empresas
CAJA MADRID

Caja Madrid

Risk management in SME banking

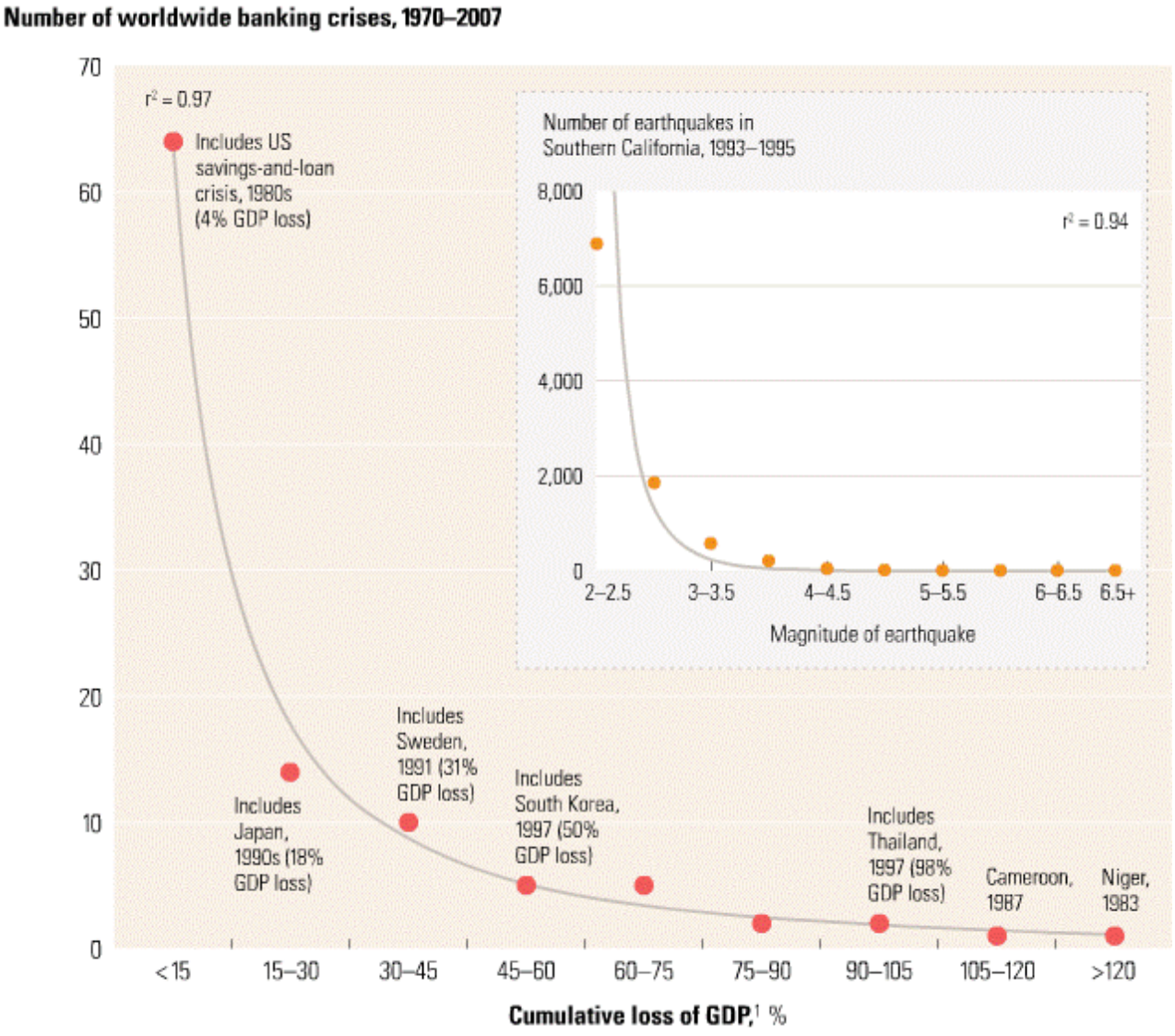
1 October 2009

EFMA

¿para qué sirven los gestores de riesgos?

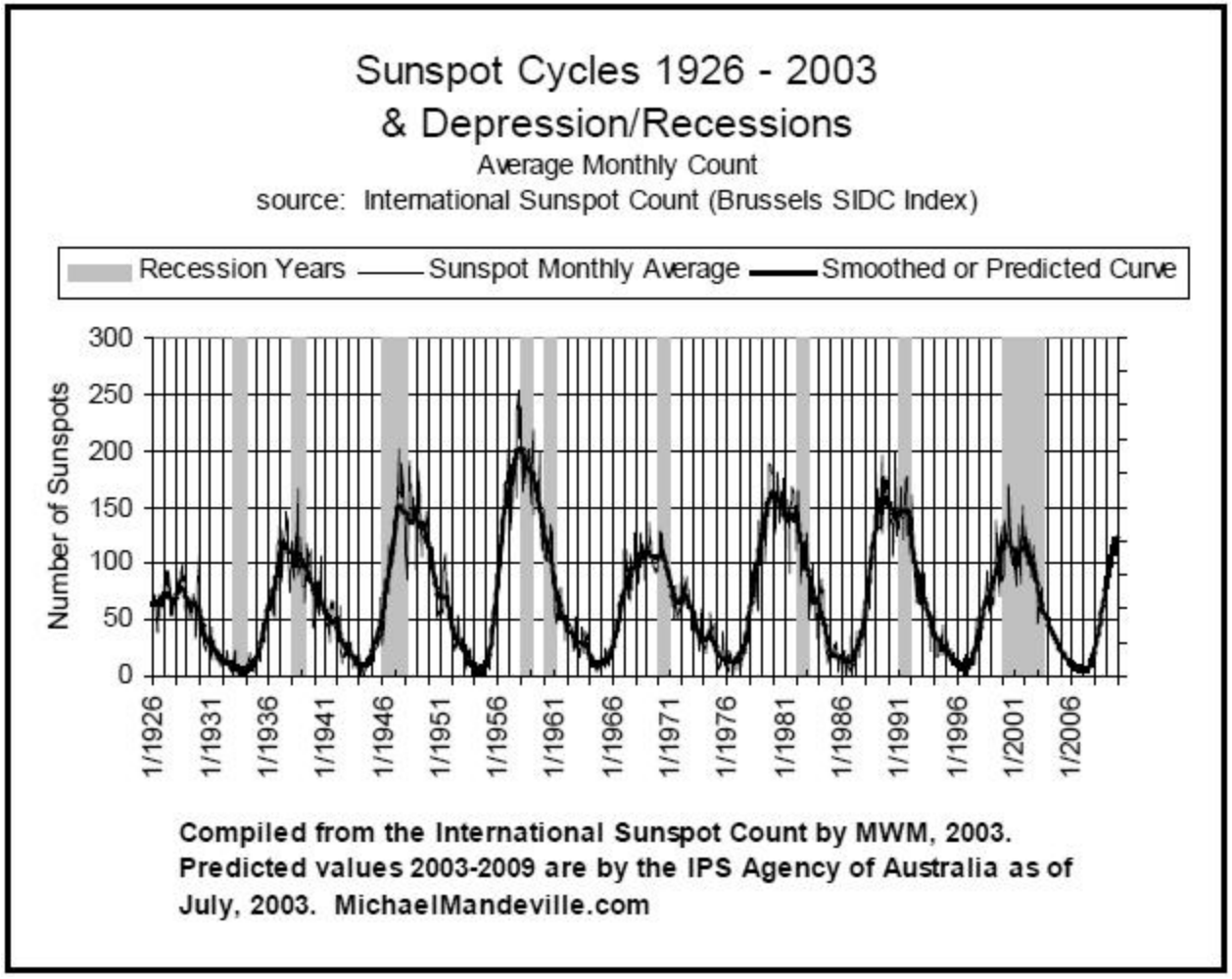
¿Hace falta empezar de nuevo en la gestión de riesgos?
¿Con matemáticas menos inteligentes y más sentido común?

