



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO 2016/2017

TRABAJO FIN DE GRADO

RIESGOS EN LA BANCA

RISKS IN THE BANKING

Autor: Adrián Corrales Arenal

Director: Esteban Fernández González

Fecha: septiembre 2017

RESUMEN

El principal objetivo de este trabajo es conocer de primera mano los distintos riesgos a los que se puede enfrentar una entidad bancaria y cómo éstas intentan paliarlos o eliminarlos a través de las diferentes políticas (objetivo, mecanismos de control, responsabilidades) que utiliza cada entidad bancaria.

Para ello se analizarán diversos tipos de riesgos a los que se enfrenta un banco. En este trabajo se profundizará en riesgos tales como son el riesgo reputacional, riesgo de mercado, riesgo de conducta y riesgo de crédito. Todos ellos explicados de forma objetiva y en profundidad para que así, cualquiera que lea este trabajo y no haya oído nunca hablar sobre cuáles son los riesgos a los que se enfrenta un banco, pueda entenderlos y formar una opinión sobre una de las muchas ramas de la banca como son los riesgos inherentes a ella.

Tras estudiar qué es el riesgo, cómo se intenta gestionar y qué mecanismos o herramientas usan los bancos para controlarlo, es decir, toda la parte teórica de este trabajo, se ha realizado un trabajo de campo consistente en varias entrevistas a personas vinculadas con el sector bancario. Gracias a la colaboración de estos profesionales seremos capaces de saber de primera mano cómo funcionan realmente sus bancos y cómo encaran un futuro marcado por los errores del pasado. Por opinión expresa de algunos de los entrevistados, no se mencionará a qué banco pertenece cada una de las opiniones del cuestionario que se adjunta al final del trabajo.

Todo este trabajo engloba los riesgos que puede llegar a sufrir un banco y cómo éstos, a pesar de las duras consecuencias de la crisis y a un pasado reciente señalado por varios escándalos financieros, han sido capaces de anteponerse a escenarios adversos y seguir adelante con sus operaciones.

ABSTRACT

The main objective of this work is to know firsthand the different risks that a banking institution may face and how they attempt to mitigate or eliminate them through the different policies (objective, control mechanisms, responsibilities) used by each bank .

This will analyze various types of risks that a bank faces. In this paper we will explore risks such as reputational risk, market risk, risk of conduct and credit risk. All of them explained objectively and in depth so that anyone who reads this work and has never heard of what the risks are facing a bank, can understand them and form an opinion on one of the many branches of the banking as are the risks inherent in it.

After studying what the risk is, how it is managed to manage and what mechanisms or tools the banks use to control it, that is, the whole theoretical part of this work, a field work has been carried out consisting of several interviews with people related to the sector banking. Thanks to the collaboration of these professionals we will be able to know firsthand how their banks really work and how they face a future marked by the mistakes of the past. By express opinion of some of the interviewees, it will not be mentioned to which bank each of the opinions of the questionnaire attached to the end of the work belongs.

All this work encompasses the risks that a bank may face and how, despite the severe consequences of the crisis and a recent past marked by several financial scandals, they have been able to put themselves before adverse scenarios and move forward with their operations.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. RIESGO DE CRÉDITO	7
2.1 CONCEPTO.....	7
2.2 ELEMENTOS.....	7,8
2.3 GESTIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO.....	8, 9
2.4 BASEL I.....	10
2.5 BASEL II.....	10
2.6 BASEL III.....	10,11
3. RIESGO DE MERCADO.....	12
3.1 INTRODUCCIÓN.....	12
3.2 FACTORES DEL RIESGO DE MERCADO.....	12,13
4. RIESGO DE CONDUCTA.....	14
4.1 INTRODUCCIÓN.....	14
4.2 DETONANTES DE LA IMPORTANCIA DEL RIESGO DE CRÉDITO EN LAS ENTIDADES.....	14
4.3 ESCÁNDALOS FINANCIEROS.....	15
4.4 CASO ESPAÑA.....	15,16,17
5. RIESGO REPUTACIONAL.....	18
5.1 INTRODUCCIÓN.....	18,19
5.2 CLASES Y CAUSAS DEL RIESGO REPUTACIONAL....	19,20
6. TRABAJO DE CAMPO.....	21-26
7. CONCLUSIONES.....	27
8. BIBLIOGRAFÍA	28-31
ANEXO. CUESTIONARIO REALIZADO.....	32

1. Introducción

En primer lugar, antes de ponernos a analizar en detalle los diferentes tipos de riesgos a los que se puede enfrentar una entidad bancaria, se hará una pequeña descripción del asunto a tratar como es en este caso los riesgos en la banca.

Entendemos como riesgo bancario todos los distintos tipos de riesgos que enfrentan las instituciones bancarias cuando llevan a cabo sus actividades. Estos tipos de riesgos cambiarán dependiendo del tipo de negocios que lleve a cabo un banco. (Banco de la República. 2015. *Riesgo Bancario*.)

Tradicionalmente asociamos la palabra riesgo a algo negativo, algo que tenemos que evitar por todos los medios. En la industria bancaria esto no es así. Décadas atrás, las entidades financieras se blindaban con cláusulas o con ciertos requisitos mínimos a la hora de financiar cualquier operación bancaria con un sujeto para así evitar la posibilidad de impago por parte del deudor.

Todo el mundo sabe que, debido a la reciente crisis económica que ha afectado a los países del sur de Europa, cada vez es más difícil conseguir liquidez o financiación ajena a través del sector bancario.

La actividad crediticia, la más importante en la industria del sector, supone y ha supuesto importantes crisis debido a las grandes pérdidas sufridas por los bancos a consecuencias de la insolvencia de sus deudores. Un riesgo ligado a la palabra banco o actividad financiera no tiene por qué ser siempre con una connotación negativa, sino saber afrontarlo y sacar el máximo rendimiento a ese riesgo.

A continuación, después de familiarizarnos con el concepto de riesgo bancario y de analizar los objetivos de este proyecto, se va a poner de manifiesto los distintos tipos de riesgos con los que tienen que lidiar los bancos día a día. Empezaremos con el riesgo de crédito para terminar explicando el riesgo reputacional.

2. RIESGO DE CRÉDITO

2.1 Concepto

Cuando hablamos de riesgo de crédito, también conocido como de insolvencia o de *default*, nos referimos a la posibilidad que existe de sufrir una pérdida como consecuencia del incumplimiento del pago de alguna de las partes implicadas en un contrato, es decir, y hablando en términos más coloquiales, el riesgo o la inseguridad de que no nos paguen. Dicha definición está enlazada con bancos e instituciones financieras, pero también se puede expandir a mercados financieros y empresas.

A pesar de que la otra parte cumpla íntegramente lo acordado en el contrato, al hablar de riesgo de crédito, también aludimos al descenso del valor de los activos a consecuencia del deterioro de la calidad crediticia de nuestra contraparte, es decir, a la capacidad de pago que posee.

2.2 Elementos

El riesgo de crédito viene definido por una serie de elementos, en concreto dos fundamentales.

El primero de ellos es la pérdida espera (PE) que refleja la media anticipada de las pérdidas. El segundo de los principios es la pérdida no esperada que significa la volatilidad de las pérdidas respecto al valor medio.

La pérdida esperada (PE) es la primera pieza del puzle del riesgo de crédito. Las entidades financieras están obligadas por los reguladores a mantener reservas o provisiones para, en caso de hacer falta, cubrir esas pérdidas. Es el resultado del producto de tres variables:

- Exposición al incumplimiento (EAD, en inglés, *exposure at default*)
- Probabilidad de incumplimiento (PD, en inglés, *probability of default*)
- Pérdida en caso de incumplimiento (LGD, en inglés, *loss given default*), también conocida como Severidad cuya fórmula es $(1 - \% \text{ Recuperación neta})$

Por tanto, el riesgo de crédito se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{➤ } PE = PD \times EAD \times LGD$$

Para entender mejor esta fórmula matemática y la teoría vamos con el siguiente ejemplo:

Supongamos que la empresa “GADE” percibe un préstamo al 7% pagadero a doce meses de un nominal de 20 millones de euros del banco “GE” donde los intereses del citado préstamo son pagaderos al vencimiento. En este caso, al tratarse de un préstamo nuevo, la EAD será el principal de éste (si estuviera cerca del vencimiento, tendríamos que considerar los intereses)

La sección de riesgo del banco “GE” valora a este tipo de empresas un 5% a 1 año de probabilidad de incumplimiento (PD) admitiendo una recuperabilidad del 35%.

La solución sería la siguiente:

Aplicando la fórmula detallada en líneas anteriores,

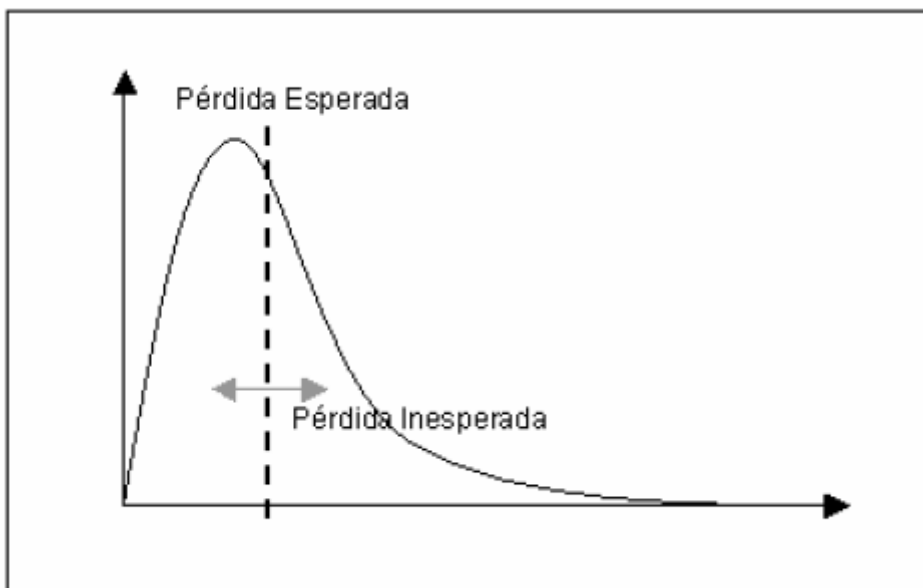
$$PE = PD \times EAD \times (1-R)$$

$$PE = 0,05 \times 20.000.000 \times (1-0,35)$$

$$PE = 650.000 \text{ euros}$$

En cuanto a la segunda pieza del puzzle, la pérdida inesperada es la volatilidad de las pérdidas respecto a la media y simboliza el porcentaje de pérdida pertinente al percentil, generalmente el 99% o 99,9%, de la cola derecha de la distribución menos la PE (pérdida esperada).

