

El riesgo operacional como desafío para las entidades financieras. Estudio empírico del caso español¹

Ana Fernández Laviada • Francisco Javier Martínez García
Universidad de Cantabria

RECIBIDO: 2 de febrero de 2006

ACEPTADO: 26 de julio de 2006

Resumen: Desde que el Nuevo Acuerdo de Capitales, conocido como Basilea II, incluyó, por primera vez, dotar capital por riesgo operacional en las entidades financieras, este riesgo se ha convertido en un tema de gran trascendencia y plena actualidad.

Reguladores, supervisores y entidades destinan importantes recursos y esfuerzos a gestionar el riesgo operacional. Intrínsecamente ligado al control interno de las organizaciones, y aunque haya estado siempre presente, fruto del aumento percibido en las pérdidas operacionales y responsable de gran parte de los escándalos financieros conocidos, el riesgo operacional ha ido tomando un mayor protagonismo.

En los próximos años, veremos como el estudio del riesgo operacional, inherente a todo negocio, es abordado desde diferentes perspectivas y disciplinas: su registro y contabilización, su control y gestión, su integración en la organización y relación con el gobierno corporativo, su supervisión tanto interna como externa, su revisión por los auditores, etc.

El objetivo de este trabajo es conocer el grado de avance alcanzado por las entidades financieras españolas en la gestión de los aspectos claves del riesgo operacional, para lo que hemos seleccionado y encuestado en detalle a una muestra representativa del sector.

Palabras clave: Riesgo operacional / Entidades financieras / Basilea II.

The Challenge of Operational Risk for Financial Institutions: The Empirical Case of Spain

Abstract: Operational risk has evolved as a significant current issue. This began when the New Capital Accord, known as Basel II, included for the first time, a regulatory capital charge for OR in financial institutions.

Regulators, supervisors and other entities invest resources and efforts to manage the operational risk, which is closely linked with the internal control of the firms. Although OR is not a new concept, its importance is growing with the increase in operational losses. This was also because most of the recent financial scandals were attributed to the operational losses.

As a factor inherent to business, OR covers every single agent and process of an entity. Consequently, in the years to come, research on this risk will get more attention and it will be studied from different perspectives and disciplines – e.g. accounting, control and management, integration in the firms and its link to the corporate governance, internal and external supervision, reviewing by auditors, etc.

The aim of this article is to conduct an in depth analysis of the current situation of the Spanish financial institutions in the area of operational risk management. This is an exploratory study based on the survey of a representative and selective sample of the industry

Key Words: Operational risk / Financial institutions / Basel II.

INTRODUCCIÓN

Desde que, el 24 de junio de 2004, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) aprobó el Nuevo Acuerdo de Capitales (NACB), conocido como Basilea II, en el que, por primera vez, se exige a las entidades financieras capital para cubrir el Riesgo Operacional (RO), este riesgo se ha convertido en un tema de gran trascendencia y plena actualidad, habiendo pasado a ocupar un lugar prioritario en las agendas de los reguladores, de los supervisores, de las entidades, de los investigadores, y de todos los interesados en el sector financiero.

Intrínsecamente ligado al control interno de las organizaciones, y a pesar de haber estado siempre presente, es en los últimos años cuando el RO ha ido tomando un mayor protagonismo,

siendo numerosos los escándalos y fracasos vinculados, fundamentalmente, a él. Además, reguladores, supervisores y entidades vienen dedicando importantes recursos y esfuerzos a tratar el RO, que ha ido creciendo a medida que lo hacían los propios mercados.

Sin embargo, sólo recientemente se ha llegado a un consenso sobre su definición. Hasta ahora definido como todos los riesgos que no fueran de crédito ni de mercado, el tratamiento que recibía era puramente reactivo, de forma que las entidades respondían a estos riesgos a medida que iban surgiendo, en lugar de gestionarlos de un modo pro-activo.

El RO, inherente a toda actividad, difícil de discernir, cuantificar y gestionar, representa uno de los grandes desafíos a los que se enfrentan las

entidades hoy día. Y es que, aunque la gestión del RO tampoco sea una tarea nueva, sí debemos admitir que el enfoque actual, que integra la gestión de este riesgo en el conjunto de la entidad, es ciertamente novedoso.