¿Pueden hacer algo las organizaciones individualmente para protegerse contra el riesgo sistémico?



empresas
CAJA MADRID

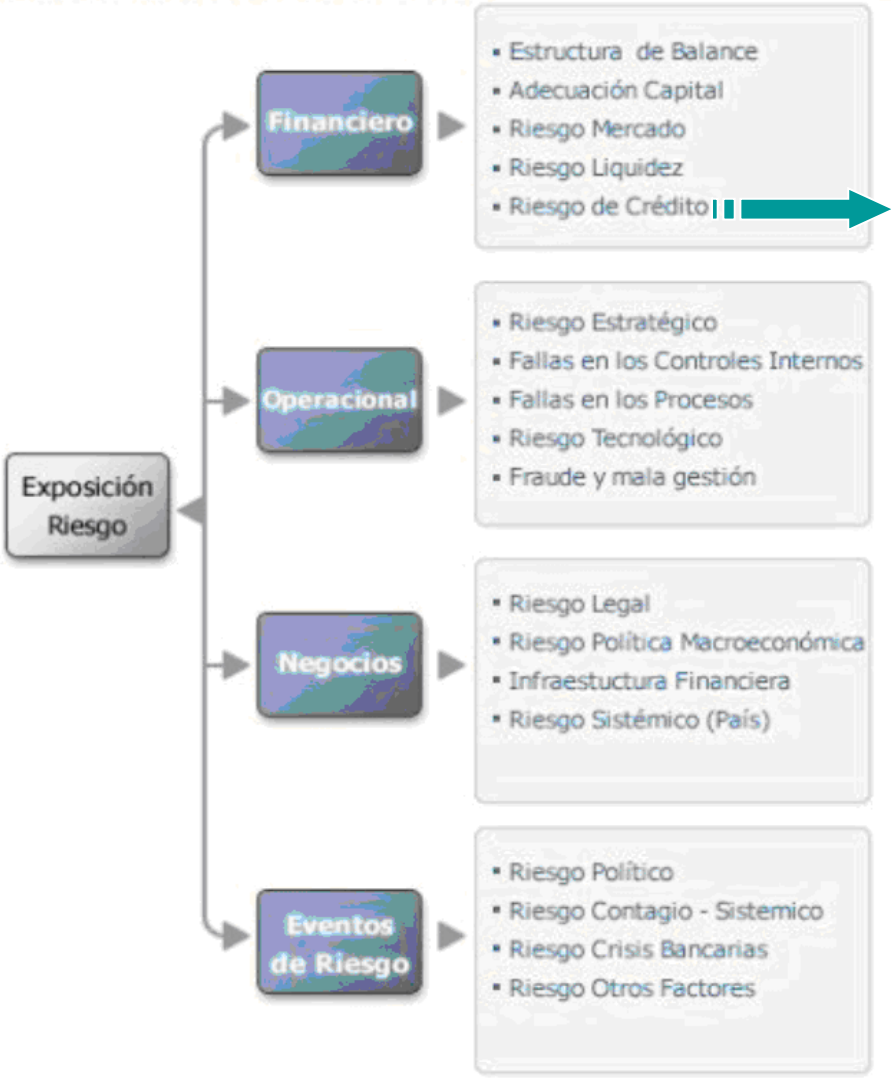
¿Son las crisis predecibles?



Hace falta una evolución, no una revolución

empresas
CAJA MADRID

Gestión Integral del Riesgo (GIR)



1. Organización
2. Sistema de decisión
3. Segmentación de riesgo
4. Vinculación con la fuerza comercial
5. Ajustes al modelo de gestión de riesgo

No es un proceso de pensamiento aislado

Caja Madrid: Overview

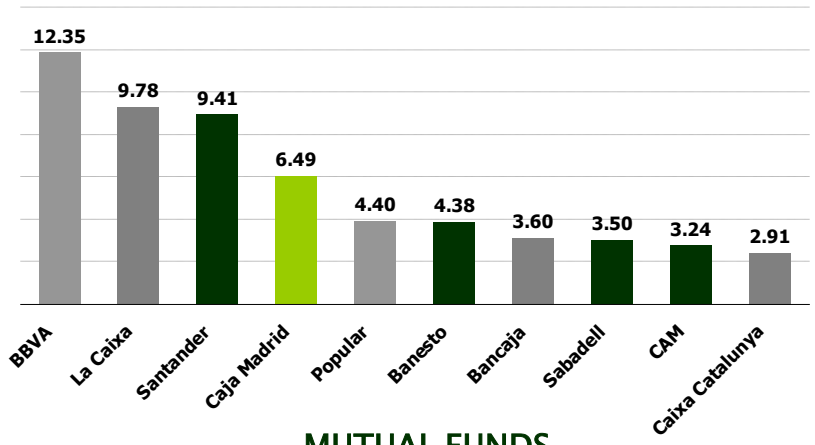
empresas
CAJA MADRID

- **2nd largest Spanish Savings Bank and 4th largest Spanish banking group. Total assets € 181 billion at 31st December 2008.**
- **14,962 employees. 2,160 branches in Spain. Customer base of 7.2 million.**
- **Strong market position: solid and profitable retail franchise. Total market share in Spain around 6 %.**
- **Leading financial institution in Madrid: 14% market share and 1,075 branches.**
- **Business profile: mainly retail banking to individuals and SME's. Strong mortgage-secured portfolio.**
- **Strong solvency ratios: Tier I Ratio 7.5% at 31st December 2008.**