Figura 1: Distribución de probabilidad de pérdidas por riesgo de crédito



(Fuente: Universidad Pompeu Fabra)

Otro de los elementos importantes a la hora de hablar de riesgo de crédito es el capital económico, que los conocemos como la cantidad de capital mínimo necesario que tienen que disponer los bancos para protegerse de las posibles pérdidas inesperadas derivadas de la posibilidad de que las pérdidas reales sean mayores a las pérdidas esperadas.

2.3 Gestión del riesgo de crédito

Tradicionalmente asociamos la palabra riesgo a algo negativo, algo que tenemos que evitar por todos los medios. En la industria bancaria esto no es así. Décadas atrás, las entidades financieras se blindaban con cláusulas o con ciertos requisitos mínimos a la hora de financiar cualquier operación bancaria con un sujeto para así evitar la posibilidad de impago por parte del deudor.

En la actualidad, las entidades financieras afrontan el reto de aprovechar todas las oportunidades que se le presenten. Todo el mundo sabe que, debido a la reciente crisis económica que ha afectado a los países del sur de Europa, cada vez es más difícil conseguir liquidez o financiación ajena a través del sector bancario.

La actividad crediticia, la más importante en la industria del sector, supone y ha supuesto importantes crisis debido a las grandes pérdidas sufridas por los bancos a consecuencias de la insolvencia de sus deudores. Un riesgo ligado a la palabra banco o actividad financiera no tiene por qué ser siempre con una connotación negativa, sino saber afrontarlo y sacar el máximo rendimiento a ese riesgo.

A lo largo de los años, y para curarse en salud, todas las entidades internacionales cuentan con mecanismos y procedimientos propios que les ayudan a actuar en caso de algún problema con sus respectivos deudores. Muchas entidades se harán preguntas tales como ¿qué riesgos debo asumir?, ¿este riesgo le debo eliminar o mejor le potencio?, ¿la rentabilidad que espero obtener es acorde al riesgo que debo asumir?, ¿cuál es la máxima pérdida que podría sufrir?, ¿tengo suficientes recursos propios para afrontar pérdidas inesperadas?

Para dar respuestas a las preguntas anteriormente formuladas nos tenemos que remontar a varias décadas atrás para ver la evolución de la actividad crediticia. Hace pocos años fueron muchas las personas que tuvieron que acudir a su banco de confianza para pedir algún tipo de préstamo, sobre todo los hipotecarios, o aval para poder afrontar sus obligaciones. Actualmente las restricciones para poder conseguir esta financiación son mucho más duras que en el pasado ya que, “gracias” a las malas experiencias obtenidas por los bancos y sus correspondientes quiebras, no se le da dinero a cualquiera.

Me gustaría hablar de riesgo como oportunidad y no como una palabra que conlleve aparejada la retahíla de negativa. Los bancos, y nosotros mismos como particulares, tenemos que tener claro que de cada riesgo se puede obtener algo positivo siempre y cuando la rentabilidad de ese riesgo vaya acorde a éste.

Las pérdidas inesperadas que puedan llegar a producirse a consecuencia de un impago tienen que poder cubrirse con los recursos propios con los que cuenta cada entidad. La buena gestión de estos riesgos debería de minimizar la posibilidad de incurrir en pérdidas no esperadas, pero, y más a día de hoy, son muchos los que no pueden asumir sus pagos.

En 1929 tuvo lugar la mayor crisis financiera que se recuerda hasta la fecha y no es otra como la “Gran Depresión”. Fueron muchos los estadounidenses que perdieron todos sus ahorros por invertirlos en la Bolsa y fueron muchas las entidades bancarias que quebraron tras esos fatídicos días conocidos como “Martes Negro” y “Jueves Negro”. Hacemos referencia a este famoso acontecimiento para poner de relieve que, tras lo acontecido, se reconoce la importancia de que las entidades financieras dispongan de un amplio colchón detrás para aguantar o soportar las pérdidas inesperadas.

Uno de los mayores avances en cuanto a los requisitos mínimos de capital con los que deben contar todos los bancos internacionales se produjo en 1988 con el Acuerdo del Comité Basilea y su extensión a más de 100 países. Dicho acuerdo sigue en proceso y es conocido generalmente como Basilea III, tras ya haberse aprobado Basilea II.

2.4 Basilea I

El Comité de Basilea es un órgano consultivo formado por representantes de los supervisores de las 10 grandes potencias económicas mundiales como son Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Países Bajos, Suecia, Suiza, Reino Unido y los Estados Unidos. Publica recomendaciones que, aunque no sean obligatorias, suponen la realización de buenas prácticas en el mercado.

El motivo principal de dicho primer acuerdo de Basilea no fue otro que por la preocupación de que los grandes bancos mundiales tuvieran un escaso capital y no pudieran afrontar posibles pérdidas. Para ello, en 1988 tuvo lugar el Acuerdo de Basilea, más conocido como Basilea I, en el cual el propósito primordial fue el de asegurar un nivel de capital mínimo para los bancos internacionales. El éxito fue tal que más de cien países aplican esta medida.

No todos los activos financieros con los que cuenta una empresa tienen la misma importancia y el mismo riesgo pudiéndolos clasificar en función del tipo de deudor. Basilea I establece un capital mínimo del 8% que las entidades han de mantener sobre los activos ponderados por riesgo.

2.5 Basilea II

El Acuerdo de Basilea II surgió en el 2004 para perfeccionar el acuerdo anterior con un cuadro más sensible al riesgo permitiendo a las entidades aplicar calificaciones de riesgo en función de sus modelos internos.

El actual acuerdo basa sus cimientos en que los requerimientos mínimos de capital que se pedían en el anterior tratado sean más sensibles al riesgo. La proposición de este nuevo acuerdo está basada en tres pilares fundamentales que lo sustentan, haciendo énfasis en el papel del supervisor y la disciplina del mercado. El nuevo esquema, a pesar de ser más enrevesado, pero más flexible que el anterior, está dirigido a todos los bancos internacionales que quieran adoptar estas medidas de buen gobierno.

Entre los muchos objetivos que busca Basilea II predominan tales como promover la seguridad de los sistemas bancarios, definición de un capital mínimo regulado por criterios más sensibles al riesgo, mejorar la supervisión bancaria y, el más importante de todos a mi entender, la transparencia en la divulgación de las informaciones. Un banco que divulgue información contrastada y fiable permite que todos los agentes puedan evaluar sus actividades y el riesgo relacionado con éstas. Todo esto está encaminado a crear un sistema bancario más eficaz y seguro de lo que es actualmente.

2.6 Basilea III

La reciente y dura crisis económica ha puesto de manifiesto las carencias que asolan al actual sistema bancario. La falta de liquidez de muchas entidades, que no pueden refinanciarse a corto plazo, sumada al deterioro de la calidad del capital, ha hecho que se apliquen una serie de nuevas medidas respecto al anterior acuerdo de Basilea II en materia de capital. Las nuevas reformas vienen derivadas tras la cumbre celebrada en Washington en 2008, con la presencia del denominado G20, con el fin de dar soluciones a los problemas en materia financiera y la mejora de la cooperación internacional.

Los puntos fuertes del nuevo acuerdo de Basilea III (Domínguez, 2017) son los siguientes:

- *Incremento de la calidad del capital* para garantizar su capacidad de digerir posibles pérdidas no esperadas.
- Establecimiento de *colchones de capital* que puedan soportar crisis financieras y económicas.
- *Aumento del nivel de los requerimientos mínimos de capital* respecto a los anteriores acuerdos. Con esto se busca mayor solvencia y estabilidad de las entidades financieras.
- Mejora de las normas de los pilares II y III (proceso supervisor y disciplina de mercado) y puesta en marcha de buenas prácticas.
- Introducción de una *ratio de apalancamiento* y de un estándar de liquidez.
- Mejora de la captura de los riesgos. Modificación del cálculo de los riesgos para algunas exposiciones que, en el acuerdo anterior, estaban mal capturadas.

Como conclusión, y comparándolos con los acuerdos anteriores a éste, podemos decir que Basilea III ha supuesto una mejora sustancial en el ámbito financiero internacional. Además de las medias expuestas en párrafos anteriores, permite a las entidades encarar el futuro y posibles crisis venideras con una seguridad nunca vista mejorando su solvencia y sus condiciones además de dotar al sistema bancario de una mayor estabilidad.

3. RIESGO DE MERCADO

3.1 Introducción

El riesgo de mercado es aquel que se refiere a la posibilidad de sufrir pérdidas en los mercados financieros (Salinas, J. 2009).

Vivimos en un mundo en el que realmente no sabemos lo que va a pasar mañana ni a lo que nos enfrentaremos en un futuro no muy lejano. En el sector bancario ocurre exactamente lo mismo. Las entidades financieras están capacitadas para encarar dicho futuro incierto y para ello utilizarán todos los mecanismos que tengan al alcance para reducir los posibles riesgos que conlleva operar en el mercado de capitales, donde tanto oferentes como demandantes, pugnan para sacar el mayor rendimiento a sus inversiones.