Este cambio en la percepción y atención hacia el RO (Power, 2005) se ha debido fundamentalmente a dos motivos: Por una parte, la gestión del RO es reconocida como una de las buenas prácticas dentro del sector de servicios financieros debido a que mejora de forma considerable el valor del accionista, optimizando los procesos, la dirección corporativa, la continuidad de los planes de la entidad y la transparencia financiera. Y por otra parte, como decíamos al comienzo, Basilea II ha sido clave². La bancarrota del Barings y la explosión de los derivados a mediados de los noventa fueron entre otras las razones que llevaron a revisar el Acuerdo de Capital de Basilea original de 1988. Las nuevas exigencias normativas han determinado, sin lugar a dudas, la necesidad de las entidades de adaptarse.

Así pues, esta nueva visión del RO, como un sector emergente, ha supuesto que aquellas entidades que aún no lo hayan hecho deban empezar a destinar una parte importante de sus recursos a gestionarlo de manera efectiva. Para ello, es imprescindible que se produzca un cambio cultural en el seno de las propias organizaciones, impulsado por la alta dirección y apoyado con todas las inversiones necesarias, fundamentalmente formativas.

En consecuencia, y centrando nuestra atención en el contexto español, el objetivo de nuestro trabajo (en adelante y para efectos de los gráficos, UC 2004) es conocer el grado de avance alcanzado hasta estos momentos por nuestras entidades financieras en la gestión de los aspectos clave del RO.

Así, en el siguiente apartado hacemos el análisis de algunas de las investigaciones empíricas previas que se han realizado al respecto en otros ámbitos o países, describiendo, a continuación, el planteamiento que vamos a seguir en nuestro trabajo, señalando los aspectos del estudio empírico diseñado al efecto.

Posteriormente, analizamos y presentamos en el apartado tres los resultados obtenidos de las

encuestas realizadas para finalmente señalar en el apartado cuatro las principales conclusiones alcanzadas.

INVESTIGACIÓN PREVIA Y PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO

Durante 1998 y 1999, tres organizaciones: la International Securities Dealers Association³ (ISDA), la British Bankers' Association (BBA) y la Robert Morris Associates⁴ (RMA) patrocinaron un estudio sobre la gestión del RO. Estas tres asociaciones, junto a los servicios de la multinacional PricewaterhouseCoopers (PwC), llevaron a cabo un trabajo que culminó en diciembre de 1999 con el informe titulado *Operational Risk: The Next Frontier*, en el que se analizó, por primera vez, amplia y detalladamente, la situación del RO en cincuenta y cinco instituciones financieras de ámbito mundial.

Desde que se emitió el primer borrador del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea en junio de 1999, el CSBB ha llevado a cabo varios estudios de impacto, conocidos como QIS (*Quantitative Impact Study*), al objeto de conocer mejor el efecto de sus medidas sobre las entidades afectadas. En relación al RO se han realizado, hasta la fecha de nuestro trabajo, dos estudios.

El primero fue lanzado, como parte del QIS2, por el Risk Management Group (RMG) del CSBB en mayo de 2001. Los resultados de las 30 entidades colaboradoras fueron publicados, en enero de 2002, en el documento *The Quantitative Impact Study for Operational Risk: Overview of Individual Loss Data and Lessons Learned*. Y en marzo de 2003, se publicó un resumen tabulado de los datos individuales de pérdidas por RO recopilados por el RMG entre las 89 entidades que respondieron al cuestionario *2002 Operational Risk Loss Data Collection Exercise (LDCE)* del QIS3.

Por otra parte, una división de la firma PwC, especializada en la gestión global del riesgo y quien dispone de una unidad destinada a proveer soluciones de riesgo al sector financiero⁵, llevó a cabo un estudio con el objetivo de conocer y describir el posicionamiento del sector financiero español respecto de las recomendaciones del CSBB. Para ello, analizó la situación de las prin-

cipales entidades financieras españolas en materia de gestión del RO, considerando las mejores prácticas del sector en cada caso y la posición relativa frente a los nuevos requerimientos propuestos por el CSBB. Participaron 16 entidades financieras, bancos y cajas de ahorros⁶, y sus resultados fueron presentados en julio de 2002, mediante un documento titulado *Gestión del riesgo operacional en las entidades financieras españolas* (en adelante, PwC 2002).