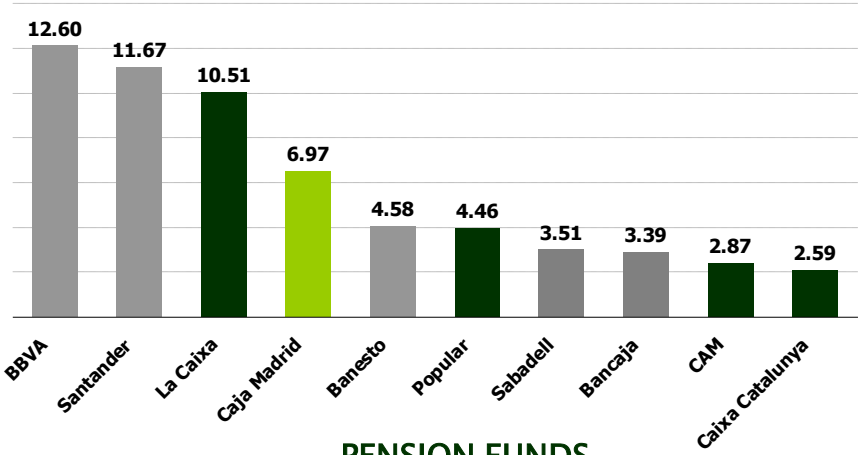
Caja Madrid: Market Position & Strategy

empresas CAJA MADRID

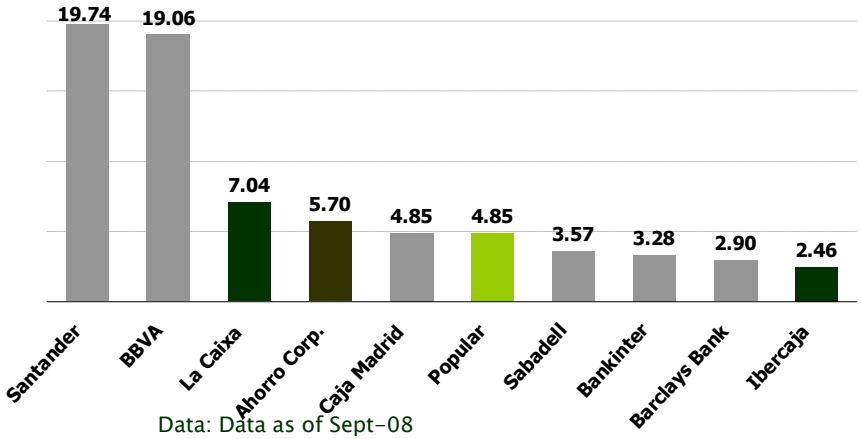
LOANS



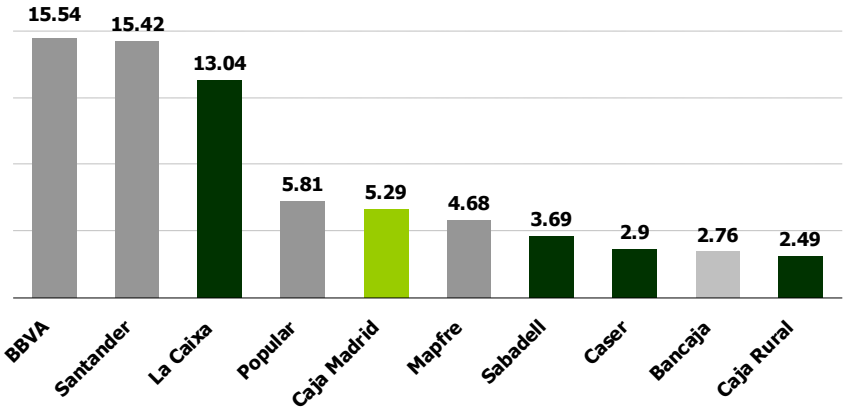
CUSTOMER FUNDS (*)



