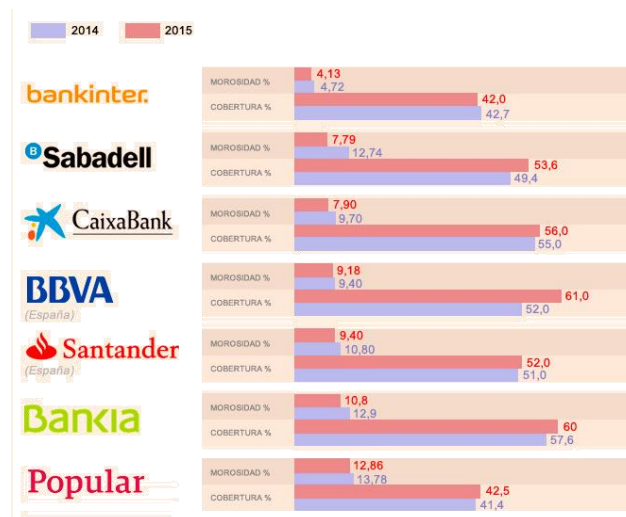
En las siguientes líneas se analizará la situación de Bankinter desde el punto de vista de la gestión de riesgos. Para ello, se han obtenido los datos a cierre del ejercicio 2015, 31.12.2015. Se han analizado los siguientes documentos:

- Cuentas anuales auditadas a cierre del ejercicio 2015
- Memoria anual 2015
- Informe de relevancia prudencial de 2015
- Informe de Responsabilidad Social Corporativa
- Informe de actividad de la Comisión de riesgos de Bankinter
- Noticias publicadas
- Web corporativo
- Estatutos de la entidad
- Informe anual de remuneraciones consejeros Bankinter 2015

bankinter.

A modo comparativo del sector bancario español en los dos últimos años, en el siguiente gráfico obtenido de Expansión puede ver la comparativa en términos de riesgo de crédito de las entidades más significativas actualmente:

Ilustración 11: Datos de morosidad y cobertura (%) de las entidades españolas significativas



Fuente: 0-i: Expansión

A continuación se puede el último rating asignado a Bankinter por las agencias de rating:

Tabla 8: Rating Bankinter

Agencia	Fecha	Largo plazo	Corto plazo	Perspectiva
DBRS	29/09/2015	BBB (high)	R-1 (low)	Estable
Moodys	17/06/2015	Baa2	P-2	Estable
Standard & Poor's	06/04/2016	BBB-	A3	Positiva

Fuente: 0-ii: Web corporativa de Bankinter

1. Marco de Apetito al Riesgo

Bankinter tiene definido su Marco de Apetito al Riesgo de acuerdo a los requerimientos normativos así como a las mejores prácticas propuestas por distintas instituciones. Tiene un modelo de gestión de riesgos bien definido y en línea con la estrategia del negocio. El Consejo de Administración es el responsable de aprobar y supervisar la adecuada evolución de la gestión de riesgos dentro de la entidad.

Una vez establecido el nivel de riesgo que se quiere asumir, la entidad tiene definidos unos indicadores para su medición y control futuro. Cuando se encuentre en una situación de alerta, Bankinter tiene definidas unas acciones correctoras para mitigar el riesgo al que están expuestos.

Además, cumple con todos los requisitos obligatorios que exige el supervisor. Por ejemplo, tiene definido un modelo de Gobierno Corporativo, emite de forma anual el Informe de Relevancia Prudencial, todas las políticas son aprobadas por el Consejo de Administración, etc.

Para la adecuada gestión de riesgos, cuenta con varios comités:

- Comisión Ejecutiva
- Comisión de Riesgos
- Comité de Activos y Pasivos

Declaración de apetito al riesgo:

“Bankinter desarrolla su actividad con un perfil de riesgo prudente, persiguiendo un balance equilibrado y una cuenta de resultados recurrentes y saneados, para maximizar el valor de la entidad a largo plazo.”

Fuente: memoria anual 2015 Bankinter

2. Tipos de riesgos

A continuación se presentan los tipos de riesgo que identifica la entidad y sus datos más significativos. La información ha sido obtenida de la memoria anual de Bankinter de 2015.