Durante el último trimestre de 2002 y también dentro del sector financiero español, pero centrados en las Cajas de Ahorros, realizamos un primer estudio como aproximación al RO (al que nos referiremos como UC 2003). El cuestionario fue enviado a las 46 Cajas de Ahorros que componen el sector, recibiendo 36 respuestas y cuyos resultados fueron recogidos en detalle en la tesis doctoral *Control del riesgo operacional en las entidades financieras: análisis conceptual y contrastación empírica desde la perspectiva de los derivados* (Fernández Laviada y Martínez García, 2006a).

También en esa época, pero para el mercado americano, The Risk Management Association (RMA) publicaba en octubre de 2003 los resultados de su estudio *Progress in Operational Risk Management in the U.S. banking Industry*, enviado a 479 entidades por e-mail y del que se obtuvieron 46 cuestionarios completados.

En enero de 2004, FitchRatings publicaba un informe titulado *The Oldest Tale But the Newest Story: Operational Risk and the Evolution of Its Measurement Under Basel II*, en el que examinaba el progreso de la industria bancaria en el desarrollo de metodologías para gestionar el RO. Como continuación a dicho informe encuestó a 50 de las instituciones financieras mayores del mundo de las que finalmente recibió 42 respuestas de Australia, Canada, Europa, Japón, Suráfrica y Estados Unidos. Los resultados de estas encuestas se resumieron en el informe publicado en abril de 2004 con el título *Operational Risk Management & Basel II Implementation: Survey Results*, donde se identifican los aspectos claves de la gestión del RO y la implantación de Basilea II.

Y por último, en junio de ese mismo año, la compañía de software empresarial, SAS, en colaboración con la firma Incisive Financial Pu-

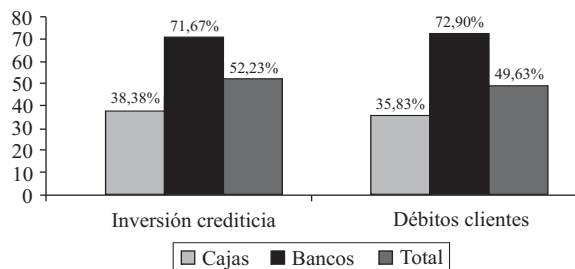
blishing publicaba su estudio *Operational Risk Management in the Financial Services Industry*, donde se recogen datos de más de 250 firmas de todo el mundo en relación con el RO.

La importancia creciente que en los últimos años ha adquirido el RO y su gestión, en especial en el sector financiero; el efecto que en un futuro inmediato tendrá en los sistemas financieros de todos los países, pero particularmente en España, la plena aplicación de Basilea II; la literatura previa publicada en relación con esta línea de investigación emergente, en concreto la dirigida al sector financiero que señalamos en los párrafos anteriores; y el trabajo que venimos realizando para estudiar y analizar la situación respecto a su consideración y tratamiento en nuestro país, justifica el objetivo que nos hemos propuesto en este momento, que entendemos oportuno y del máximo interés, de conocer y mostrar el grado de avance que en la actualidad presenta el sistema financiero español.

Para alcanzar el objetivo propuesto elaboramos un cuestionario de 70 preguntas organizadas en ocho apartados⁷. Conscientes de que el sector estaba dando sus primeros pasos, y dada la estructura y contenido de la encuesta, consideramos que no podía ser enviado de forma masiva. Debíamos seleccionar una muestra que fuera representativa de la situación actual y de los avances que se iban produciendo, permitiéndonos además mantener un contacto y seguimiento del proceso que garantizase el 100% de respuestas.

Así, para determinar los sujetos de la muestra seleccionamos a aquellas entidades financieras con un importante peso específico dentro del sector, con reconocida posición de liderazgo, y sobre todo que desde el principio habían demostrado una especial preocupación e interés por el RO, participando en diferentes foros e iniciativas como era la creación del primer consorcio de RO español.

Finalmente fueron ocho entidades las seleccionadas: tres cajas de ahorros y cinco bancos⁸, que consideramos conforman una muestra lo suficientemente representativa de la realidad del sistema financiero español, ya que representan, como se muestra en el gráfico 1, en términos de inversión crediticia y débitos a clientes, una media aproximada del 50% del mercado total (40% en el caso de las cajas de ahorro y el 70% del mercado bancario).