MUTUAL FUNDS



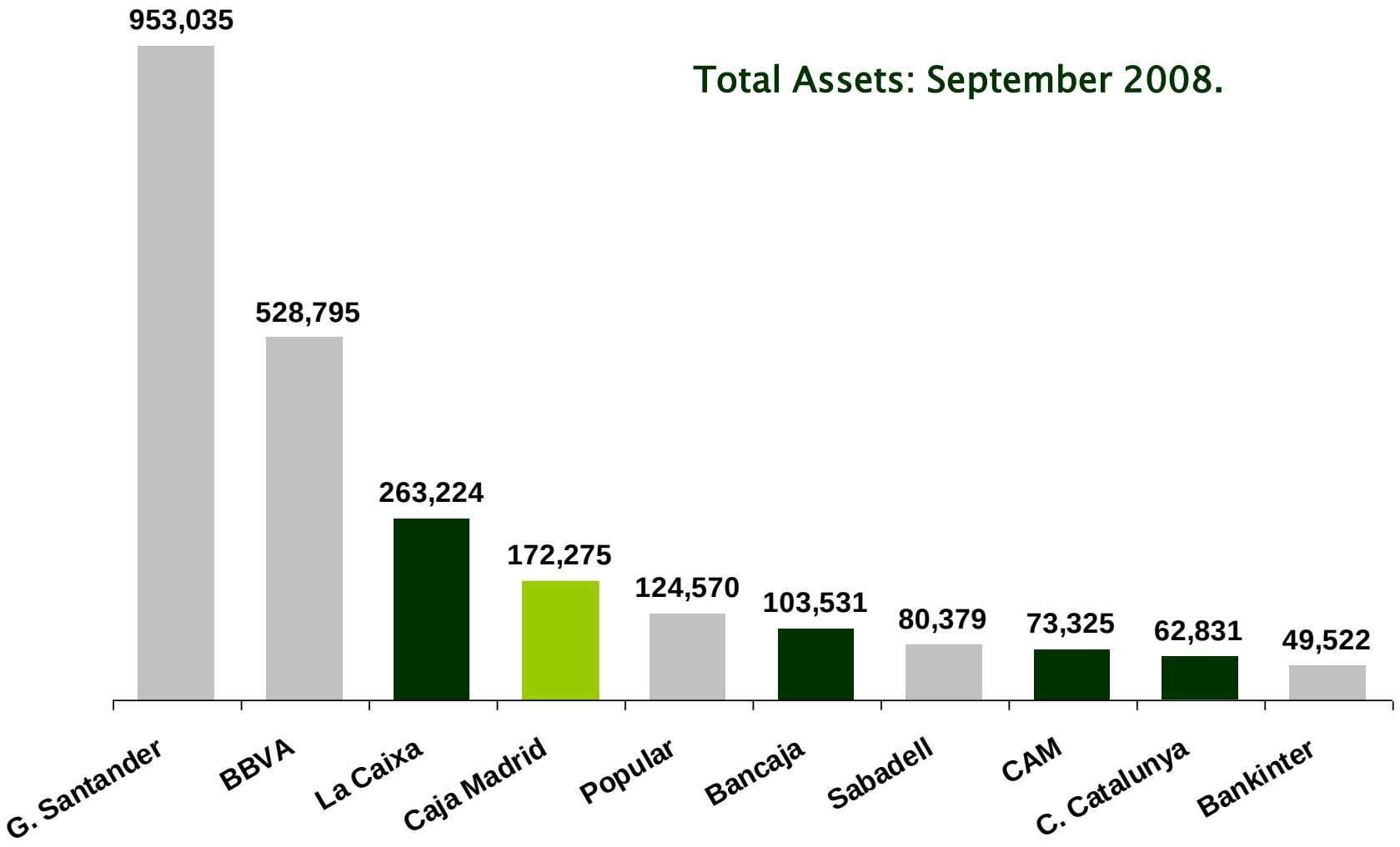
PENSION FUNDS



Data: Data as of Sept-08

* Customer Deposits + Marketable Sec.+ Subordinated Debt.

Caja Madrid: Market Position & Strategy



Financial Results 2008: Key Ratios

	Dec-08	Dec-07
ROE (*)	12.9	13.5
ROA (*)	0.58	0.63
BIS Core Capital Ratio	6.7	7.7
BIS Tier I Ratio	7.5	8.7
BIS Solvency Ratio	10.0	12.0
Cost to Income (**)	49.0	51.0
NPA Ratio	4.87	0.90
NPA Coverage Ratio	46.6	237.0
Branches	2,160	2,021
Employees	14,962	14,379

(*): Recurrent, excluding non recurrent profits

(**) Recurrent Personnel and General Expenses and Amortisations / Gross Operating Income, excluding non recurrent items

empresas
CAJA MADRID

Risk management in SME banking

1. Organización
2. Sistema de decisión
3. Segmentación de riesgo
4. Vinculación con la fuerza comercial
5. Ajustes al modelo de gestión de riesgo

Plan de Empresas: Lanzamiento en 2006

- Gestores especializados (CARTERAS)
- Enfoque “de relación”: plan comercial por cliente
- Capacidad y “perfil” suficiente
- Alineamiento con Riesgos

Especialización, inversión y mentalidad ganadora

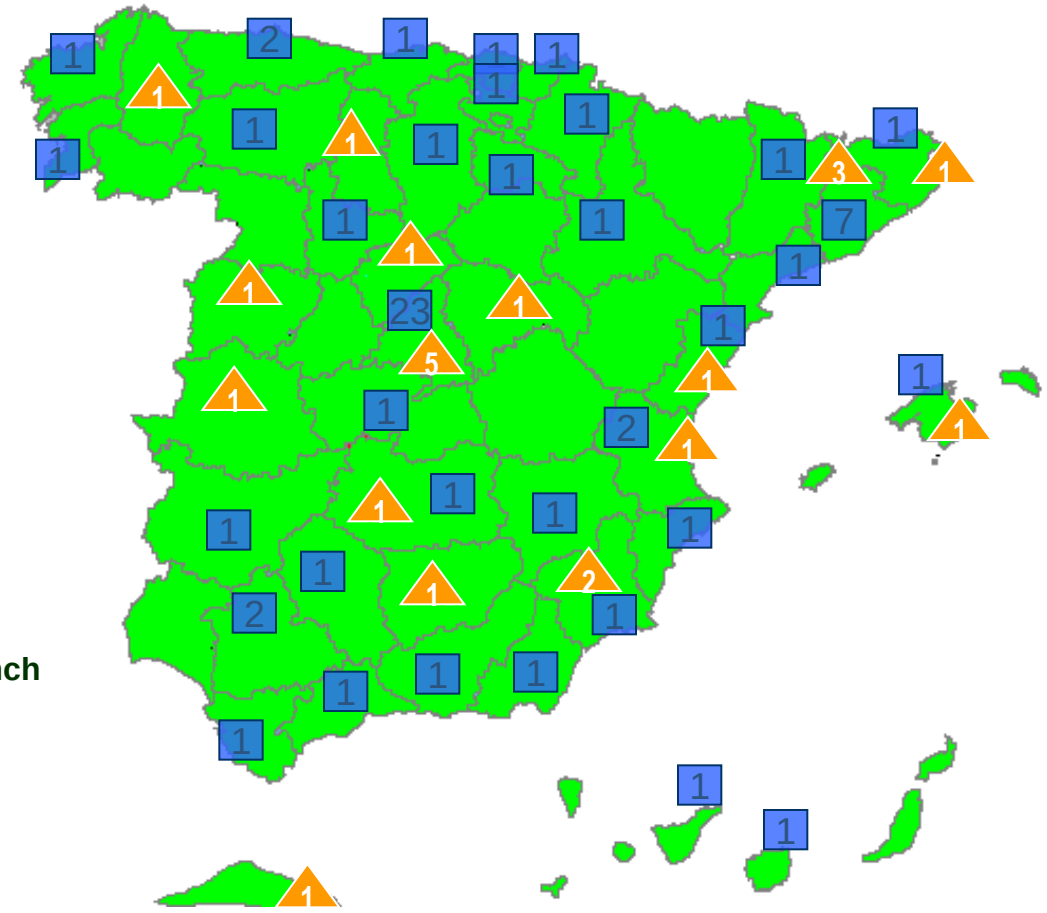
Caja Madrid: Red de centros de empresas

empresas
CAJA MADRID

Commercial Banking

Business Banking

Madrid Business Division
Eastern Business Division
Western Business Division



Caja Madrid: Comité Dirección de Negocio

Red de Banca Comercial de Empresas

Se estructura en 3 DD.NN. territoriales más una DN Grandes Empresas

Comité de Riesgos D.N.