- Riesgo de crédito:

Ilustración 12: Evolución del Índice de morosidad (%) Bankinter

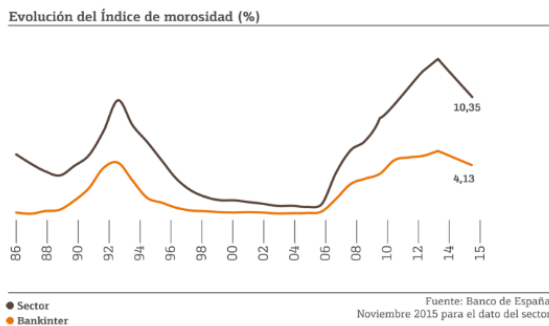


Ilustración 13: Evolución de la cartera crediticia Bankinter

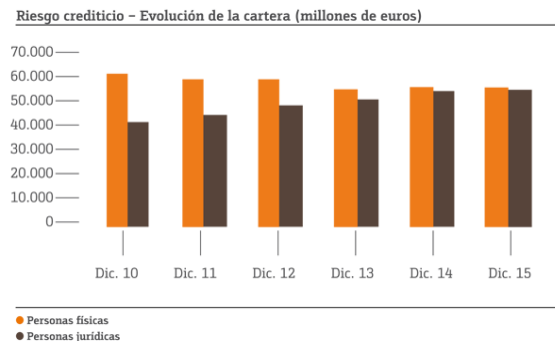


Ilustración 14: Distribución de la EAD por línea de negocio Bankinter

Distribución de la EAD según categorías internas

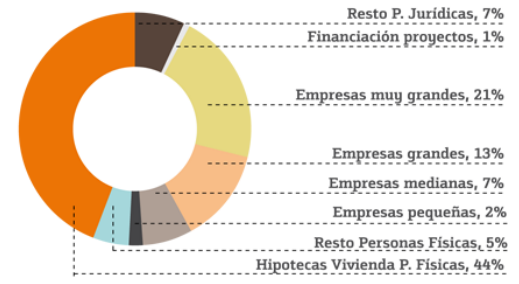
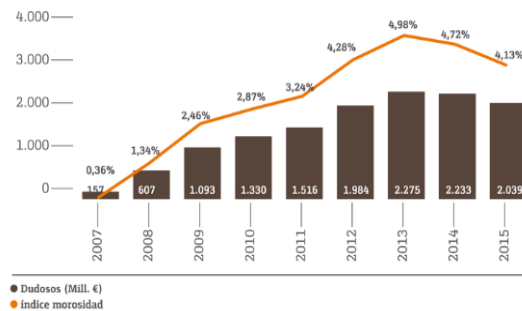


Ilustración 15: Evolución del saldo dudoso e Índice de morosidad Bankinter

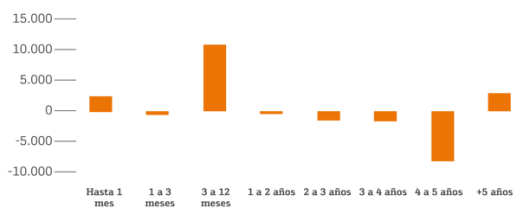
Evolución del saldo dudoso y del Índice de morosidad



- Riesgo de tipo de interés estructural

Ilustración 16: Gap de riesgo de interés Bankinter

Plano de riesgo de interés (Gap)*



Datos en millones de euros.

(*) Las cifras de 'gap' de interés incluyen el balance bancario ('Banking Book') del Grupo.

- Riesgo de mercado

Ilustración 17: VaR 2015 Trading Bankinter

VaR 2015 Trading (Millones de euros)	Último
VaR Tipo de Interés	0,37
VaR Renta Variable	0,24
VaR Tipo de Cambio	0,06
VaR Tipo de Volatilidad	0,03
VaR de Crédito	0,00
Total VaR	0,48

Nivel de confianza 95%, horizonte temporal de 1 día

- Riesgo operacional

Ilustración 19: Distribución de riesgo operacional por intervalos de importe Bankinter

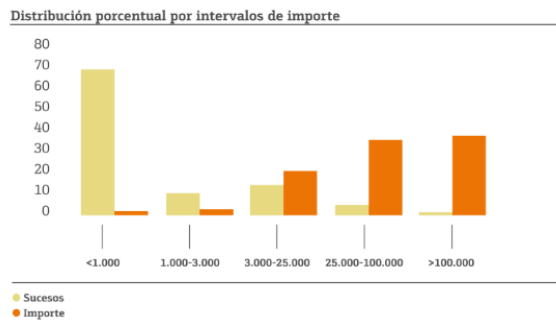
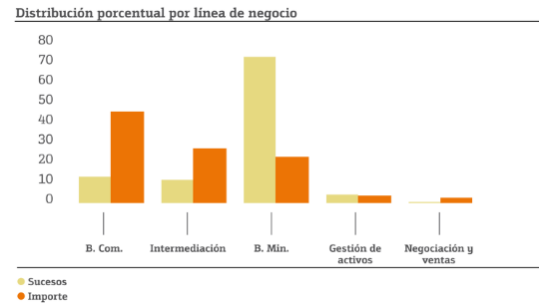


Ilustración 18: Distribución de riesgo operacional por línea de negocio Bankinter



- Riesgo de liquidez

Gap comercial (diferencia entre la inversión y los recursos de clientes) disminuyó 2.430 millones de euros.