Gráfico 1.- Representatividad de la muestra

El cuestionario fue entregado personalmente, a principios de 2004, a los máximos responsables de RO en las ocho entidades colaboradoras. Dada su extensión, por otra parte necesaria, y la dificultad en algunos casos para mantener el contacto con los encuestados hasta conseguir sus respuestas, la mayoría de los cuales a su vez tuvieron que seguir procesos internos para someter la encuesta a la aprobación de sus superiores, la recepción de las respuestas de la muestra en su totalidad, que como señalamos era absolutamente imprescindible para nuestros propósitos, resultó un proceso largo y laborioso, si bien finalmente los resultados fueron muy satisfactorios.

A continuación, y siguiendo la propia estructura del cuestionario, describimos los resultados obtenidos, para finalizar con algunas de las principales conclusiones sobre la situación en el sistema financiero español en relación con la gestión del RO.

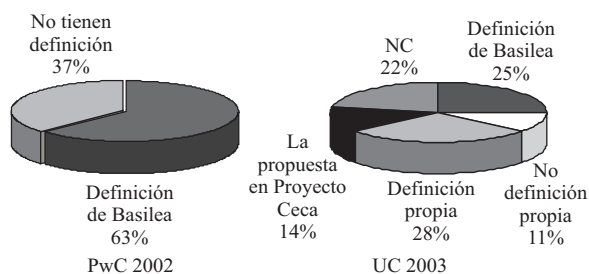
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

DEFINICIÓN DE RIESGO OPERACIONAL

Debido a la controversia existente en los últimos años, la primera pregunta que planteábamos no podía ser otra que nos manifestaran cuál era su definición de RO, con el fin de ver si tal controversia iba desapareciendo y se estaba alcanzando el deseado consenso en un aspecto tan central como es el conceptual. Como era de esperar, la rápida evolución que están experimentando las entidades en este campo ha propiciado que todos los encuestados, sin excepción, habían adoptado a la fecha del estudio la definición de Basilea, al menos a efectos de cumplir con los requisitos legales.

Es importante resaltar que Basilea no es sólo un punto de partida básico para una homogeneización de criterios sino un marco de referencia, que permite analizar el grado de avance de las entidades financieras en la gestión de este riesgo.

La adopción de esta definición es una práctica que también se viene observando a nivel internacional⁹ y si lo comparamos con los resultados del estudio de PwC para todo el sector financiero español en 2002 o el estudio sobre las Cajas realizado en 2003 podemos destacar que los líderes en el sector español siguen las mismas tendencias que los líderes internacionales.

Gráfico 2.- Definición de riesgo operacional

Además, y como se observó en el estudio de las Cajas de Ahorros, no sólo la han adoptado sino que en su mayoría están de acuerdo con ella ya que únicamente a una entidad le seguía pareciendo en parte confusa.

CLASIFICACIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL

A pesar de los esfuerzos hechos por el CSBB, o por asociaciones como ORX¹⁰, este proceso de catalogación no es sencillo y así lo demuestran los resultados de las encuestas donde la mayoría manifiesta su descontento con la clasificación. El 87% considera que no están lo suficientemente bien definidas las distintas categorías de RO y el 62% cree que, además, no abarcan todas las posibilidades. Y aunque a nivel 1 las opiniones sobre su adecuación son en su mayoría (62%) favorables, todas salvo una entidad consideran que no están bien definidos a nivel 2.

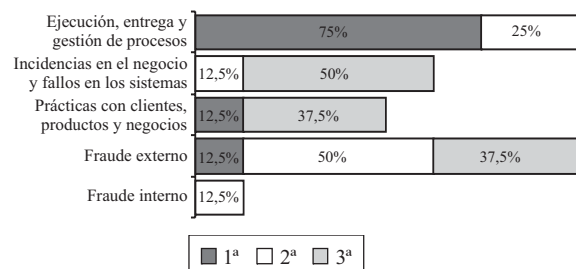
Profundizando en los problemas que se les plantean en la práctica, la falta de detalle en las definiciones hace que en muchos casos un evento sea susceptible de clasificación en varias de

las categorías, planteando problemas de duplicidades, por lo que los encuestados manifiestan la necesidad de que se aporten más ejemplos esclarecedores.

Por otra parte, y en relación con estas categorías de riesgo, quisimos conocer cuáles eran las más importantes para las entidades encuestadas, tanto por su frecuencia como por su severidad, y así poder compararlo posteriormente con los datos publicados por el CSBB en sus estudios de impacto.