Firma colegiada de dos personas:

- ✓ **Banca de Empresas**
- ✓ **Departamento de Riesgos en DN**

- **66 Centros de Empresas y 23 Corners**
- **187 Gerentes de Empresas**
- **Departamentos de Riesgos en DD.NN.:**
  - **22 Analistas de Admisión**
  - **9 Analistas de Seguimiento**

empresas
CAJA MADRID

Risk management in SME banking

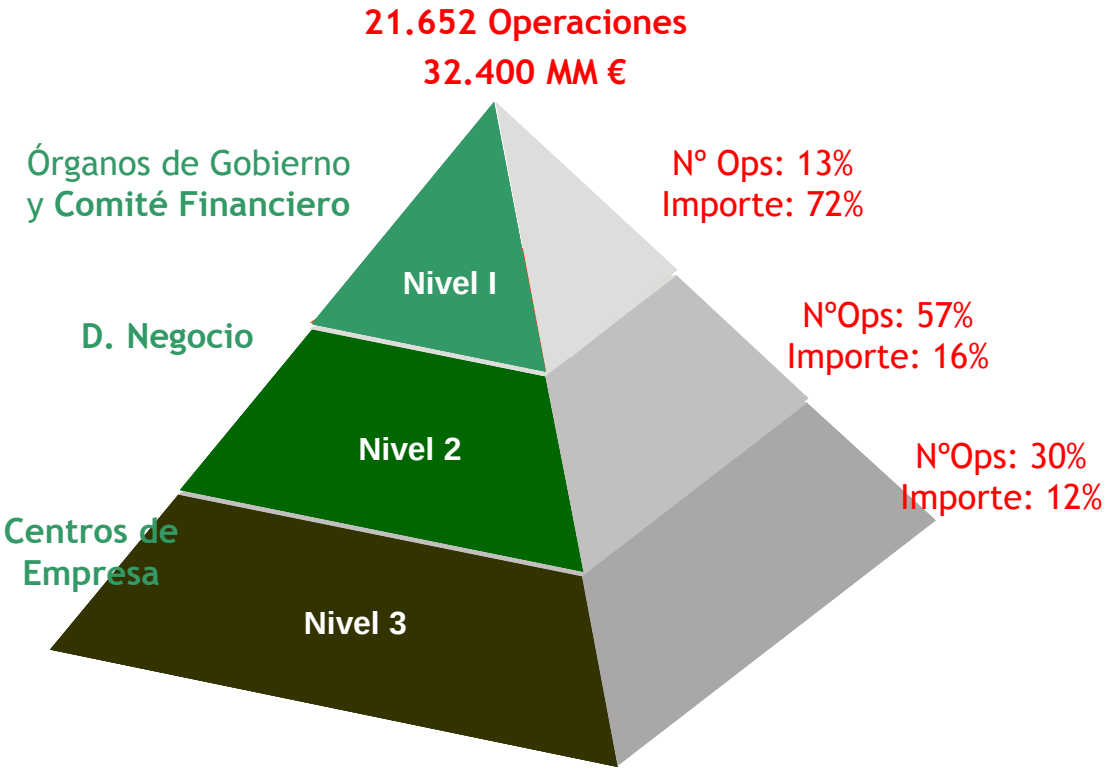
1. Organización
2. Sistema de decisión
3. Segmentación de riesgo
4. Vinculación con la fuerza comercial
5. Ajustes al modelo de gestión de riesgo

empresas
CAJA MADRID

Sistema de decisión en la gestión de riesgos

Características:

1. 3 Niveles de Comités de concesión de riesgos: Rating-Importe-Colaterales
2. Sistema de decisión colegiado: Comercial-Riesgos.



empresas CAJA MADRID

Sistema de decisión en la gestión de riesgos

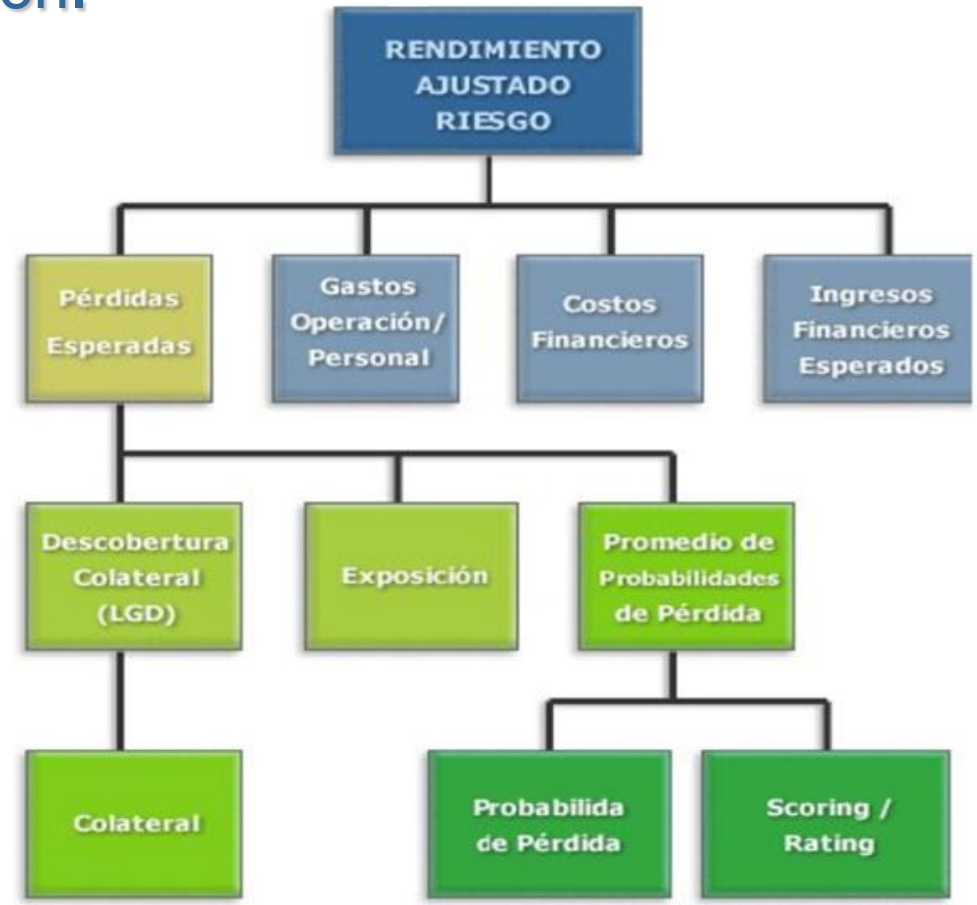
Características:

3. Modelos de ayuda a la decisión. Objetivos:
   - Cálculo de probabilidad de default de clientes actuales y nuevos clientes
   - Pérdida esperada (LGD). El máximo valor que se podría perder por el incumplimiento de pago.