Inversión crediticia financiada por recursos de clientes a 31.12.2015: 83,5%

Cédulas hipotecarias colocadas en mercados internacionales a 31.12.2015: 2.750 millones de euros.

Pagarés colocados en mercados mayoristas a 31.12.2015: 547 millones de euros.

- Riesgo reputacional

La entidad no mide este riesgo ni tienen ninguna política en cuanto a su gestión en la actualidad. Sin embargo, se ha observado una mayor preocupación sobre este tipo de riesgo.

3. Evaluación cuantitativa

En la siguiente tabla se observan los valores de los indicadores seleccionados por las autoridades en el marco del proceso de revisión supervisora (SREP) para medir los riesgos identificados. Se han obtenido los datos del informe de relevancia prudencial del ejercicio 2015 y de las cuentas anuales auditadas a 31.12.2015.

Tabla 9: Indicadores de riesgo Bankinter

Riesgo	Indicadores	Dato a 31/12/2015
Modelo de negocio y rentabilidad	ROA	0,64%
	Ratio de eficiencia (CIR)	48,50%
Riesgo de crédito y contrapartida	Ratio de morosidad (dudosos)	4,13%
	Ratio de activos problemáticos (dudosos + adjudicados)	5,15%
	Entradas netas en default en el último año	0,06%
	Ratio de cobertura activos problemáticos	41,60%
	Grandes exposiciones (total) / Capital admisible	n/d

	Activos ponderados por riesgo de crédito / Exposición	34,31%
Riesgo de mercado	Ratio P&L (B° neto cartera trading / Mg Bruto)	4,57%
	Requerimientos capital riesgo mercado / Capital total	0,95%
Riesgo de tipo de interés	Sensibilidad valor económico ante variaciones \pm 200 pb	-6,80%
	Sensibilidad margen intereses ante variaciones \pm 200 pb	n/d
Riesgo operacional	Evolución indicador relevante por factor Beta	9,83%
	Requerimientos capital riesgo operacional / Requerimientos totales	7,08%
	% Pérdidas operacionales sobre requerimientos capital	n/d
	% Pérdidas operacionales sobre margen bruto	n/d
Riesgo de liquidez	Liquidez a corto plazo (LCR)	123,50%
	Liquidez a largo plazo (NSFR)	> 100% y < 120%
Capital	Ratio capital total	12,73%
	Ratio Tier 1 (capital de nivel 1)	11,80%
	CET1 ratio	11,80%
	Ratio de apalancamiento	5,50%

Una vez obtenidos los datos de los indicadores, procedemos a observar en qué zona de riesgo se encuentra, esto es, comparamos el valor obtenido con los umbrales fijados por las autoridades a efectos del SREP.

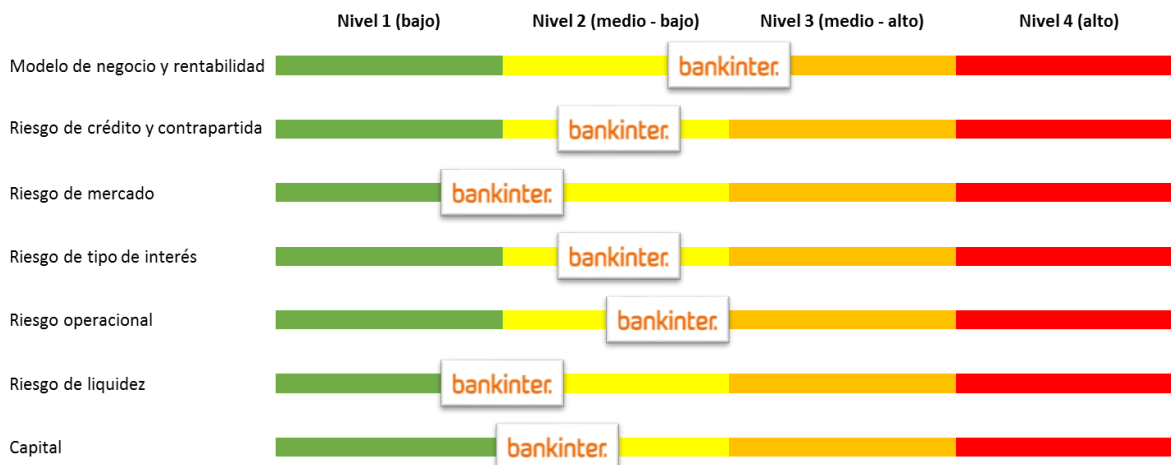
Tabla 10: Evaluación cuantitativa de Bankinter