Por la frecuencia de los eventos, las categorías de riesgo más relevantes son, en primer lugar, “la ejecución, entrega y gestión de los procesos”, que además es la categoría más importante para el 75% de los encuestados, y en segundo lugar, “el fraude externo”, para el 50%. Por otra parte, señalar el bajo nivel de dos categorías que ninguna entidad ha señalado entre las tres más relevantes: “las relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo” y los “daños en activos físicos”.

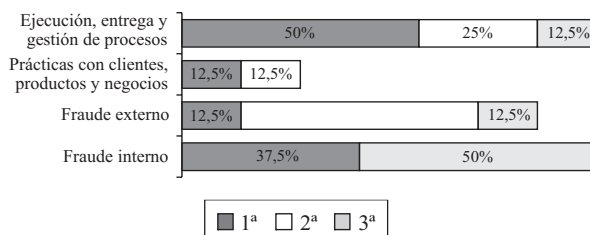
Gráfico 3.- Tres categorías de riesgo más importantes por frecuencia



En cuanto a su severidad o impacto, nuevamente son las categorías de “ejecución, entrega y gestión de los procesos” y de “fraude externo”, y en ese orden, las que representan los riesgos más importantes. En este caso, resalta el “fraude interno” que, además de tener un nivel parecido al “fraude externo”, es para el 50% de los encuestados el tercer riesgo más relevante. Al igual que antes, hay categorías que no son consideradas por las entidades entre las tres más relevantes y, en este caso, por su severidad tampoco incluyen a las incidencias del negocio y fallos en los sistemas como un riesgo relevante.

Es importante seguir la evolución de estos indicadores por categoría de riesgo ya que, como veremos más adelante, las entidades continúan desarrollando sus bases de datos internas.

Gráfico 4.- Tres categorías de riesgo más importantes por severidad



Asimismo, con los datos publicados por el CSBB en los dos documentos mencionados, y teniendo siempre presente que la distinta tipología de las entidades que han participado en ambos estudios puede motivar las diferencias apreciadas, podemos considerar lo siguiente:

- En relación a la frecuencia, la principal diferencia estriba en la mayor importancia que le conceden las entidades españolas a la categoría “prácticas con clientes, productos y negocios”. Ambos estudios coinciden en que el “fraude externo” y “la ejecución, entrega y gestión de procesos” son las dos categorías más relevantes, aunque los estudios de impacto muestran una tendencia de aumento de los riesgos vinculados al “fraude externo”.
- Por lo que se refiere a la severidad, aunque las dos categorías más importantes coinciden en ambos, sí surgen importantes diferencias en cuanto al tercer riesgo de mayor relevancia. Mientras que las entidades españolas no dan importancia a la categoría de daños físicos (ninguna lo considera entre las tres categorías primeras), en los estudios del CSBB se ha producido un crecimiento exponencial de esta categoría en detrimento de “prácticas con clientes, productos y negocio”. Una diferencia muy notable a la que nos referiremos posteriormente.

Tabla 1.- Número e importe de pérdidas operacionales por tipo de evento

Tipo de riesgo	Frecuencia		Severidad	
	2002	2001	2002	2001
Fraude Interno	3.3%	2.7%	7.2%	10.7%
Fraude Externo	42.4%	36.4%	15.5%	20.3%
Relaciones laborales y seguridad en el trabajo	8.5%	2.7%	6.8%	2.9%
Prácticas con clientes, productos y negocios	7.2%	6.4%	13.1%	27.5%
Daños a activos físicos	1.4%	4.5%	24.3%	3%
Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas	1.1%	5.3%	2.7%	0.8%
Ejecución entrega y gestión de procesos	35.1%	42%	29.4%	34.8%

FUENTE: www.bis.org

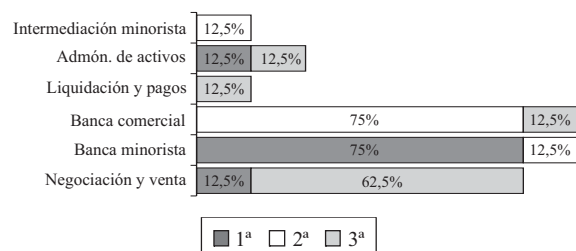
LÍNEAS DE NEGOCIO

Junto a la clasificación de los eventos, un problema añadido al que se enfrentan las entidades es el referido a las líneas o unidades de negocio donde deben asignarse las pérdidas operacionales. Para la mayoría, 62%, de las encuestadas, éstas líneas son confusas y, además, para un 25% no se ajustan adecuadamente a nuestro sistema bancario.