Sistema de decisión en la gestión de riesgos

Características:

4. Políticas de gestión de precios integradas en el proceso de decisión.



empresas
CAJA MADRID

Sistema de decisión en la gestión de riesgos

Características:

5. Estrategia compartida de política de riesgos y criterios de admisión.

- Calificación mínima B+ para clientes y BB- para no clientes
- Información actualizada del acreditado (antigüedad máxima 18 meses)
- Inexistencia de incidencias significativas con la Caja u otras entidades
- Establecimiento de límites de riesgo individual
- Límites a la admisión en determinados sectores de actividad
- Rentabilidad de operaciones ajustada al nivel de riesgo del cliente
- Análisis específico del acreditado, especialmente su capacidad para generar recursos recurrentes
- No refinanciación de otras entidades

empresas
CAJA MADRID

Risk management in SME banking

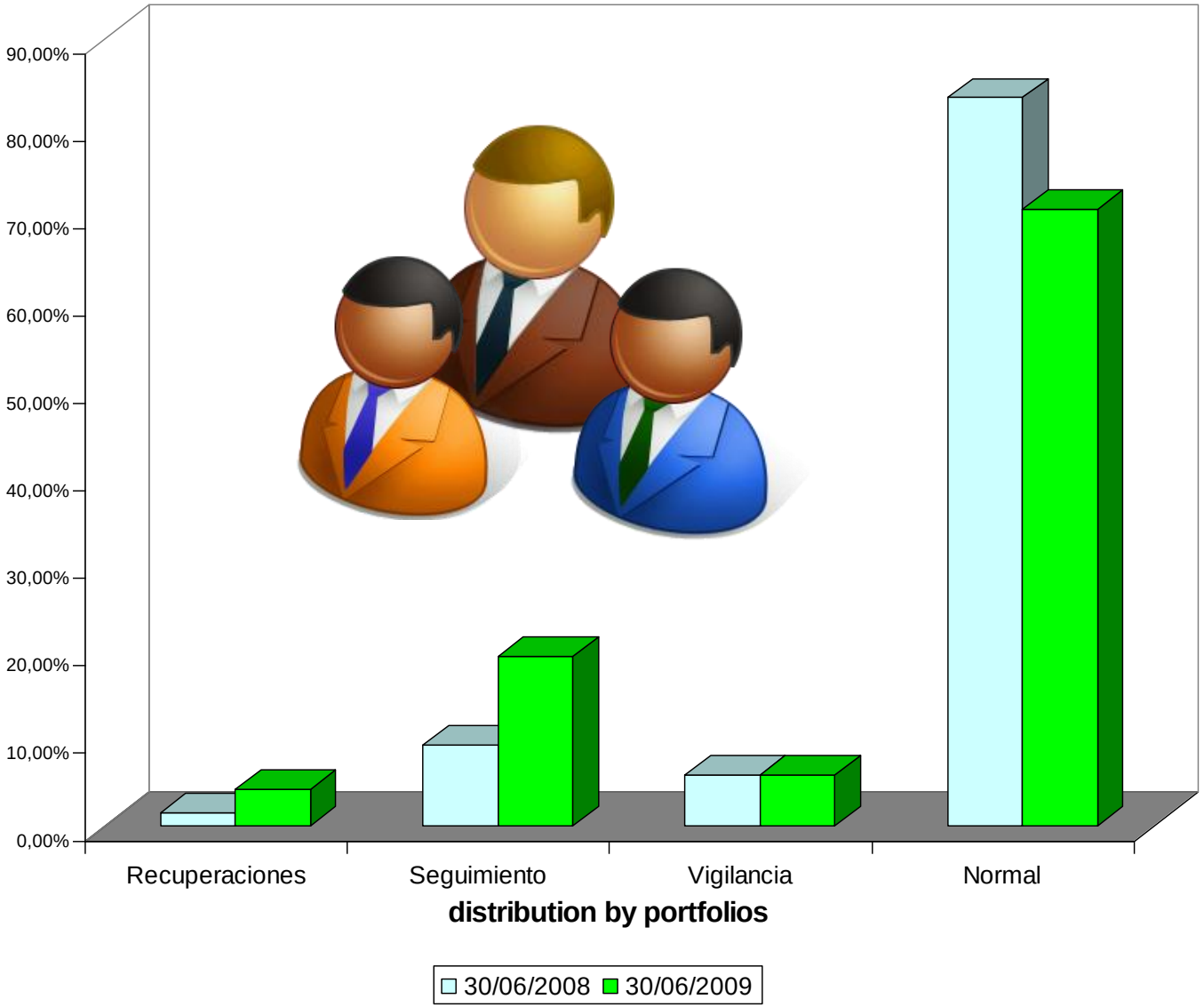
1. Organización
2. Sistema de decisión
3. Segmentación de riesgo
4. Vinculación con la fuerza comercial
5. Ajustes al modelo de gestión de riesgo