Riesgo	Indicadores	Dato a 31/12/2015	Niveles de riesgo - umbrales (borrador)				Risk level	Media simple
			Nivel 1 (bajo)	Nivel 2 (medio-bajo)	Nivel 3 (medio-alto)	Nivel 4 (alto)		
Modelo de negocio y rentabilidad	ROA	0,64%	$\geq 2\%$	Entre el 1% y el 2%	Entre el 0% y el 1%	$\leq 0\%$	3	2,50
	Ratio de eficiencia (CIR)	48,50%	$\leq 30\%$	Entre el 30% y el 50%	Entre el 50% y el 70%	$\geq 70\%$	2	
Riesgo de crédito y contrapartida	Ratio de morosidad (dudosos)	4,13%	$\leq 2\%$	Entre el 2% y el 5%	Entre el 5% y el 10%	$\geq 10\%$	2	2,00
	Ratio de activos problemáticos (dudosos + adjudicados)	5,15%	$\leq 4\%$	Entre el 4% y el 8%	Entre el 8% y el 13%	$\geq 13\%$	2	
	Entradas netas en default en el último año	0,06%	$\leq 0\%$	Entre el 0% y el 2%	Entre el 2% y el 5%	$\geq 5\%$	2	
	Ratio de cobertura activos problemáticos	41,60%	$\geq 50\%$	Entre el 35% y el 50%	Entre el 25% y el 35%	$\leq 25\%$	2	
	Grandes exposiciones (total) / Capital admisible	n/d	$\leq 200\%$	Entre el 200% y el 500%	Entre el 500% y el 800%	$\geq 800\%$	n/d	
	Activos ponderados por riesgo de crédito / Exposición	34,31%	$\leq 25\%$	Entre el 25% y el 40%	Entre el 40% y el 60%	$\geq 60\%$	2	
Riesgo de mercado	Ratio P&L (B° neto cartera trading / Mg Bruto)	4,57%	$\leq 2\%$	Entre el 2% y el 5%	Entre el 5% y el 20%	$\geq 20\%$	2	1,50
	Requerimientos capital riesgo mercado / Capital total	0,95%	$\leq 1\%$	Entre el 1% y el 2%	Entre el 2% y el 6%	$\geq 6\%$	1	
Riesgo de tipo de interés	Sensibilidad valor económico ante variaciones \pm 200 pb	-6,80%	$\leq -2\%$	Entre el -2% y el -7%	Entre el -7% y el -15%	$\geq -15\%$	2	2,00
	Sensibilidad margen	n/d	$\leq -1,5\%$	Entre el -1,5%	Entre el -4%	$\geq -7\%$	n/d	

		y el -4%	y el -7%				
intereses ante variaciones \pm 200 pb							
Riesgo operacional	Evolución indicador relevante por factor Beta	9,83%	$\leq 0\%$	Entre el 0% y el 5%	Entre el 5% y el 10% $\geq 10\%$	3	2,25
	Requerimientos capital riesgo operacional / Requerimientos totales	7,08%	$\leq 6\%$	Entre el 6% y el 8%	Entre el 8% y el 10% $\geq 10\%$	2	
	% Pérdidas operacionales sobre requerimientos capital	n/d ²	$\leq 0\%$	Entre el 0% y el 5%	Entre el 5% y el 25% $\geq 25\%$	2	
	% Pérdidas operacionales sobre margen bruto	n/d ²	$\leq 0\%$	Entre el 0% y el 1%	Entre el 1% y el 2% $\geq 2\%$	2	
Riesgo de liquidez	Liquidez a corto plazo (LCR)	123,50%	$\geq 120\%$	Entre el 90% y el 120%	Entre el 60% y el 90% $\leq 60\%$	1	1,50
	Liquidez a largo plazo (NSFR)	> 100% y < 120%	$\geq 120\%$	Entre el 90% y el 120%	Entre el 60% y el 90% $\leq 60\%$	2	
Capital	Ratio capital total	12,73%	$\geq 15\%$	Entre el 10,5% y el 15%	Entre el 8% y el 10,5% $\leq 8\%$	2	1,75
	Ratio Tier 1 (capital de nivel 1)	11,80%	$\geq 13\%$	Entre el 9% y el 13%	Entre el 6% y el 9% $\leq 6\%$	2	
	CET1 ratio	11,80%	$\geq 12\%$	Entre el 7% y el 12%	Entre el 4,5% y el 7% $\leq 4,5\%$	2	
	Ratio de apalancamiento	5,50%	$\geq 4\%$	Entre el 3% y el 4%	Entre el 2% y el 3% $\leq 2\%$	1	

Resumen de los resultados obtenidos en la evaluación cuantitativa:

Ilustración 20: Resultado evaluación cuantitativa de Bankinter



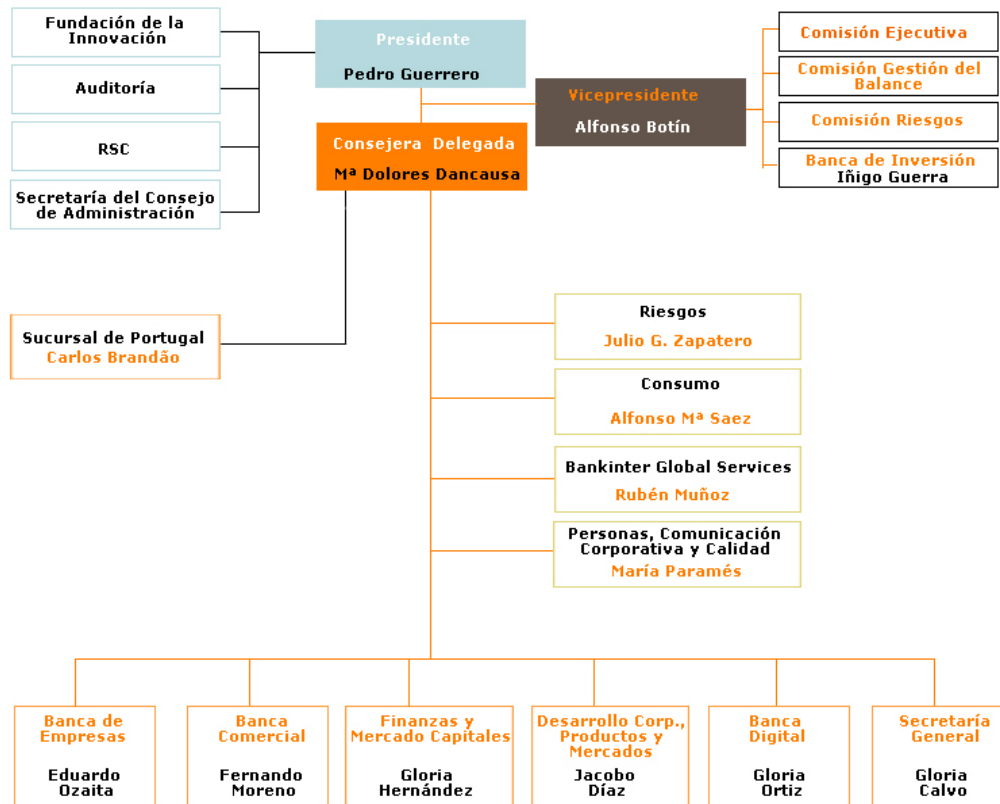
Fuente: 0-iii: Elaboración propia

² Datos no disponibles, pero que se estiman en el rango del nivel 2 conforme a la información recabada. Estimación realizada por no ser representativo el resultado que para esta categoría de riesgo se obtendría de otro modo.

4. Evaluación cualitativa

Para comenzar analizamos el organigrama actualizado de la entidad obtenida de la página web corporativa de la entidad Bankinter:

Ilustración 21: Organigrama Bankinter



Fuente: 0-iv: Web corporativa Bankinter

Observamos que la auditoría interna depende directamente del presidente por lo que es independiente al resto del negocio diario de la entidad. Se puede concluir de la misma manera sobre la Comisión de Riesgos.

GOBIERNO INTERNO

El Consejo de Administración es el órgano responsable de la gestión de riesgos. Para ello, delega algunas funciones en varias comisiones. Entre estas se encuentra la Comisión de Riesgos de Bankinter cuenta con miembros expertos independientes y realiza las funciones de supervisión. Tal y como exige la regulación, Bankinter tiene definidas las funciones del Consejo de Administración y a su vez, de la Comisión de Riesgos, en el Reglamento del Consejo de Administración de Bankinter. Según el artículo 36 del reglamento (artículo 34 de los estatutos), las funciones de esta comisión son:

- Asesorar al Consejo de Administración
- Examinar los precios de activos y pasivos ofrecidos
- Determinar la información que se va a publicar
- Colaborar en la elaboración de las políticas de remuneraciones y rendimientos
- Aprobar el nombramiento de los miembros del Consejo

En la página web corporativa se nombran todos los miembros del Consejo de Administración, así como su perfil profesional. También se puede encontrar el Informe de remuneraciones del consejo del ejercicio 2015. Para verificar la independencia, se detallan los cargos en otros consejos que tienen los miembros actuales del Consejo de Administración. Cabe destacar la independencia de los miembros del Consejo en la actualidad.