A menudo asociamos la palabra riesgo a connotaciones más bien negativas, pero de todo riesgo se puede sacar una oportunidad, solo hay que saber detectarla y aprovecharla.

Dichos riesgos se deben a factores externos a la organización, los cuales pueden repercutir de manera muy negativa en ella. A continuación, ahondaremos en algunas de las variables macroeconómicas y factores ligados a este tipo de riesgo.

3.2 Factores del riesgo de mercado

Algunos de los factores más relevantes asociados al riesgo de mercado son los siguientes:

- Tipo de interés
- Tipo de cambio
- Inflación

Tal y como indica Mascareñas (2008) el *riesgo de tipo de interés* hace referencia a cómo las variaciones en los tipos de interés de mercado afectan al rendimiento de las inversiones, tanto de forma positiva como de forma negativa.

Así por ejemplo si se emitiese un bono al 6% de interés a un determinado precio (x) y el tipo de interés del mercado cae hasta el 4%, el precio del bono subirá ya que ofrece una mayor tasa de retorno respecto al mercado (6% el bono, 4% el mercado). Por el contrario, si el tipo de interés del mercado sube al 8%, el precio del bono disminuirá ya que ofrece menos retorno que el mercado (6% el bono, 8% el mercado) y es menos atractivo para cualquier inversor.

Por ejemplo, la persona que haya invertido en depósitos y otros elementos de renta fija (bonos, obligaciones...) saldrá ganando con una subida en los tipos de intereses al abonarle una mayor cantidad de dinero. En cambio, todo aquel que tenga dinero a crédito, como por ejemplo una hipoteca, saldrá perjudicado con una subida del tipo de interés de mercado ya que ahora tendrá que pagar más por ese dinero.

Asimismo, se produciría la situación contraria si, en vez de subir el tipo de interés de mercado, bajase.

Otro de los factores del riesgo del mercado es el *riesgo de tipo de cambio*, también conocido como riesgo divisa o riesgo de moneda, que lo podemos definir como aquel riesgo financiero asociado a la variación en el tipo de cambio de una divisa respecto a otra.

Es la diferencia que existe en la cotización de una divisa desde el momento en el que se contrae la obligación de cobrarla o pagarla y el momento en que realmente se lleva a cabo el cobro o pago de la mencionada divisa. Hay que tener en cuenta que este tipo de riesgo puede suponer un beneficio o una pérdida para la empresa, ya que las divisas se pueden tanto devaluar (pérdida) como revalorizar (beneficio) por lo que dependerá de la cotización de las mismas en el segundo en que se efectúe el cobro o el pago.

Por ejemplo, si una empresa española vendiese productos a un país que no cursase el euro, tendría que tener presente que para ella esa operación de venta podría suponer un beneficio o una pérdida dependiendo de cómo cotizase la moneda del otro país. También existe este riesgo cuando la operación de compra o venta se realiza en una moneda distinta a la del exportador o del importador o de los dos al mismo tiempo. Esto último ocurre por ejemplo cuando la operación se realiza con algún país asiático con el que, normalmente, se transcribirá el trato en dólares americanos, moneda que no corresponde a ninguno de los dos países (España y China).

Por último, otro de los factores asociados al riesgo de mercado no es otro que la *inflación*, que la definimos como el aumento generalizado y soportado del nivel de precios de los distintos bienes y servicios de un determinado país durante un espacio de tiempo concreto (un año frecuentemente).

Este tipo de riesgo se caracteriza por afectar más a las inversiones a largo plazo que a las de corto debido a la inestabilidad que se puede llegar a producir en los niveles de precios de una nación. Por ejemplo, supongamos que yo pienso que dentro de 10 años me voy a casar con mi actual novia, y que ella, como plan de futuro, quiere comprar una casa por la que yo estimo que dentro de esos diez años me puede llegar a costar la hipotética cifra de 90.000 euros por lo que procedo a invertir hoy 55.254 (1) a un tipo de interés anual del 5%. Si llegado el momento, la tasa de inflación aumenta, los 90.000 euros que tenía pensado invertir en la casa se quedarán cortos.

Como hemos podido observar en cuanto al **riesgo de mercado** y como conclusión sobre este tipo de riesgo, destacamos que es un tipo de contingencia que, por un lado, puede estar en nuestra mano el controlarle, pero que por otra hay muchas circunstancias que se nos escapan y que por tanto hay que estar muy pendiente de ella si queremos que nos vaya bien en las inversiones o negocios que realicemos.

(1) $55254 \times (1,05)^{10} = 90\,000$ euros

4. RIESGO DE CONDUCTA

“Recordad que de la conducta de cada uno depende el destino de todos” Alejandro Magno

4.1 Introducción

Se entiende como Riesgo de Conducta, la probabilidad de sufrir pérdidas derivadas de aquellas decisiones y conductas vinculadas a todas las etapas del ciclo de los productos y servicios, que puedan causar un perjuicio o una pérdida a los clientes. (Perrotta, G. 2015)

Este riesgo ha pasado de ser desconocido e infravalorado a convertirse en uno de los grandes rompecabezas a los que se enfrentan dichas entidades.

Para profundizar en este riesgo tenemos que tener presente las diferentes causas o acontecimientos que han sucedido para que el riesgo de conducta esté tan “de moda” en las diferentes entidades financieras para que todas ellas estén poniendo mecanismos de protección para así poder evitar las millonarias multas que los reguladores de cada país están poniendo a todas aquellas que no cumplan con la normativa actual.

4.2 Detonantes de la importancia del riesgo de conducta en las entidades

Uno de los motivos por los que se puso de relieve el riesgo de conducta no fue otro que la fuerte presión de la opinión pública que ejercía sobre los entes bancarios a raíz de los números escándalos que azotaron el panorama nacional e internacional. A nadie se le escapa que, en los últimos años, han sido incontables los casos de bancos que se beneficiaban de manera ostentosa a costa de sus clientes. Dichos entes priorizaban los números a las personas. Ante esta injusticia y gracias a la opinión pública, los reguladores y el gobierno hicieron rendir cuentas a las entidades financieras para que actuaran en interés de la mayoría de los ciudadanos.

Otra de las causas de la relación entre los clientes o inversores y las entidades bancarias es la escasa cultura de protección al cliente. Muchos de estos organismos enfocaban su estrategia de una forma cortoplacista, ni más ni menos que a la cuenta de resultados, en vez de tener una visión justa hacia sus clientes que, al fin y al cabo, son su activo principal.

No podemos dejar escapar que, gracias a los últimos avances tecnológicos, el cliente juega un papel fundamental en este puzzle o en este tira y afloja entre clientes y entidades bancarias. Las nuevas tecnologías han permitido al cliente interactuar de forma insólita, ya que dicha interacción se produce cuando y como el cliente así lo requiera. Este tipo de relaciones han pasado de ser meramente dirigidas por los bancos a ser dirigidas por los clientes.

Por último, el entorno macroeconómico también ha influido de manera decisiva en este aspecto. La venta abusiva de productos y su consecuente lucro por parte de las entidades financieras puso de manifiesto la clara desprotección que tenían los clientes ante estas prácticas. Además, la reciente depresión económica que afectó a nuestro país desembocó en una mayor tasa de paro, lo que precipitó el malestar de la sociedad y por consecuencia la intervención de los reguladores y del gobierno para poner freno a lo que estaba aconteciendo y hacer pagar a los bancos su parte de culpa en todo este entramado.

4.3 Escándalos financieros

Han sido numerosos los casos en los que varias entidades financieras han sido castigadas a pagar multas millonarias por situaciones relacionadas con su conducta.

Uno de los casos más ruidosos fue la manipulación del Libor, Tibor y Euribor por parte de algunas entidades bancarias. Una investigación iniciada en enero de 2012 confirmó la manipulación realizada por un entramado bancario que supuso la sanción a varias de las más grandes instituciones del mundo. No escaparon de este cártel bancos tan conocidos como Deutsche Bank, Royal Bank of Scotland, Citigroup, Société Générale, JPMorgan y RP Martin, todos ellos condenados a pagar multas por un valor total de 1.712 millones de euros. El escándalo fue tal que incluso salpicó a otros grandes como UBS y Barclays, pero gracias a su colaboración con la investigación se libraron de pagar multas de 4.300 millones de euros. Millones de consumidores se vieron afectados por este escándalo financiero catalogado como “la mayor multa de la historia”.

Como hemos podido observar en el caso anterior, son millones de consumidores los que, por una mala conducta de su banco, se ven perjudicados de tal forma que solo les queda confiar en las autoridades y en los reguladores para que, quienes hayan infringido la ley, carguen con todo el peso de ésta.

4.4 Caso España

Tras los numerosos casos de escándalos financieros que asolaron a nuestro país a mediados del año 2012, y que van también de la mano con los casos de corrupción de nuestros políticos, el Banco de España decidió actuar ante esta situación.

Para ello, en el año 2013 se creó el Departamento de Conducta de Mercado y Reclamaciones para que ya en octubre del año siguiente se le otorgaran a éste las competencias concernientes a la supervisión de la conducta de las entidades financieras de nuestro país. Así, lo que trata de hacer el Banco de España es eludir el riesgo sistemático asociado a la conducta inapropiada de las entidades, además de velar por la protección del cliente para intentar reparar la confianza en el sistema financiero.

Dicho departamento tiene otras tareas fuertemente relacionadas con la supervisión de la conducta como son la promoción de buenas prácticas en el mercado, la educación financiera y la resolución de las quejas y reclamaciones entregadas ante el BE por los clientes de bancos supervisados.