Segmentación de clientes

empresas CAJA MADRID

Segmentación de clientes

empresas CAJA MADRID



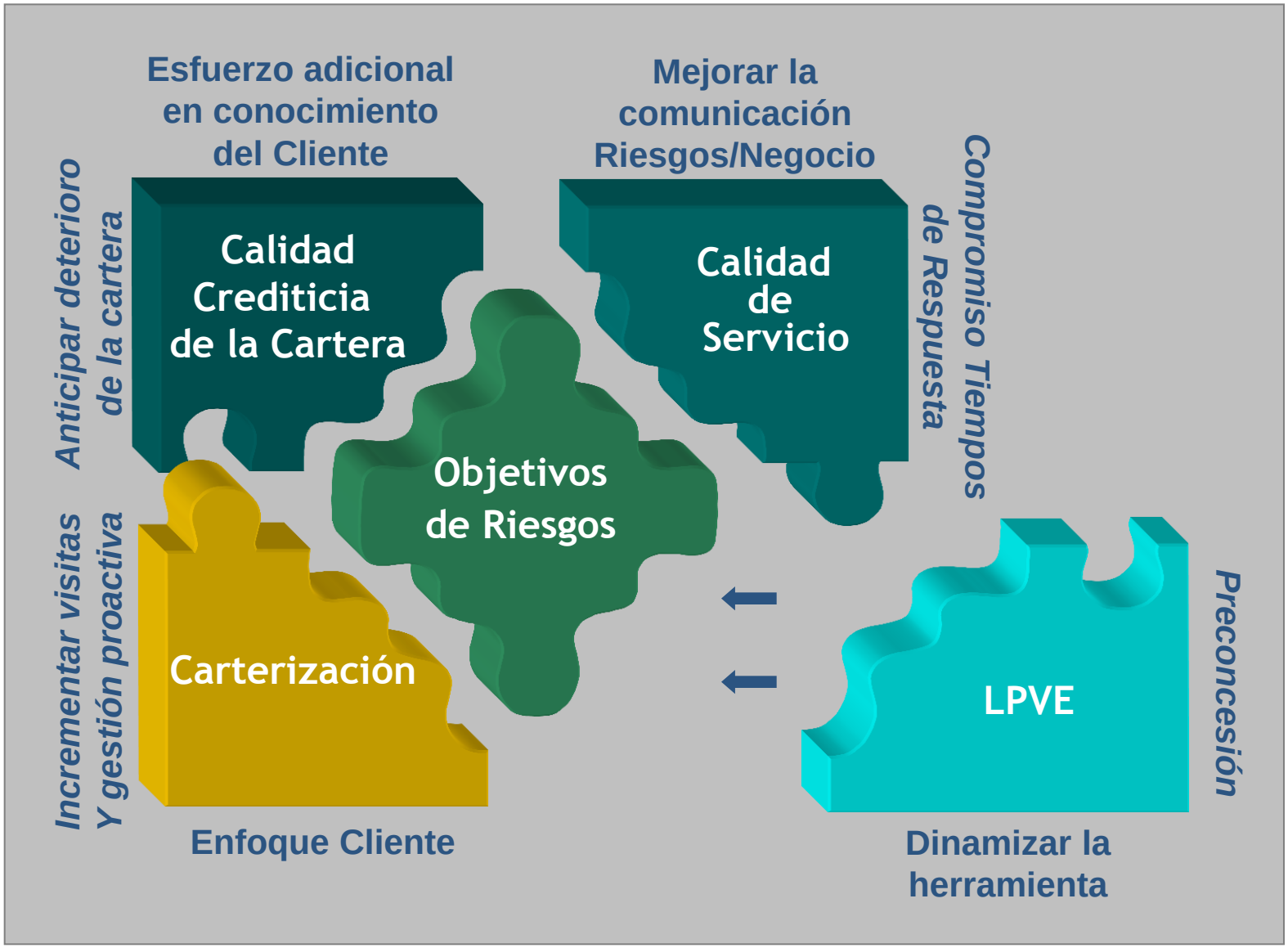
empresas
CAJA MADRID

Risk management in SME banking

1. Organización
2. Sistema de decisión
3. Segmentación de riesgo
4. Vinculación con la fuerza comercial
5. Ajustes al modelo de gestión de riesgo

Prioridades en la Gestión de Riesgos de Empresas

empresas CAJA MADRID

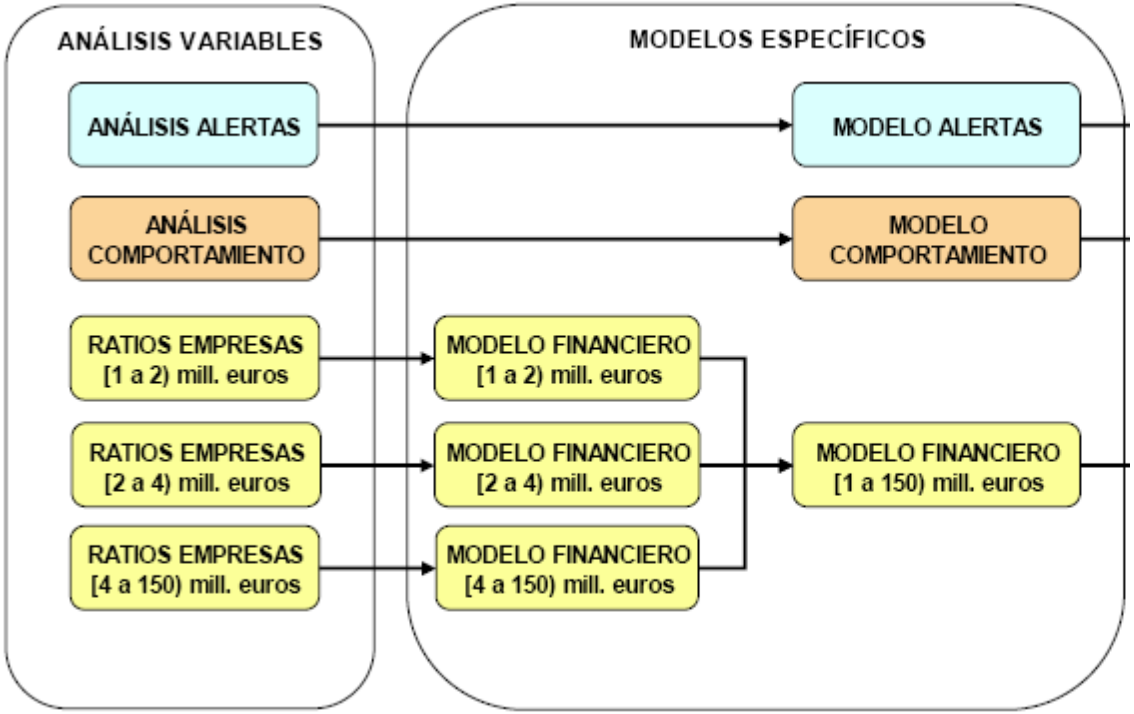


empresas
CAJA MADRID

Risk management in SME banking

1. Organización
2. Sistema de decisión
3. Segmentación de riesgo
4. Vinculación con la fuerza comercial
5. Ajustes al modelo de gestión de riesgo