Las comisiones del Consejo de Administración son las siguientes:

- Comisión del Consejo de Administración
- Comisión Ejecutiva
- Comisión de Auditoría y Cumplimiento Normativo
- Comisión de Riesgos
- Comisión de Retribuciones
- Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo

Conclusiones obtenidas:

- Todos los miembros de la Comisión de Retribución son independientes.
- Las funciones están descritas en los estatutos de Bankinter.
- Existe un reglamento específico que detalla todo lo relativo al Consejo de Administración y Gobierno Corporativo.
- El Consejo de Administración aprueba todas las políticas y procedimientos en cuanto a la gestión de riesgos.
- El Consejo de Administración es el órgano responsable de la gestión de riesgos.

Áreas a analizar:

- Gobierno interno y estructura organizativa: clara y transparente. En la página web corporativa de Bankinter se puede obtener el organigrama actualizado y en la memoria anual se habla de todos los comités y órganos que engloban la entidad. Es por ello, que consideramos que el riesgo es bajo.
- Función de auditoría interna: la Comisión de Auditoría y Cumplimiento Normativo es el encargado de realizar las funciones de auditoría interna. No existe riesgo significativo.
- Función de control de riesgos: la Comisión de Auditoría y Cumplimiento Normativo es el encargado de realizar las funciones de control interno. No existe riesgo significativo.
- Función de cumplimiento (compliance): además del cumplimiento normativa de la regulación vigente, también se centra en las mejores prácticas publicadas en el sector bancario. En el ejercicio 2015 se ha creado una nueva comisión de cumplimiento, llamado Comité de Cumplimiento Normativo. En el artículo 33 de los estatutos de la entidad, se

detallan las competencias de este comité. Además de esta comisión, la función de cumplimiento también se realiza en los siguientes comités:

- Comité de Prevención Penal y Ética Profesional
- Comité de Productos
- Órgano de control interno
- Área de Prevención de Blanqueo de Capitales

Concluimos que el riesgo es bajo en esta

- Marco de gestión de riesgos y cultura de riesgos: tiene un marco de gestión de riesgo bien definido y lo comunica dentro de la entidad. Se concluye que no existe riesgo en esta área.
- Infraestructura de riesgos, datos y reporting: la gestión de la información es la adecuada dentro de la entidad, siendo el riesgo bajo. Sin embargo, se debería de profundizar más en los sistemas de obtención de la información para comprobar la veracidad de los datos que se reportan.

Resultado final:

Concluimos que Bankinter tiene un riesgo bajo en cuanto al análisis de gobierno interno.

Tabla 11: Evaluación cualitativa de Gobierno interno Bankinter

	BAJO	MEDIO-BAJO	MEDIO-ALTO	ALTO
Gobierno interno y estructura organizativa	✓			
Auditoría interna	✓			
Control de riesgos	✓			
Compliance	✓			
Marco y cultura de gestión de riesgos	✓			
Reporting	✓			

GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión de riesgos en Bankinter, se basa en los siguientes principios:

Ilustración 22: Principios de gestión de riesgos de Bankinter

Estrategias, políticas, organización y sistemas de gestión prudentes y adecuados al tamaño, ámbito y complejidad de las actividades de la entidad, basándose en una práctica bancaria de calidad.
Baja o moderada exposición relativa al riesgo crediticio, con un índice de morosidad en el rango más bajo del sistema financiero español.
Adecuada cobertura de los activos problemáticos.
Apropiada remuneración del capital invertido para asegurar una rentabilidad mínima sobre la tasa libre de riesgo a lo largo del ciclo.
Nivel bajo de riesgo de mercado para limitar las pérdidas en escenarios de estrés.
Crecimiento intenso en los segmentos estratégicos prioritarios de medianas y grandes empresas.
Equilibrio de la cartera de inversión crediticia de personas físicas y personas jurídicas.
Crecimiento equilibrado de los recursos de financiación minoristas y optimización de su coste.
Diversificación de las fuentes de financiación mayorista, tanto desde el punto de vista de instrumentos como de mercados y mantenimiento de un perfil de vencimientos equilibrado.
Diversificación de los riesgos para evitar niveles de concentración excesivos.
Limitación de la actividad en sectores potencialmente arriesgados, como los relacionados con la promoción o la construcción, o con un impacto negativo en la reputación de la entidad.
Moderado apetito al riesgo de tipo de interés.
Posición estructural en divisas muy reducida.
Optimización del ratio de eficiencia.
Maximización de la generación de valor para los accionistas a lo largo de los ciclos a través del dividendo y de la revalorización de la acción, sobre una fuerte base de capital y liquidez.
Nivel de capital Common Equity Tier 1 (CET1) dentro de la banda de fluctuación fijada por la entidad, superior en todo caso a los mínimos regulatorios.

Fuente: 0-v: Memoria anual 2015 Bankinter

Áreas a analizar:

- Implicación de la Alta Dirección en la gestión: la Alta Dirección participa activamente en la gestión diaria del riesgo.