Durante el año 2015, a la par que se extendía la actividad supervisora, se fue constituyendo el conjunto procedimental y metodológico aplicado a tales cometidos. Dicho conglomerado iba encaminado tanto a actuaciones de seguimiento, individualizadas o agregadas, hasta inspecciones *in situ*.

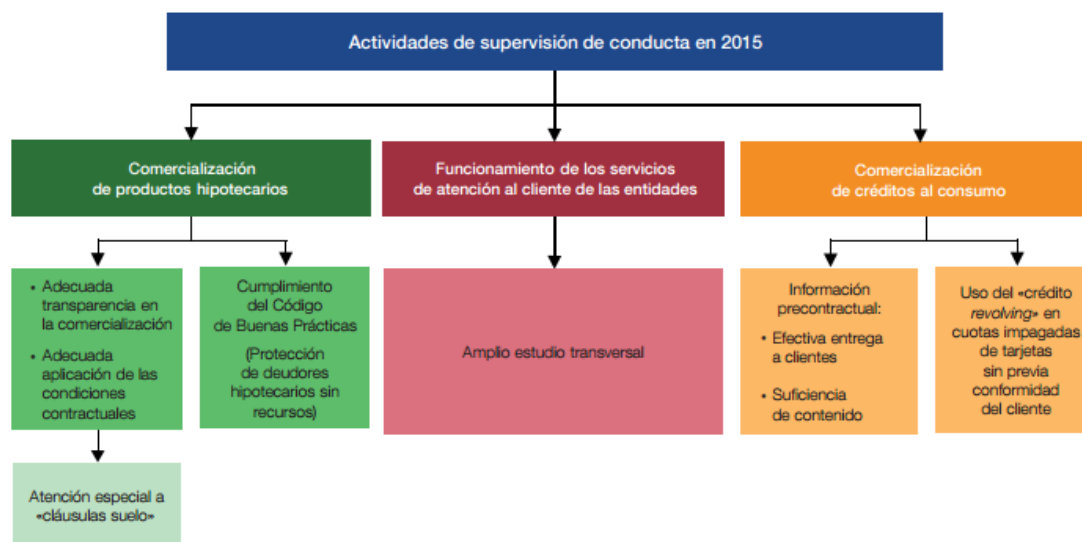
Las entidades supervisadas están catalogadas en cinco grupos diferentes en función de la importancia perteneciente o relativa a sus actividades y negocios.

Para poder clasificar a cada una de las entidades en relación con su perfil de conducta, el Banco de España tiene diversas fuentes de información que se lo permiten. Una de ellas, y de las más valoradas, es la información que se deriva de las reclamaciones presentadas ante el propio BE, siendo un buen indicador de los problemas que sufre cada entidad en relación con sus clientes. Aparte del propio conocimiento que pueda tener el BE sobre estas entidades, otra fuente de información es obtenida a través de

los propios estados periódicos que las entidades financieras han de enviar al BE y de las denuncias presentadas por cualquier agente.

Las actividades encaminadas a verificar las conductas de las diversas entidades, así como los acontecimientos puestos en conocimiento del Banco de España se recogen en la siguiente imagen:

Figura 2: Actividades de supervisión de conducta



(Fuente: Banco de España)

Como podemos observar en la imagen anterior, el Banco de España ha dispuesto de una serie de actividades de supervisión de la conducta relativas al año 2015 y que siguen vigentes hasta el día de hoy, encaminadas a paliar las posibles pérdidas que pueden sufrir los bancos por su mala conducta. El BE las divide en tres: comercialización de productos hipotecarios, funcionamiento de los servicios de atención al cliente de las entidades y comercialización de créditos al consumo.

En cuanto al número total de actividades de supervisión de conducta de entidades durante el año 2015 por parte del Banco de España se recoge en el siguiente cuadro en el que se dividen tanto actuaciones de comprobación a distancia como inspecciones.

Figura 3: Número de actuaciones de comprobación a distancia e inspecciones

Número	Actuaciones de comprobación a distancia (a)	Inspecciones (b)
Hipotecario (Código de Buenas Prácticas, «cláusulas suelo», transparencia)	21	10
Crédito al consumo	4	3
Servicios de atención al cliente	7	0
Transparencia (deber de información, comisiones y pagos)	23	1
Otros	8	0
TOTAL	63	14

FUENTE: Banco de España.

El control de la conducta ha focalizado su atención en dos de los servicios bancarios más solicitados por el cliente y tramitados por las entidades financieras, como son el préstamo y el crédito hipotecario. A nadie se le escapa que, y más durante la dura crisis económica que azotó a nuestro país, fueron muchos los que solicitaron algún tipo de aval a su banco de confianza para poder pagar su vivienda o su coche. Debido al elevado importe total que representa para el cliente, su prologada duración en el tiempo y la estrecha vinculación que se adquiere con la entidad prestamista, dichos servicios financieros están en el punto de mira de los supervisores y de los poderes públicos para velar por la protección del cliente.

De entre todas las actuaciones de supervisión realizadas, destaca la relativa a las “cláusulas suelo”. Una sentencia del Tribunal Supremo en mayo de 2013 declaró nulas todas estas cláusulas contractuales de carácter abusivo por parte de las entidades financieras, y a la devolución por parte de éstas de la totalidad de las cantidades cobradas de forma ilegal a sus clientes. De entre todos los bancos condenados por la práctica abusiva de este tipo de cláusulas destacamos el caso Bankia por su repercusión. Su presidente, José Ignacio Goirigolzarri, se ha comprometido a devolver todas las cláusulas de oficio de forma totalmente gratuita sin necesidad de tener que gastarse dinero en abogados. Para ello, las tareas de supervisión relativas a este tipo de prácticas han consistido en asegurar que cumplan con la normativa y a lo estipulado en los correspondientes contratos.

En definitiva, las diferentes actuaciones supervisoras que ha tenido que llevar a cabo el Departamento de Conducta de Mercado y Reclamaciones durante sus primeros años de existencia le han llevado a adoptar una serie de medidas supervisadas encaminadas a proteger al cliente contra la práctica de malas conductas por parte de las entidades financieras. Algunas de esas medidas consisten en el escrito de requerimientos, recomendaciones u observaciones hasta, incluso, el inicio de un expediente sancionador.

5. RIESGO REPUTACIONAL

5.1 Introducción

Entendemos como riesgo reputacional como *“aquél que deriva de la percepción que tienen del Banco los distintos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, en el desarrollo de su actividad, y que puede tener un impacto adverso en el capital, los resultados o en las expectativas de desarrollo de los negocios.”* (Romero, 2011)

Controlar este tipo de riesgo resulta crucial para cualquier entidad. Este riesgo aparece como uno de los que más preocupa y donde más énfasis ponen los administradores de las organizaciones para no sufrir las graves consecuencias de su aparición.

El riesgo reputacional, aunque no sea de índole financiero, tiene características transversales que afectan a toda la organización y que puede conllevar la aparición de problemas inherentes a este riesgo.

Aunque un riesgo que afecte a la reputación puede aparecer de modo imprevisto, es más probable que surja después de algunas señales de alerta (Vizcaíno, 2010). Todos los riesgos son predecibles de cierta manera, pero hay algunas señales que ponen de manifiesto que algo no va bien. Tales señales pueden ser tanto externas como internas. Cuando hablamos de las externas nos referimos, por ejemplo, a las posibles pérdidas potenciales que pueden sufrir los bancos. En cambio, una menor productividad o un mayor absentismo de los empleados en su puesto de trabajo lo asociamos a señales internas. Saber afrontar estas señales resulta vital para la supervivencia de la empresa.

Hoy en día vivimos en un mundo totalmente globalizado, donde la información llega a todos los rincones jamás pensados y donde todos nos enteramos de lo que ocurre a nuestro alrededor. Dicha globalización, obviamente, puede afectar de forma muy positiva a una organización teniendo una buena publicidad y una imagen corporativa potente en el mercado. Pero ¿y si esa globalización se nos vuelve en contra?, ¿seremos capaces de afrontar la realidad y seguir adelante? En el sector bancario, y más hoy en día con todos los escándalos que vemos por la televisión, cada vez somos más los que miramos con recelo todas y cada una de las acciones que llevan a cabo estas compañías.

Hace muchos años asociar a una compañía con el buen trato hacia el medioambiente era inimaginable. Con el tiempo hemos sido más conscientes de la necesidad de cuidar la tierra en donde vivimos para que así nuestros hijos y nietos puedan disfrutarla de la misma forma que hacemos nosotros. Este tema, el del medioambiente, es uno de los cuatro hechos que más afectan a la reputación corporativa en opinión de los primeros ejecutivos en España. (Villafañe, 2009)

Los otros tres asuntos que tienen un importante papel en el concepto de la reputación son la transparencia, el buen gobierno y los asuntos sociales. A nadie se le escapa que, si una compañía ahonda en los temas sociales que más preocupan al grueso de la población, y ésta la mira con buenos ojos, va a tener un fuerte posicionamiento en la mente de los consumidores. Estos hechos, junto al trato a los empleados, representan las variables más destacadas que puede contener la definición de riesgo reputacional en el sector bancario.

Por lo que respecta al riesgo de reputación, notables escándalos han afectado a empresas de reconocido prestigio internacional en los últimos tiempos. Desde los casos

de Enron y WorldCom hace ya algunos años, hasta las numerosas crisis que más recientemente han aflorado en el entramado financiero internacional y que han afectado a empresas como Lehman Brothers o AIG, son incontables los ejemplos que se pueden citar.

Uno de los casos más recientes y que más repercusión ha tenido en los últimos meses ha sido el de Apple. La multinacional estadounidense se enfrenta a una dura sanción económica por haberse beneficiado ilícitamente del régimen fiscal favorable de Irlanda. Con su ingeniería fiscal entre 2003 y 2014, Apple, la mayor empresa del mundo por capitalización, llegó a pagar tasas impositivas irrisorias, como el 0,005% del último año. Apple ha fallado en su responsabilidad social, ha defraudado a sus millones de seguidores y ha incurrido en un riesgo reputacional que pesará en su futuro.