Por otra parte, en cuanto a las soluciones que más destacan, está el definir claramente lo que se incluye en cada una de esas líneas, e incluso crear nuevas líneas que se ajusten mejor al modelo de banca español.

Después a la hora de analizar el efecto global, por frecuencia y severidad, que el RO tiene en las distintas líneas de negocio, las más afectadas por este riesgo, en orden de importancia, son la banca minorista, banca comercial y negociación y ventas. Como complemento, en la siguiente gráfica, recogemos las líneas más expuestas al RO en las entidades encuestadas, diferenciando entre la primera, segunda y tercera más afectada.

Gráfico 5.- Tres líneas de negocio más afectadas por el RO



Nuevamente si comparamos nuestros resultados con los datos proporcionados por Basilea podemos comprobar que están en la misma línea, ya que son precisamente esas tres líneas las que están expuestas a pérdidas operacionales en mayor número e impacto. Destaca de forma especial la banca minorista por el elevado número de pérdidas registradas (61.1%), en relación al resto de las unidades mientras que, por su severidad, están casi a la par con la banca comercial, con un 29.3% y 28.9%, respectivamente.

Tabla 2.- Número e importe de pérdidas operacionales por líneas de negocio

Unidades de negocio	Basilea			
	Frecuencia		Severidad	
	2002	2001	2002	2001
Finanzas corporativas	0.9%	7.4%	3.5%	0.3%
Negociación y ventas	10.9%	19.1%	14.9%	4.9%
Banca minorista	61.1%	39.4%	29.3%	67.4%
Banca comercial	7.2%	22.9%	28.9%	13.2%
Liquidación y pagos	3.9%	4.8%	3.25%	7.0%
Servicios de agencia	1.5%	2.2%	4.25%	1.8%
Administración de activos	2.3%	2.1%	2.7%	1.6%
Intermediación minorista	6.9%	2.1%	11.7%	3.9%

FUENTE: www.bis.org

En cuanto al resto de las líneas, las finanzas corporativas o los servicios de agencia, ni siquiera indicados por las entidades españolas encuestadas, son igualmente las menos afectadas según Basilea.

Algo que sí nos sorprende, y creemos importante destacar, son las diferencias, muy significativas en algunos casos, que se aprecian entre los dos estudios consecutivos de Basilea. Por ejemplo, si nos fijamos en la frecuencia de las pérdidas, mientras en banca minorista el número de eventos prácticamente se ha duplicado en un año, en banca comercial se ha reducido a casi un tercio. Y si nos fijamos en la severidad de esas pérdidas las tendencias son contrarias y también significativas aunque no tan marcadas. En la banca minorista se ha reducido a algo más de la mitad, mientras que la banca comercial experimentaba un aumento similar.

Estas diferencias entendemos que se deben en gran medida a la falta de definición y claridad sobre las propias líneas, al igual que ocurría con la clasificación de los eventos, lo que ha llevado a cambios entre líneas a medida que ha ido aumentando la concreción de las mismas.

ORGANIZACIÓN

Definir un modelo organizativo adecuado es uno de los aspectos clave para configurar el marco de gestión del RO. Tradicionalmente el departamento de auditoría interna se responsabilizaba de verificar la existencia de los adecuados controles para mitigar las pérdidas operacionales. El gran reto de las entidades está en crear un modelo organizativo que fomente el tratamiento homogéneo de la información sobre RO dentro de toda la entidad, que asigne claramente las responsabilidades de gestión, control y supervisión y que cuente con una unidad centralizada de gestión del RO independiente del departamento de auditoría interna, tal y como recomienda Basilea.

Para empezar, debemos destacar cómo todas las entidades encuestadas ya han incorporado la gestión del RO, aunque la mitad estén todavía desarrollando su implantación. Conscientes de la envergadura de este riesgo todas han asignado recursos a temas relacionados con el RO lo que se demuestra especialmente al comprobar el personal que está dedicado a este riesgo parcial o completamente. Lo que sí se aprecian son grandes diferencias entre ellas, encontrándonos desde entidades que tienen únicamente a dos personas a tiempo parcial hasta una entidad con treinta y cinco personas dedicadas exclusivamente al RO en diferentes tareas, algo que lógicamente ha redundado muy positivamente en el gran desarrollo alcanzado por dicha entidad.