- Herramientas de identificación de riesgos: se necesitaría profundizar en como la entidad realiza el mapa de riesgo y como identifica cada tipo de riesgo.
- Métricas de gestión de riesgos:
 - Riesgo de crédito: métodos IRB (Internal Rating Based). $PE = EAD \times LGD \times PD$
 - Riesgo de tipo de interés: análisis de la sensibilidad del margen financiero mediante simulaciones.
 - Riesgo de mercado: métodos internos de VaR.
 - Riesgo de liquidez: cálculo de ratios definidos por el regulador (LCR, NSFR).
 - Riesgo operacional: método estándar.
 - Riesgo reputacional: debido a su complejidad no existen métodos de medición.
- Controles establecidos para la mitigación del riesgo: habría que analizar la adecuación de los controles y alertas establecidos por la entidad para prevenir y mitigar los riesgos identificados previamente.
- Reporting de los resultados obtenidos: Bankinter cumple con los requisitos legales de reporting tanto a las autoridades (comunicaciones externas) como al Consejo de Administración (comunicaciones internas).
- Integración de la gestión de riesgos en el día a día del negocio: Bankinter realiza una gestión activa de todos los riesgos y los incluye en su negocio diario, por ejemplo, se tiene en cuenta en la política de retribución.
- Gestión de la información: en la página web corporativa de la entidad se puede encontrar un apartado correspondiente a toda la información pública de Bankinter, “Sala de comunicaciones”. En ella se pueden encontrar tanto noticias redactadas por terceros, como informes emitidos por la propia entidad. Concluimos que Bankinter es transparente a la hora de comunicaciones.

Resultado final:

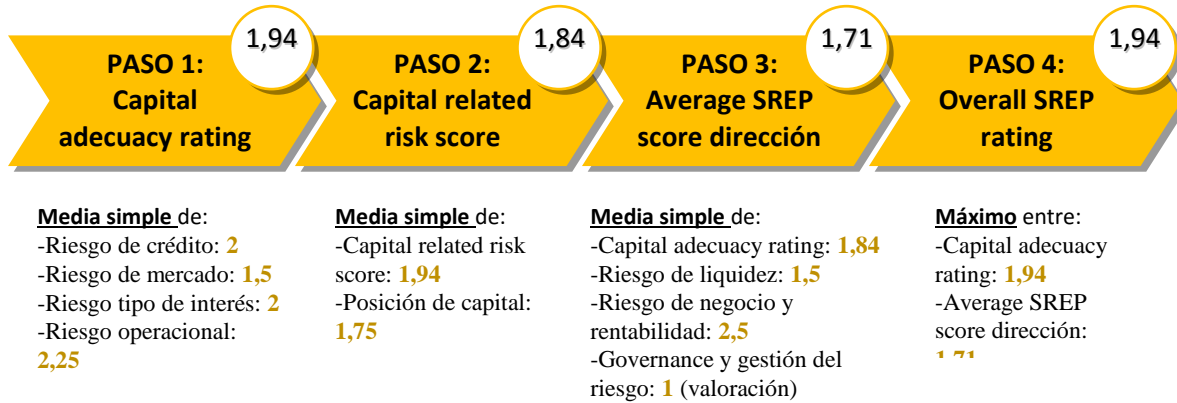
Se concluye que Bankinter realiza una adecuada gestión de riesgos y por ello, se considera que tiene un riesgo bajo.

Tabla 12: Evaluación cualitativa de Gestión de riesgos Bankinter

	BAJO	MEDIO-BAJO	MEDIO-ALTO	ALTO
Implicación de la alta dirección en la gestión	✓			
Herramientas de identificación de riesgos	✓			
Métricas de gestión de riesgos	✓			
Controles establecidos para la mitigación del riesgo	✓			
Reporting de los resultados obtenidos	✓			
Integración de la gestión de riesgos en el día a día del negocio	✓			
Gestión de la información (bases de datos)	✓			

5. Conclusión final

Efectuada la valoración cualitativa y cuantitativa de Bankinter conforme a la metodología SREP descrita en el apartado 3 del presente documento, se procede a estimar el rating de la Entidad:



En base a los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos, se considera que la calificación de Bankinter refleja una exposición al riesgo medio-baja, la cual se encuentra en sintonía con el requerimiento de capital individualizado comunicado por las autoridades conforme a la notificación efectuada por la Entidad a la CNMV: requerimiento de CET1 del 8,75%, en el rango inferior de las entidades comparables.

bankinter.