Si nos ceñimos exclusivamente al riesgo operacional en relación con el sector bancario nos encontramos con unas declaraciones de Ana Botín, la presidenta del Banco Santander, en las que señala que “el banco no pudo estar expuesto al riesgo operacional que supone defraudar a la sociedad”. Para conseguir su objetivo, Botín incidió varias veces en la necesidad de transformar el modelo del banco para pasar de ser una entidad de venta de productos a ser un banco de clientes. “Me importa tanto la cuenta de resultados como la forma de conseguirlos”, subrayó.

5.2 Clases y causas del Riesgo de Reputación

Una vez visto el concepto y la definición del riesgo reputacional en los párrafos anteriores, nos adentramos en las diferentes clases de riesgos que se pueden encontrar los bancos a la hora de evaluar y catalogar el riesgo reputacional.

Con carácter general, podemos decir que las organizaciones se enfrentan a los siguientes dos tipos de riesgo (Vizcaíno, 2010):

- 1) *El riesgo de reputación situacional*, que se caracteriza por ser inmediato, es aquel al que jamás podrías anticiparte para intentar eliminarlo o mitigarlo de cualquier forma, es decir, es un factor incontrolable para la empresa.
- 2) *El riesgo de reputación previsto*, que se caracteriza por lo contrario que el anterior, es decir, es un riesgo que sí se puede determinar con margen de tiempo y por el cual la empresa podrá plantear diversas estrategias para poder minorar sus malas y posibles consecuencias.

Una vez vistas las diferentes clases de riesgos existentes en cuanto al riesgo reputacional, hablaremos de las diferentes causas de aparición de este riesgo.

La percepción global que tenemos los consumidores respecto a algo, en este caso respecto al concepto de reputación, viene determinado por factores que casi siempre son externos a la empresa y que no puede controlar.

Uno de los factores de los que hablo es la propia persona en sí. Es decir, habrá ciertas personas que vean un acontecimiento como algo extraordinario o magnífico y otras, en cambio, que vean ese hecho como algo secundario o que no les atañe en vida diaria. Por ejemplo (y ya se explicó anteriormente) el tema del medioambiente. Vivimos en un mundo en el que cada vez somos más conscientes del cambio climático que se nos viene encima y del cual ya estamos experimentando sus graves consecuencias. Muchas de las grandes multinacionales ya se han hecho eco de este gran problema que viene de muy atrás pero que se ha puesto sobre la mesa hace poco. A la hora de relacionar

el concepto de riesgo reputacional con la percepción de cada uno de nosotros cabe destacar la importancia que le están dando algunas compañías a su relación con los clientes y con la forma en la que los clientes ven a las compañías.

En párrafos anteriores se comentaba el caso de la presidenta del Banco Santander, en el que se ponía de manifiesto la importancia relativa que le daba la banquera a sus propios clientes.

Otro de los factores que inciden de forma más significativa en dicho riesgo son los cambios tecnológicos. A nadie se le escapa que vivimos en un mundo totalmente globalizado y en el que la tecnología ha dado pasos de gigante en los últimos tiempos. Nadie se podría imaginar cómo de rápido la tecnología ha pasado de ser un actor secundario en la vida de las personas a convertirse en el actor principal (pocas personas son las que salen de su casa sin su smartphone o conectados a internet vía redes sociales).

Al hablar de las causas de la aparición del riesgo reputacional no podemos dejar de lado los valores culturales de cada uno o, de forma más extendida, de cada país. Nosotros, los españoles, seguramente no tengamos los mismos valores que tenga un japonés a la hora por ejemplo de trabajar y de ver las cosas. Con esto me quiero referir a que, en cada caso, cada entidad financiera, para minorar el riesgo de reputación, debe saber a qué público se dirige para poder controlar de la mejor forma posible los efectos negativos de este riesgo.

Y ya, por último, otra de las causas de aparición del riesgo reputacional son las condiciones de la economía en general. Para una empresa, en este caso un banco, no es lo mismo dirigirse a sus clientes o enfrentarse a ellos en unas condiciones económicas favorables que en una crisis plena como la que asola a nuestro país hace ya varios años, aunque ya sus efectos se estén paliando de forma gradual.

En definitiva, las empresas deben de hacer frente a estos riesgos de forma que sus efectos sean los menos posibles ya que sus daños o consecuencias pueden ser fatales y de índole irreversible.

6. TRABAJO DE CAMPO

A continuación, después de analizar toda la parte teórica relacionada con los riesgos en la banca, se ha realizado el correspondiente trabajo de campo que ampare todo lo dicho anteriormente.

Este trabajo de campo ha consistido en la realización de varias entrevistas con personas vinculadas a las más importantes entidades bancarias de este país. Con un cuestionario, que se adjuntará en páginas sucesivas, se podrá ver cuál es la opinión de personas que conocen de primera mano todo lo relacionado con la banca y con los riesgos a los que se tiene que enfrentar, además de una opinión más personal de cada uno de ellos relacionada con todo lo acontecido en los últimos años en el sector bancario como, por ejemplo, el caso Bankia o un tema tan delicado como los desahucios.

Por petición expresa de alguno de los entrevistados, cinco en total, algunas de las respuestas y de los comentarios se harán en un tono general para así evitar nombrar al banco donde cada uno de éstos desempeña su trabajo. Aun así, podemos decir que pertenecen a cinco de los ocho mayores bancos y ejercen funciones tales como auditoría interna, red comercial y altos cargos. Tras la realización de las entrevistas se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Respecto a la primera pregunta, relacionada con cuál de los riesgos es el más importante de controlar, hay distintas opiniones.

Antes de nada, lo primero que tiene que realizar un banco es una evaluación de los riesgos a los que se encuentra expuesto (que dependerá de sus líneas de negocio principales) y posteriormente realizar una gestión de control de esos riesgos específicos. Esto dependerá de cada banco y de su exposición a cada riesgo, para unos será el riesgo de crédito el más importante y para otros, el de liquidez o solvencia, por ejemplo. Algunos aseguran que el riesgo más significativo es el crediticio mientras que otros priorizan la confianza de sus clientes y cómo asegurarla para no perderlos. En cambio, otras opiniones afirman que la morosidad y cómo afecta ésta a sus provisiones, la baja rentabilidad y la amenaza tecnológica como Amazon o Facebook a través de sus pasarelas de pagos son los riesgos más significativos a los que se tiene que enfrentar un banco. Uno de estos riesgos, la escasa rentabilidad, lo achacan al escaso margen que dejan las hipotecas y al nivel del Euribor ya que se encuentra en mínimos.

En cuanto a los que opinan que el riesgo crediticio es el más importante de controlar, basan sus explicaciones en que una mala concesión de créditos podría llevar al banco a unos índices de morosidad muy elevados que a su vez podrían acarrearle la quiebra. En cambio, los que priorizan la confianza fundamentan su argumento en que, tiempo atrás, a los bancos se les suponía prestigio, buena fe y conocimientos que, tras las últimas experiencias, ha disminuido y ahora tienen que tratar de recuperarla lo antes posible para que la sociedad les vuelva a mirar con buenos ojos.

Casos como los del Banco Popular ponen de manifiesto la falta de conocimiento que tiene la ciudadanía ante casos bancarios como éste. Por ello, la imagen que tiene el conjunto de la sociedad respecto a los bancos es muy negativa, ya que muchas personas perdieron la confianza y la seguridad debido a los numerosos escándalos financieros que ocurrieron años atrás y su falta de transparencia para esclarecer tales casos.

Los entrevistados recalcan que, a pesar de ser hechos que realmente impactan por su trascendencia social, son casos que generan mucho ruido y que son potenciales de titulares sensacionalistas.

Todos los entrevistados, al hablar del caso de la compra del banco Santander por 1 euro del Popular incidían en que detrás de ese desembolso simbólico el banco Santander

tendrá que realizar una ampliación de capital de 7 mil millones de euros para cubrir todas las deudas, provisiones y activos inmuebles con los que contaba el Popular. En su opinión, admiten que los bancos han hecho mal las cosas y que la sociedad los ve con desconfianza, pero insisten en que el desconocimiento hace que no veamos lo que realmente hay detrás.

Respeto a la pregunta tres, referida al caso Bankia, ampliamente conocido por la ciudadanía y que afectó a miles de inversores, la mayoría de las opiniones coincidían en que se hizo bien en rescatarla ya que, a pesar de tener que salvarla con dinero público, el no haberla rescatado hubiera tenido efectos muy negativos en toda la banca, llegándose a producir un efecto dominó que hubiera arrastrado a muchos bancos. Todo esto podría haber producido escenarios muy adversos donde difícilmente algunos de los bancos que existen actualmente habrían sobrevivido. En cambio, otros, a pesar de estar en parte de acuerdo con su rescate, opinaban que bancos de tal dimensión como Bankia “jugaban” en condiciones diferentes ya que ofrecían productos que otros bancos más pequeños no llegaban a ofrecer. Los entrevistados que mantuvieron esta postura concluyeron que el que hace mal las cosas tiene que asumir sus consecuencias.

En el caso de no haber rescatado a Bankia, supuesto que algunos de los entrevistados pusieron encima de la mesa, habría que hablar del Fondo de Garantía de Depósitos y cómo este fondo hubiera actuado ante este panorama. Este Fondo tiene como objetivo asegurar los depósitos de los inversores con un límite de 100.000 euros. Al nunca haberse llegado a esta situación, los entrevistados no podían asegurar a ciencia cierta si este fondo sería capaz de cubrir todo el dinero de todos los inversores.

La entrada del FROB (Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria), en mayor o menor importe, en los bancos que resultaron de la fusión de varias cajas de ahorro, como por ejemplo Kutxabank, supuso la continuidad de la actividad bancaria, siendo por tanto una medida positiva.