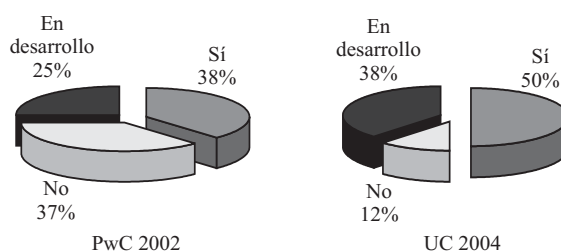
Dentro de esa estructura un primer paso es definir y contar con un responsable y, para ello, la creación de un departamento específico para RO ha sido la opción más adoptada por las entidades encuestadas, por un 62%.

Los requerimientos de Basilea exigen la creación de una unidad independiente responsable de la gestión del RO, algo que como vemos ya han hecho o están desarrollando el 88% de las entidades. Con este resultado apreciamos el avance que se está produciendo en el sector ya que apenas un año antes, y según los datos del estudio de PwC, sólo un 38% de las entidades tenían esa unidad independiente desarrollada.

Las entidades han ido centralizando las funciones vinculadas al RO en esa unidad, siguiendo las mejores prácticas del sector y el modelo propuesto por Basilea. Pero la mayoría, el

87.5%, tienen además personal especializado dentro de las diferentes unidades de negocio y soporte y en el 50% de los casos se reporta a la dirección de riesgos al ser una unidad de riesgo equivalente a las de crédito y mercado.

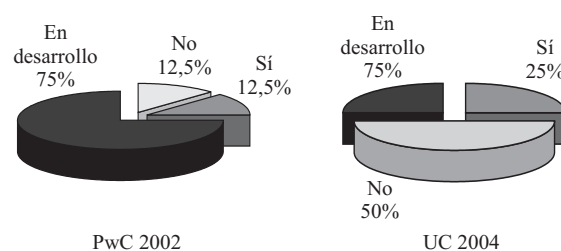
Gráfico 6.- ¿Tiene un área independiente de RO?



En cuanto a las funciones asignadas a esta unidad, se incluyen el definir las políticas y procedimientos de gestión y control del RO, diseñar e implantar la metodología de evaluación y el sistema de *reporting* del RO, así como su identificación, evaluación y supervisión.

Sin embargo, un tema menos avanzado es el relacionado con el comité de RO, y a pesar de que se ha duplicado el porcentaje de entidades que tienen o se plantean crearlo en relación al estudio de PwC, tan sólo dos lo tenían implementado en su sistema de gestión, aunque también se debe reconocer que otras dos lo estaban desarrollando en el momento de realizar este estudio.

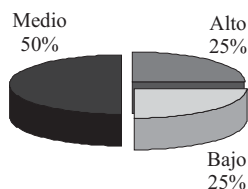
Gráfico 7.- ¿Tiene un comité de RO?



Finalmente, vinculado al modelo organizativo de la entidad quisimos conocer qué otras áreas estaban implicadas en el proceso de gestión, ya que como apuntábamos en el párrafo anterior es un riesgo que está presente en toda la organización. Aunque prácticamente todas fueron mencionadas, lógicamente son el área de RO y el departamento de auditoría interna las dos áreas más implicadas, ya que son las más directamente vinculadas con todo el proceso.

En relación al departamento de auditoría interna (DAI), el CSBB reconoce que puede tener la responsabilidad inicial de desarrollar la gestión del RO, especialmente en entidades con menores recursos, aunque después debe limitarse a tareas de supervisión y seguimiento del proceso. Las entidades encuestadas así lo demuestran, pues aunque el departamento de auditoría sigue ocupando un lugar importante dentro de las entidades, en cuanto a este riesgo se refiere, están ya asumiendo su nuevo papel.

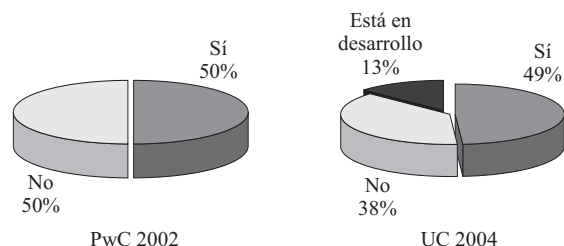
Gráfico 8.- ¿Cuál es el grado de participación del DAI en la actualidad?



Este nuevo papel de la auditoría interna, no como responsable directo, función del área independiente de RO, sino supervisando, siguiendo y aportando la información necesaria para el proceso de gestión del RO será el que deberán ir asumiendo todas las entidades a medida que se vaya afianzando el modelo de gestión del RO.