CAPÍTULO 5: Conclusiones y futuras líneas de investigación



El Marco de Apetito al Riesgo propuesto por el Financial Stability Board se constituye como una herramienta vertebradora de la gestión de riesgos. Para ello, se deben abordar los aspectos identificados en el primer apartado de este documento, entre los que cabe destacar:

- Gobernanza
- Gestión de riesgos
- Medición de los riesgos identificados mediante KRIs

En los últimos años, se ha incorporado la evaluación cualitativa ya que se considera vital que la entidad haga adecuada gestión del riesgo además de cumplir con los mínimos exigidos por las autoridades. Se pretende que se haga una gestión activa y que esté en línea con la estrategia de la entidad. Esto es, que la gestión de riesgos esté incluido en la gestión diaria de la entidad.

Debido a que no trata sólo de cálculos de indicadores, supone una cierta complejidad. Para realizar un adecuado análisis cualitativo hay que conocer la estructura y gestión interna de la entidad así como sus relaciones, comunicaciones, etc.

En esta línea, el supervisor ha propuesto otra metodología que relaciona el nivel de riesgo con el nivel de control de los mismos. El objetivo de este método es ver el perfil de riesgo que tiene la entidad analizando los controles que aplican para mitigar los riesgos identificados.

Cabe destacar que los resultados obtenidos en cada nivel hay que homogenizarlos y agregarlos para obtener un resultado final del apetito o perfil de riesgo de la entidad. Este último paso también supone una cierta dificultad ya que es importante que los umbrales estén bien definidos y acorde con la coyuntura de la entidad. En cualquier caso, la metodología supervisora se encuentra en una fase muy incipiente, debiendo mejorar la estimación de la exposición a los distintos riesgos y la calificación asociada.

En el último año, el Mecanismo Único de Supervisión (MUS) está llevando a cabo revisiones temáticas sobre el órgano de gobierno y el apetito al riesgo de las entidades significativas. El objetivo es armonizar la gestión de riesgos de todas las entidades más significativas de la eurozona.

Las líneas futuras de la evaluación de la cultura de riesgos de una entidad están enfocadas a la homogenización de la regulación y supervisión de las entidades de significativas de la zona euro. Para ello, se están realizando revisiones detalladas y temáticas así como evaluaciones de idoneidad.

Los resultados obtenidos en la última revisión temática sobre la gobernanza y el apetito al riesgo exponen que en los siguientes años hay que hacer hincapié en:

- Funciones del Consejo de Administración
- Independencia del Consejo de Administración
- Elaboración y aprobación por parte de todas las entidades del Marco de Apetito al Riesgo
- Integración del Marco de Apetito al Riesgo en la estrategia de la entidad

Por todo ello es importante avanzar en esta línea para gestionar los riesgos al que están expuestos de forma adecuada.

Bibliografía



BIS: Bank for International Settlements <http://www.bis.org>

Banco Central Europeo, BCE (2016): *Expectativas supervisoras sobre el ICAAP y el ILAAP y recogida armonizada de información sobre el ICAAP y el ILAAP*

Banco Central Europeo, BCE (2016): *Declaración del MUS sobre gobernanza y apetito al riesgo*

Bank for International Settlements (BIS) (2015): *Corporate governance principles for Banks*

Bankinter (2015): *Estados financieros auditados del Grupo Bankinter a 31.12.2015*

Bankinter (2015): *Estatutos sociales de Bankinter, S.A.*

Bankinter (2015): *Informe de actividad de la Comisión de riesgos de Bankinter 2015*

Bankinter (2015): *Informe anual remuneraciones a Consejeros de Bankinter 2015*

Bankinter (2015): *Informe de Relevancia Prudencial 2015*

Bankinter (2015): *Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2015*

Bankinter (2015): *Memoria annual 2015*

Bankinter: <https://webcorporativa.bankinter.com/>

BdE: Banco de España: <http://www.bde.es/>

Comisión Nacional de Mercado de Valores (2015): *Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas*

EBA: European Banking Authority <http://www.eba.europa.eu/>

European Banking Authority, EBA (2014): *Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP)*

European Banking Authority, EBA (2015): *Guidelines on ICAAP and ILAAP information collected for SREP purposes*

European Banking Authority, EBA (2013): *Risk assessment of the European banking system*

European Banking Authority, EBA (2015): *Risk Dashboard Q3 2015 (Data as of Q2 2015)*.

Financial Stability Board, FSB (2013): *Principles for An Effective Risk Appetite Framework*

Instituto de Auditores Internos de España (2013): *Definición e implantación de Apetito de Riesgo*

Instituto de Auditores Internos de España (2013): *Caso práctico sobre Apetito de Riesgo*

IBM (2009): *Seven risk dashboards every bank needs*. Information management.

Levy, C., Lamarre, E. & Twining, J. (McKinsey&Company) (2010): *Taking control of organizational risk culture*.

Mcquarie University: *Elements of risk governance and culture*.

Sheedy, E., & Griffin, B. (LSE) (2014): *Empirical Analysis of Risk Culture in Financial Institutions: Interim Report*.

Supervisory review and evaluation process (SREP) (2014): *Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process*