En definitiva, la crisis en general afectó a todos los bancos, y no solo a Bankia, porque aumentó la morosidad y, por tanto, los activos adjudicados al mismo tiempo que cayeron sus valoraciones, necesitando realizar fuertes provisiones.

Las declaraciones que hizo la presidenta del Banco Santander, citada en la pregunta cuatro, produjeron disparidad de opiniones entre los entrevistados. Mientras que algunos asentían que es algo obvio que se mire tanto la cuenta de resultados como la forma de conseguirlos, otros recelaban en cuanto a sus polémicas afirmaciones.

Algunos mantenían que sí, que políticamente queda muy bien decirlo pero que, en realidad, el Santander y cualquier otra entidad bancaria, iba a hacer lo que hiciera falta para maximizar sus beneficios.

Los que pensaban que lo que decía la presidenta del Banco Santander era irreal basaban sus argumentos en que, si realmente fuera verdad lo que dice, los beneficios del Banco Santander serían tres cuartas partes de lo que son hoy en día.

En cambio, los que sostenían la opinión de la presidenta del Santander, afirmaban que hay que ser consecuente con lo que se vende y adecuar cada producto a cada cliente, no se puede vender por vender.

En cuanto al futuro, no muy lejano, de los bancos, algunos piensan que se convertirán en asesores, y que cobrarán por este servicio como lo hace, por ejemplo, un abogado por asesorar y por su representar a cualquier sujeto.

En la actualidad, ante la pérdida de confianza de los ahorradores, la complejidad en los productos está cambiando. Ahora se buscan productos sencillos, y no como con las preferentes, para que el ahorrador los pueda atender y así no sufran pérdidas sus ahorros como pasó con el caso Bankia.

En cuanto a la pregunta cinco, hoy en día los bancos cuentan con numerosos mecanismos a su disposición para mitigar cualquier tipo de riesgo que se genere. Por

ejemplo, antes de cerrar cualquier acuerdo con un cliente, se mira su historial de operaciones para comprobar que esa persona en particular cumple con las condiciones que exige el banco para poder negociar con él y que no haya ningún tipo de problema. Para ello, cuentan con ficheros externos donde pueden consultar, por ejemplo, incidencias jurídicas. Por lo tanto, si un cliente tiene un historial negativo, se le rechaza directamente para así evitar contratiempos futuros.

Dentro de la estructura de control de los riesgos, para cada uno de los riesgos se establecen políticas (las cuales definen objetivo, gobernanza, responsabilidades, mecanismos de control, reporting, etc.), manuales, atribuciones, límites, etc. de forma que la primera línea de gestión del riesgo gestiona los mismos dentro del marco definido por el banco para cumplir con su apetito al riesgo.

Todos los bancos, a través de la Unión Europea, deben cumplir una serie de normativas y disponen de ciertas directrices para poder protegerse ante posibles riesgos.

Para ellos, existen diferentes test, como por ejemplo el test de idoneidad y el test que se realiza para comprobar si un producto es adecuado para un cliente y si éste podrá contratarlo o no.

Hay muchas herramientas, controles y avisos que permiten a los bancos tener todo bajo control, teniendo listados diarios de las posibles irregularidades que pueden ocurrir con las operaciones de crédito o cuentas corrientes.

Al estar todo informatizado, si alguna vez se produjera alguna incidencia, primero llegaría a los puestos de oficina para después trasladarla a puestos con más poder, donde tratarían de eliminarla y buscar el porqué de su aparición para que no se repita en un futuro.

Los acuerdos de Basilea, referida a la cuestión número seis, son recomendaciones que los bancos centrales y los supervisores de los países que integran el Comité de Basilea han venido realizando desde 1988 para establecer unas condiciones mínimas de solvencia en la banca. Con los acuerdos de Basilea I (1988), II (2004) y III (en vigor, a partir de 2013), se fija el capital básico que deben tener los bancos para hacer frente a los riesgos que asumen por las características de su negocio.

Los principios de supervisión bancaria que ha formulado Basilea son recogidos como buena práctica y, por tanto, aplicados por las entidades.

A la hora de hablar de los acuerdos Basilea, todos los entrevistados conocían de su existencia y remarcaban que son normas que tienen que cumplir las entidades como, por ejemplo, ciertos niveles de solvencia, liquidez y control de riesgos. Actualmente, al exigirse a los bancos mayores dotes de capital, deben ajustarse a este requisito para que no se vea afectada su rentabilidad.

Estos acuerdos están a la orden del día en el sector bancario ya que son muchas las reformas que tienen que acometer los bancos para asegurar su buen funcionamiento. Hasta ahora ha habido tres acuerdos de Basilea y algunos de los entrevistados afirmaban haber oído un posible nuevo acuerdo de Basilea IV que se pondría en marcha en los próximos años.

A través de la implantación de modelos de trabajo, con las correspondientes entrevistas, conversaciones y test a los clientes, se conseguiría adecuar cada producto a cada necesidad de cada uno de ellos y así evitar las malas consecuencias de una mala venta de un producto financiero.

Todos ellos veían con buenos ojos la implementación de dichas normas para así evitar errores del pasado y que no se repitan en el futuro.

En cuanto a la pregunta siete, casos como el de “Pepe el del Popular” o el del banco Barings son difíciles, por no decir prácticamente imposible, que vuelvan a pasar y así coinciden todos los entrevistados ante estos dos famosos casos.

El caso de “Pepe el del Popular” ocurrió aquí, en Santander, hace varias décadas. El ex director de una de las sucursales de este banco dejó un agujero de más de 30 millones

de euros, más 6.000 millones de las antiguas pesetas. Para ello, lo que hacía era ofrecer a sus clientes depósitos a un tipo de interés superior al que operaba la entidad además de conceder préstamos encubiertos a otros clientes.

El caso del banco Barings, más internacional y de mayor transcendencia, supuso un antes y un después en el sector bancario. Por culpa de uno de sus trabajadores, en concreto de Nick Lesson, el banco más antiguo de Inglaterra fue llevado a la quiebra por las malas operaciones de su empleado generando unas pérdidas al banco por más de 800 millones de libras.

Para evitar cualquier tipo de riesgo, no solo fraude interno o riesgo de mercado, la entidad establece mecanismos de control en tres niveles/líneas de defensa (según la política de cada riesgo): primer nivel, quien gestiona el riesgo, debe establecer un adecuado nivel de control; el segundo nivel debe asegurarse que el riesgo se encuentra dentro de los niveles aprobados y la tercera línea de defensa, auditoría interna, que supervisa el cumplimiento de la política y la aplicación del marco de gestión.

Para impedir este tipo de casos, los bancos, a nivel interno, cuentan con auditoría en oficinas que se encargan de revisar físicamente lo que hay en la oficina, desde papeles o contratos sin firmar hasta el arqueado de caja. Aparte, también hay controles a distancia de determinadas operaciones “raras” que piden que sean justificadas. Además, está totalmente prohibido la operatoria en cuentas propias.

Estos dos casos se relacionan entre sí de alguna forma y ponen de manifiesto la importancia de controlar los riesgos operacionales que se pueden llegar a producir por las malas prácticas de ciertas personas ligadas al banco.

Algunos de los entrevistados, ante estos casos, recalcan la importancia de rotar en puestos directivos para evitar casos como los anteriores.

Otros, en cambio, apuntan a que también existen auditorías internas que controlan todos los movimientos diarios y operativos de blanqueo de capitales u operaciones fraudulentas que puedan llevar al banco a la quiebra.

El riesgo de crédito, referida a la pregunta ocho, se gestiona en varias fases: admisión, seguimiento, recuperación y refinanciación/reestructuración de deudas.

Las pérdidas por incumplimiento de un contrato de préstamo se contabilizan y provisionan según la normativa contable vigente; paralelamente se aplican los procedimientos de recuperación aprobados por cada entidad.

Para gestionar el riesgo crediticio que se deriva del posible incumplimiento del pago de alguna de las partes involucradas en un contrato lo primero que haría el banco es examinar al cliente, es decir, tener muy presente su historial bancario. Si un cliente empieza a tener problemas y se retrasa en sus obligaciones, aquí el banco también tiene en cuenta si ese cliente es conocido o no y sabe ya el porqué de su retraso en el pago (cobra el día 10, por ejemplo). En cambio, si ese cliente es nuevo y no tienes ninguna experiencia con él, se sienta a negociar en busca de una solución que satisfaga a las dos partes como, por ejemplo, una bajada en la cuota o un alargamiento del plazo. Algunos bancos, ante la pérdida por insolvencias de alguno de sus clientes, utilizan el rating o el sourcing para protegerse del riesgo crediticio.

El rating es una calificación de la solvencia de una empresa o, en este caso, una entidad bancaria para hacer frente a sus obligaciones, es decir, la capacidad que tienen de pago. En cambio, el sourcing es una disciplina fundamental que se utiliza para asegurar el equilibrio continuado entre provisión y demanda. La práctica del sourcing consiste en abordar, en condiciones óptimas, diferentes estrategias de servicios como, por ejemplo, en la nube (cloud), iniciativas de I+D o cambios estratégicos en líneas de negocio para hacer frente a situaciones financieras adversas, etc.

Concretamente, estos dos sistemas los utiliza el banco BBVA.

Además, llegado el caso de que un cliente no atendiese a sus obligaciones, se le comenzaría a hacer un seguimiento diario. Primero se intentaría llegar a un acuerdo, renegociar el contrato y saber el por qué se ha llegado a producir ese impago. Para ello

se sirven de comités de estudio, pasando muchos filtros y tiempo, para tomar la decisión final. En algunos casos se mira si pueden hacer frente a la deuda con alguna propiedad o, si existe avalista de la operación, con los avalistas. La última opción es la ejecución de ese contrato y para evitar llegar a tal extremo se implantan medidas correctoras. En definitiva, el banco siempre busca llegar a una solución y la última opción que ejecutaría sería el desahucio.