Esquema del modelo



empresas
CAJA MADRID

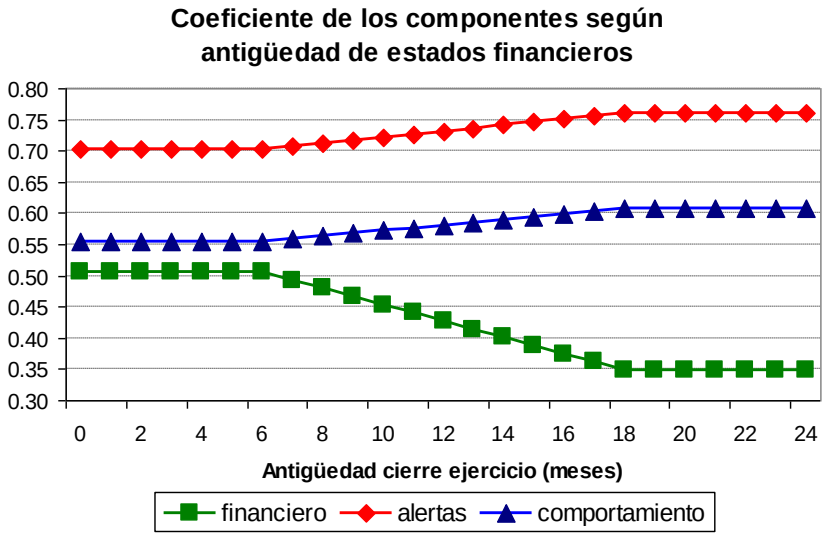
Ventajas de la consideración de tres componentes

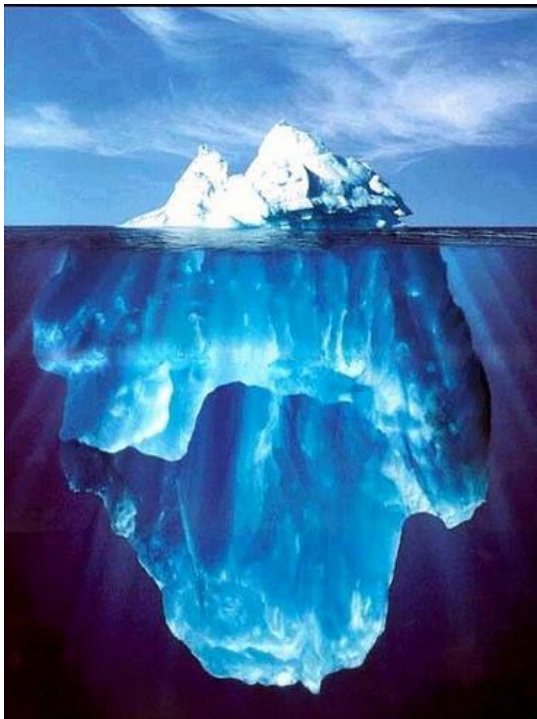
- **Alertas:** identifica los peores desempeños
- **Comportamiento:** identifica los mejores desempeños
- **Financiero:** discrimina en ambos extremos sin alcanzar los niveles de los anteriores
- **Global: Incorpora al financiero la capacidad discriminante de los otros dos componentes**

	% incumplimientos			
Decil	Alertas	Financiero	Comportamiento	Empresas 2007
1	**12.02**	9.80	9.23	**12.83**
2	2.51	4.72	4.14	2.73
3	1.58	2.54	2.63	1.70
4	1.28	2.01	1.66	1.12
5	0.66	1.49	1.40	0.63
6	0.39	0.90	0.65	0.56
7	0.52	0.71	0.52	0.24
8	0.60	0.59	0.44	0.05
9	0.88	0.25	0.29	0.13
10	0.60	0.26	**0.08**	**0.07**

Tratamiento de la antigüedad de la información contable

- La **capacidad predictiva de la información contable** debe disminuir proporcionalmente a su antigüedad
- Se identifican 3 tramos en los que varía la relevancia de los componentes en la calificación global
  - **Hasta 6 meses** de antigüedad: pesos constantes
  - **De 6 a 18 meses:** disminuye el peso del financiero y lo ganan los otros componentes
  - **Más de 18 meses:** pesos constantes





Impacto en la Cartera

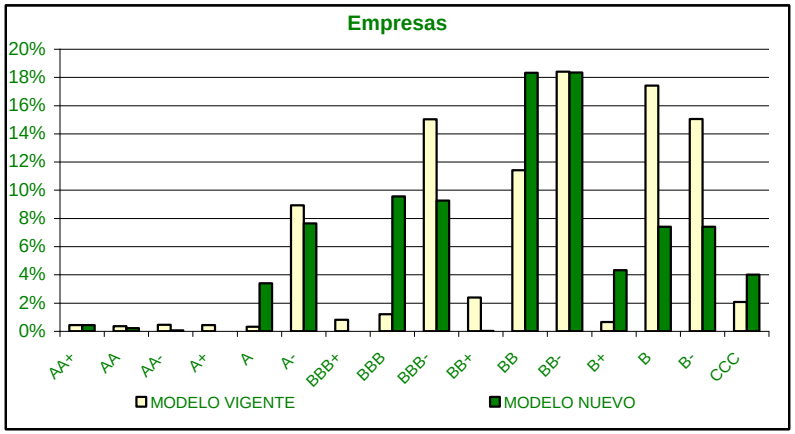
empresas
CAJA MADRID

Empresas

31/05/2009	MODELO VIGENTE		MODELO NUEVO	
Rating (Traduccion S&P)	Nº Clientes	Dispuesto	Nº Clientes	Dispuesto
AA+	0,09%	0,44%	0,07%	0,43%
AA	0,03%	0,35%	0,01%	0,22%
AA-	0,02%	0,46%	0,01%	0,05%
A+	0,02%	0,44%	0,00%	0,00%
A	0,05%	0,31%	10,14%	3,41%
A-	0,11%	8,93%	0,07%	7,65%
BBB+	0,03%	0,82%	0,00%	0,00%
BBB	0,82%	1,20%	18,52%	9,55%
BBB-	31,16%	15,02%	13,27%	9,25%
BB+	0,21%	2,39%	0,00%	0,02%
BB	12,47%	11,42%	18,72%	18,31%
BB-	16,18%	18,40%	11,99%	18,34%
B+	0,07%	0,66%	3,27%	4,32%
B	15,33%	17,42%	4,97%	7,40%
B-	10,91%	15,05%	4,42%	7,40%
CCC	3,07%	2,07%	3,27%	4,01%
D	7,45%	3,21%	6,90%	3,08%
Sin Rating	1,98%	1,42%	4,35%	6,56%
	100%	**100%**	**100%**	**100%**

Rating Medio	PD Media %
B+	3,9816

Rating Medio	PD Media %
B+	4,1098



empresas
CAJA MADRID

Risk management in SME banking

A modo de conclusión:

- La gestión del riesgo no es irrelevante, la crisis nos ha enseñado que sigue siendo importante.
- Hemos aprendido que los sistemas de cada entidad deber estar siempre sujetos a revisión.
- Los sistemas de gestión de riesgos son la clave de la supervivencia o extinción de las entidades bancarias.

empresas
CAJA MADRID

Muchas gracias por su atención