En cuanto a la penúltima pregunta, para otorgar financiación (préstamo hipotecario), a clientes minoristas, se deben cumplir los requerimientos establecidos de documentación:

- cliente debidamente identificado,
- documentación del cliente en función de su segmento (particular, autónomo, etc.): nómina, contrato de trabajo, vida laboral, DNI, declaración de bienes, recibos, impuestos, etc.
- préstamo hipotecario: tasación de la garantía.
- informe de riesgos.

Posteriormente se evalúa la operación, y en función de las atribuciones y límites, se concede o deniega por el órgano correspondiente.

Antes de conceder un préstamo hipotecario, lo fundamental que se mira es si es cliente o no. Si es cliente no existe ningún problema ya que el banco le conoce. En cambio, si el cliente es nuevo se tienen en cuenta ciertos requisitos como su capacidad de pago, estabilidad laboral y cuánto aporta a la operación. Hace años el banco financiaba el 100% pero actualmente solo llegan al 80% teniendo que aportar el cliente el 30% de la operación (20% + 10% de gastos). Además, cuanto más dinero aporte el cliente, mayor capacidad de negociación tendrá y podrá exigir condiciones mejores. Hay casos en los que, a pesar de cumplir con los requisitos anteriores, se incorporan avalistas a la operación para rehuir posibles impagos.

Los requisitos mínimos que se piden para otorgar financiación bancaria a cualquiera son varios y dependerán, como se ha citado en líneas anteriores, de si esa persona es cliente o no de ese determinado banco. Normalmente se pide la liquidación de la renta, fotocopia de nóminas, contrato de trabajo y vida laboral. En cambio, si no eres cliente del banco, se te pedirá, aparte, el extracto de tus cuentas, tus posiciones, si llegas apurado o no a final de mes... etc.

Como bien se dijo antes, el banco no financia todo, el cliente tiene que poner parte de su dinero para la compra, arriesgando así en la adquisición. Antiguamente se daban muchas hipotecas, donde incluso había quienes con la hipoteca se compraban el coche y hasta amueblaban la cocina. En la actualidad, tanto los bancos como los clientes han madurado evitándose así situaciones del pasado.

En cuanto a la penúltima pregunta del cuestionario, la relacionada con los desahucios, ha sido uno de los asuntos que mayor controversia ha generado, produciéndose una respuesta unánime y clara de cada uno de los entrevistados. Todos coinciden en que es un tema muy delicado y que años atrás se generó mucho ruido por las asociaciones de stop desahucios. Las entidades evitan llegar a esta trágica medida y para ello existen asociaciones de mediación, comités de estudio y múltiples ayudas para que las personas puedan hacer frente a sus cuotas como, por ejemplo, palancas para ampliar el plazo para que así la cuota sea más asequible.

Finalmente, en cuanto a la última pregunta del cuestionario, las respuestas de los entrevistados coinciden y es una realidad.

Desde el inicio de la crisis, el escenario económico se puede considerar adverso para el conjunto del sistema financiero (bajada de tipos, morosidad, disminución del valor de los activos, etc.) aunque ha ido paulatinamente estabilizándose.

La mayoría de las entidades se han tenido que enfrentar a escenarios adversos donde la supervivencia de sus negocios se antojaba complicada por diferentes motivos como,

por ejemplo, el tema de las preferentes y sus ya sabidas malas consecuencias o escenarios políticos como el miedo de la llegada al poder de los Estados Unidos de Trump, el Brexit o el casi rescate a España por parte del Eurogrupo que nunca llegó a producirse.

Algunos bancos, ante estas delicadas situaciones, en concreto el BBVA, diversificaron sus negocios a tiempo en países latinoamericanos otorgándoles una ventaja competitiva en esta zona del mundo que otros bancos a esa fecha no tenían.

Otros bancos, como Kutxabank, no han tenido que enfrentarse a estas duras situaciones y han gozado de escenarios positivos presumiendo de estar entre los tres primeros en cuanto a niveles de solvencia. Esta entidad cuenta con un gran potencial y la única preocupación que le asola es la idea de fusionarse o juntarse con otros bancos para ser más grandes o se quedan como están.

Todos coinciden en que sus entidades son seguras, de confianza y que son capaces de dar soluciones ante cualquier problema y sobreponerse a ellos y de conocer de primera mano la situación real de sus respectivos bancos a través de la información pública divulgada al mercado, a disposición también de clientes y accionistas.

Como conclusión a todo lo dicho anteriormente y a todo lo relacionado con el cuestionario y las entrevistas podemos decir que, gracias a este trabajo de campo, conocemos de una forma más clara y objetiva lo que realmente pasa en los bancos y que la mayoría de la sociedad desconoce. Aparte de toda la teoría relacionada con los riesgos en la banca, estas entrevistas permiten ampliar conocimientos y saber de primera mano la opinión de personas que trabajan diariamente en el sector bancario y darle un sentido más real y veraz a lo que ocurre en su jornada diaria.

7. CONCLUSIONES

Tras la realización de este proyecto fin de grado se pueden extraer conclusiones muy concisas y concluyentes acerca de la línea temática de este trabajo como son los riesgos en la banca.

Primero de todo, tras analizar en exhaustividad varios de los riesgos más importantes a los que se tienen que enfrentar las entidades bancarias en todo el mundo vemos como cada una de ellas sufren los riesgos inherentes a su actividad por muchos mecanismos y alertas de los que disponga. La palabra riesgo muchas veces conlleva la connotación de negativa, pero no siempre tiene porqué ser así. El riesgo es algo a lo que nos enfrentamos todos día a día y a pesar de tratar de mitigarlos, nunca se podrán eliminar del todo.

Las entidades bancarias, y más tras los últimos escándalos financieros que han surgido en nuestro país, se blindan ante los posibles riesgos que les puedan surgir. Tras el análisis de los riesgos descritos en páginas anteriores, son muchos los casos en que las entidades financieras se han visto desbordadas ante escenarios adversos, llevándolos incluso a la quiebra, y como otros, como por ejemplo Bankia, han tenido que ser rescatadas para evitar un mal mayor en el sector bancario.

Tras realizar el trabajo de campo, es decir, tras entrevistar a personas que trabajan en el sector bancario, he podido ampliar mi visión sobre la banca y sobre temas que igual antes desconocía o tenía una opinión no muy objetiva. Todas sus opiniones y comentarios me han servido de mucho tanto para el trabajo fin de grado como de forma personal. Solamente me queda darles las gracias por el trato recibido, siempre muy cordial y agradable, y por el tiempo empleado en ayudarme. Cada uno de ellos ha aportado un grano de arena a este trabajo y estaré siempre agradecido.

Finalmente, tras la elaboración final de este trabajo, he podido ampliar conocimientos sobre la banca, un tema que me apasiona, y espero que cualquiera que tenga en sus manos este documento pueda entender mejor el mundo bancario y más concretamente los riesgos que se pueden llegar a producir.

8. BIBLIOGRAFÍA

AGUDO, P. 2013. *Gestión del Riesgo en entidades financieras: Basilea*. Universidad Carlos III Madrid. (Consulta 25 mayo 2017). Disponible en: http://portal.uc3m.es/portal/page/portal/indem/cursos/curso_aplicado_de_gestion_del_riesgo/Gestion%20del%20riesgo%20en%20Entidades%20Financieras_Basilea%20DIC1.pdf

AGUILAR, P. 2016. *¿Importa el riesgo reputacional?* (Consulta: 22 mayo 2017). Disponible en: <http://www.crhoy.com/archivo/importa-el-riesgo-reputacional/>

BANCO DE ESPAÑA EUROSISTEMA. 2012. *Guía para la elaboración de la matriz de riesgos*. Banco de España. (Consulta: 26 mayo 2017). Disponible en: http://www.bde.es/f/webbde/INF/MenuVertical/Supervision/transparencia/ficheros/Guia_para_la_elaboracion_de_la_matriz_de_riesgos_ESP.PDF

BANCO DE ESPAÑA EUROSISTEMA. 2015. *Memoria de la supervisión bancaria en España*. Memoria, Banco de España. [Consulta: 24 febrero 2017]. Disponible en: http://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/MemoriaSupervisionBancaria/15/Cap_4.pdf

BANCO DE LA REPÚBLICA. 2015. *Riesgo bancario*. [Consulta: 22 febrero 2017]. Disponible en: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/riesgo_bancario

BANCO DE PAGOS INTERNACIONALES. 2004. *Aplicación de Basilea II: aspectos prácticos*. (Consulta: 26 mayo 2017). Disponible en: <http://www.bis.org/publ/bcbs109esp.pdf>

BBVA. 2012. *Metodologías de cuantificación del riesgo de crédito*. (Consulta: 15 marzo 2017). Disponible en: <https://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/micros/bbva2012/es/Gestiondelriesgo/Metodologiasdequantificaciondelriesgodecredito.html>

BELAUNDE, G. 2012. *El Riesgo Reputacional y su Gestión*. (Consulta: 3 marzo 2017). Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/riesgosfinancieros/2012/04/el-riesgo-reputacional-y-su-ge.html>

BETANCORT, M. 2014. *Los test de estrés a la banca, pieza clave para la supervisión única*. (Consulta: 1 junio 2017). Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/economia/20141025/54418260812/los-test-de-estres-a-la-banca-pieza-clave-para-la-supervision-unica.html>

BOLÍVAR, G. 2014. *Riesgo de conducta del sector financiero*. (Consulta: 1 marzo 2017). Disponible en: http://www.larepublica.co/riesgo-de-conducta-del-sector-financiero_149201

BONÀS, A., LLANES, M., USÓN, I., VEIGA, N. 2017. *Riesgo de crédito. Amenaza u oportunidad*. Universidad Pompeu Fabra. (Consulta: 28 marzo 2017). Disponible en: http://www.barcelonaschoolofmanagement.upf.edu/documents/mmf/06_09_riesgo_credito.pdf

CACHINERO, J. 2016. *Los tres efectos halo de los riesgos reputacionales*. (Consulta: 3 marzo 2017). Disponible en: <http://abcblogs.abc.es/jorge-cachinero/2016/10/22/los-tres-efectos-halo-de-los-riesgos-reputacionales/>

CASTRO, M. 2013. *Nuevos desafíos de la función de riesgos en las entidades bancarias*. (Consulta: 3 marzo 2017). Disponible en: file:///C:/Users/Isabel/Downloads/NUEVOS_DESAFIOS_DE_LA_FUNCION_DE_RIESGOS_EN_LAS_ENTIDADES_BANCARIAS.pdf

DOMÍNGUEZ, J.C., MIRANDA, F., PALLAS, J., PERAZA, C. 2017. *La medición del riesgo de crédito y el nuevo acuerdo de capital del comité de Basilea*. Universidad de Santiago de Compostela. (Consulta: 26 mayo 2017). Disponible en: <https://www.uv.es/asepuma/XI/31.pdf>

ECONOMIPEDIA. 2015. *Riesgo de tipo de interés*. [Consulta: 22 febrero 2017]. Disponible en: <http://economipedia.com/definiciones/riesgo-tipo-interes.html>

EFXTO. 2017. *Riesgo cambiario, de divisa o de tipo de cambio*. [Consulta: 24 febrero 2017]. Disponible en: <https://efxto.com/diccionario/riesgo-cambiario-de-divisa-o-de-tipo-de-cambio>

EFXTO. 2017. *Riesgo de tipo de interés*. [Consulta: 22 febrero 2017]. Disponible en: <https://efxto.com/diccionario/riesgo-de-tipo-de-interes>

G. PERROTTA, D. 2015. *El riesgo de la conducta exige gestión*. (Consulta: 1 marzo 2017). Disponible en: <http://www.decisiola.com/articulos/el-riesgo-de-conducta.pdf>

HÉRNANDEZ, J. 2012. *Riesgo reputacional: Valorar para prevenir; prevenir para actuar*. (Consulta 2 junio 2017). Disponible en: http://www.directivoscede.com/sites/default/files/document/conocimiento/31-07-2013/cuaderno_riesgoreputacional_0000004977.pdf

HUKY, G. 2012. *Rating*. (Consulta: 1 junio 2017). Disponible en: <https://www.gurusblog.com/archives/rating/07/04/2012/>

JIMÉNEZ, G. 2011. *Activos Financieros: Rentabilidad vs Riesgo*. (Consulta: 6 mayo 2017). Disponible en: <http://queaprendemoshoy.com/activos-financieros-rentabilidad-vs-riesgo/>

MAÍLLO, J.E. 2008. *El Santander admite pérdidas de 330 millones entre sus clientes*. (Consulta: 1 marzo 2017). Disponible en: <http://www.elmundo.es/mundodinero/2008/12/14/economia/1229282291.html>

MASCAREÑAS, J. 2008. *El riesgo de interés*. Monografía, Universidad Complutense de Madrid. [Consulta: 23 febrero 2017]. Disponible en: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/jmas/mon/21.pdf>

MASCAREÑAS, J. 2008. *Otros tipos de Riesgo*. Monografías, Universidad Complutense de Madrid. (Consulta: 23 febrero 2017). Disponible en: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/jmas/mon/25.pdf>

MORENO, M.A. 2012. *El escándalo Libor se convierte en el mayor fraude de la historia para millones de consumidores*. (Consulta: 1 marzo 2017). Disponible en: <https://www.elblogsalmon.com/productos-financieros/el-escandalo-libor-se-convierte-en-el-mayor-fraude-de-la-historia-para-millones-de-consumidores>

MORENO, M.A. 2013. *Duro golpe al cartel bancario por manipular tasas Libor, Tibor y Euríbor*. [Consulta: 24 febrero 2017]. Disponible en: <https://www.elblogsalmon.com/mercados-financieros/suave-castigo-al-cartel-bancario-por-manipular-tasas-libor-tibor-y-euribor>

NIETO, A. 2010. *¿Qué es el apalancamiento financiero?* (Consulta: 1 junio 2017). Disponible en: <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-el-apalancamiento-financiero>

PEIRO, A. 2015. *Riesgo de crédito*. (Consulta: 25 mayo 2017). Disponible en: <http://economipedia.com/definiciones/riesgo-de-credito.html>

RIGHTDECISIONS. 2012. *Asesoramiento en estrategia de sourcing*. (Consulta: 1 junio 2017). Disponible en: <https://www.rightdecisions.es/sourcing.html?language=es>

RILO, A. CASCALES, J.G., GARCÍA DE BLAS, R., CALVO, J., POZA, R. 2016. *Riesgo de conducta: tendencias y desafíos para el sector financiero*. (Consulta: 24 febrero 2017). Disponible: <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/riesgo-de-conducta.pdf>

RODRÍGUEZ, E. *Las nuevas medidas de Basilea III en materia de capital*. Banco de España. (Consulta: 28 mayo 2017). Disponible en: <http://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevisitaEstabilidadFinanciera/10/Nov/Fic/ref0119.pdf>

ROMERO, A.B. 2011. *Riesgos reputacionales Banco Santander*. (Consulta: 25 mayo 2017). Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/anabelenromero/2011/12/03/riesgos-reputacionales-banco-santander/>

SALINAS, J. 2009. *Metodologías de medición del riesgo de mercado*. (Consulta: 5 mayo 2017). Disponible en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/21641/34906>

SANTIAGO, M. 2012. *La crisis del 29", la Gran Depresión*. (Consulta: 12 junio 2017). Disponible en: <https://redhistoria.com/la-crisis-del-29-la-gran-depresion/#.WVTdCvnyjIV>

SEGOVIA, E. 2017. *El Supremo complica las cláusulas suelo: ¿quién tiene derecho a recuperar su dinero?* (Consulta: 1 marzo 2017). Disponible en: http://www.elconfidencial.com/vivienda/2017-04-07/clausula-suelo-trbunal-supremo-retroactividad-cosa-juzgada_1362559/

SUPERINTENDENCIA DE ENTIDADES FINANCIERAS Y CAMBIARIAS. GERENCIA DE ANÁLISIS DEL SISTEMA. 2003. *Basilea II: Hacia un nuevo esquema de medición de riesgos*. (Consulta: 28 mayo 2017). Disponible en: http://www.felaban.net/archivos_boletines_clain/archivo20140722153358PM.pdf

SVARZMAN, M. 2009. *Basilea II: un gran incentivo a la gestión de riesgos*. (Consulta: 5 junio 2017). Disponible en: <http://www.basilea2.com.ar/Articulos.asp?id=1>

URIBE, M., ADASME, O. 2005. *Estudio de Pérdidas Esperadas e Inesperadas para el Sistema Bancario Chileno*. (Consulta: 28 marzo 2017). Disponible en: http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_3765.pdf

VILLAFANE, J. 2009. *Reputación corporativa y RSC. Bases empíricas para un análisis*. (Consulta: 3 junio 2017). Disponible en: <https://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articulocuaderno.asp@idarticulo=3&rev=79.htm>

VIZCAÍNO, MARCOS. 2010. *Riesgo de reputación: Revisión teórica y aproximación a su valoración*. Universidad de A Coruña. (Consulta: 25 mayo 2017). Disponible en: http://www.usc.es/econo/RGE/Vol19_1/castelan/art10c.pdf

ANEXO. Cuestionario realizado

1. De los diferentes tipos de riesgos a los que se tiene que enfrentar la banca, ¿cuál cree usted que es el más importante de controlar para asegurar la supervivencia del banco?
2. Respecto a la opinión del conjunto de la sociedad, ¿de qué manera cree que ve la sociedad a las entidades bancarias tras los últimos escándalos financieros como el caso del banco Popular?
3. Comparando el caso anterior con el caso Bankia, ¿en qué forma le afectó a su banco estas caídas?, ¿piensa que se hizo bien en rescatarlas? En caso afirmativo, ¿por qué?
4. La presidenta del Banco Santander hizo hace poco las siguientes declaraciones: “El banco no puede estar expuesto al riesgo que supone defraudar a la sociedad. Me importa tanto la cuenta de resultados como la forma de conseguirlos”. ¿Está de acuerdo con esta afirmación de la máxima dirigente del Banco Santander?
5. En el día a día de las actividades de su banco, ¿qué mecanismos tienen a su disposición para mitigar o eliminar los posibles riesgos a los que se pueden enfrentar?
6. ¿Alguna vez había oído hablar de los acuerdos de Basilea? En caso afirmativo, ¿en qué medida afecta estos tratados a su banco?
7. Después de los famosos casos como el de Pepe del Banco Popular o el de Nick Leeson y el Banco Barings, ¿qué mecanismos de seguridad utiliza su banco para que no pasen casos como éste?
8. ¿Cómo encara su banco las posibles pérdidas que se pueden llegar a producir a consecuencia del incumplimiento de pago de alguna de las partes implicadas en un contrato?, ¿cómo gestionan este riesgo crediticio?
9. Respecto a la pregunta anterior y respecto a los préstamos hipotecarios; ¿qué requisitos mínimos se piden para otorgar financiación bancaria? Hemos visto a muchas personas desahuciadas por no poder pagar este tipo de préstamos, ¿cree que los bancos podrían hacer algo para evitar estas drásticas medidas?
10. ¿Alguna vez su banco ha tenido que enfrentarse a escenarios adversos, o su banco se caracteriza por su gran estabilidad?, ¿cree que los empleados conocen realmente la situación del banco?