Por último, en relación a las partes implicadas en el proceso de gestión del RO queremos destacar que el 100% de las encuestadas remite información relacionada con el RO a la alta dirección de su organización, en algunos casos incluso mensualmente, mientras que al Consejo de Administración tan sólo lo hacen la mitad de las entidades, resultados que ya obtuvo PwC dos años antes.

Gráfico 9.- ¿Recibe información el Consejo de Administración sobre el RO?

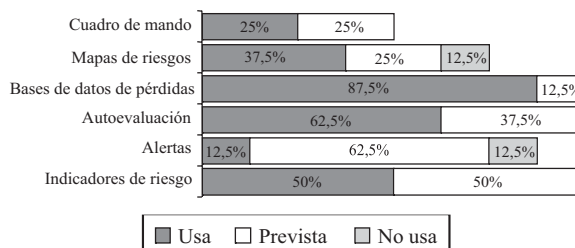


HERRAMIENTAS

El desarrollo del marco de gestión del RO se fundamenta en el empleo de un conjunto de herramientas que permitan identificar y capturar las pérdidas operacionales así como la evaluación, seguimiento, control y *reporting* de los distintos riesgos.

Por ello quisimos conocer qué herramientas estaban siendo empleadas o su utilización estaba prevista en las distintas entidades españolas. Así constatamos, en primer lugar, que todas emplean como mínimo tres tipos diferentes de herramientas en su gestión y en particular el 62.5% de las encuestadas emplean cinco de las seis herramientas incluidas en la encuesta. En segundo lugar, las bases de datos de pérdidas y las autoevaluaciones, seguidas de los indicadores de riesgos, son las tres más importantes ya que son utilizadas o su empleo está previsto por el 100% de las entidades. Además, y en cuanto al futuro empleo de otras herramientas, destacan las alertas que hasta ahora sólo una entidad empleaba. Y en tercer lugar, tan sólo un 12.5% de las entidades declaró no utilizar ni tener previsto el uso de las alertas y los mapas de riesgos.

Gráfico 10.- ¿Qué herramientas se están empleando o se tiene previsto utilizar en su entidad?

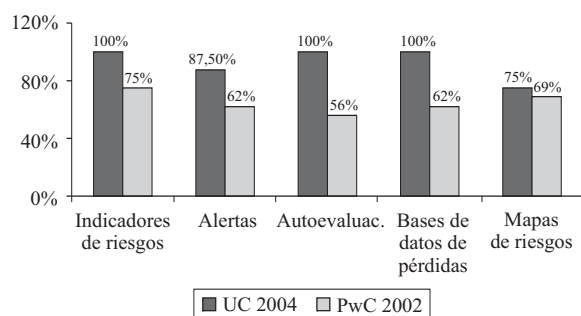


Si comparamos estos resultados con los obtenidos en el estudio de PwC podemos considerar que:

- Todas las herramientas en conjunto han experimentado un aumento en su empleo.
- Las bases de datos de pérdidas, que representan un elemento fundamental para la gestión global, tanto cuantitativa como cualitativa, han alcanzado el grado de aceptación y desarrollo esperado pasando a ser utilizadas por casi el 100% de la población encuestada.

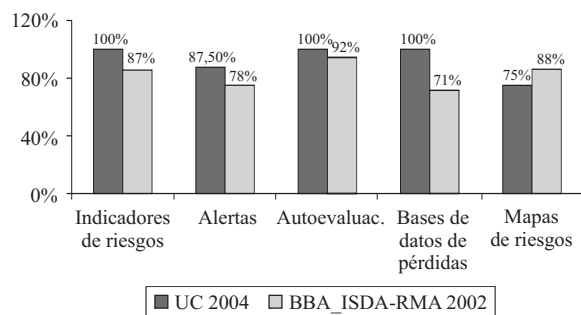
- Lo mismo sucede con las autoevaluaciones, que han pasado a ser utilizadas por el 62.5%, mientras que el resto lo tiene ya previsto.
- Los mapas de riesgos y procesos son la única herramienta que aún no ha conseguido gran aceptación entre las entidades, tal vez por no ajustarse plenamente a este riesgo.

Gráfico 11.- Herramientas que se están empleando o tienen previsto utilizar



En la encuesta de 1999 realizada por BBA-ISDA-RMA se señalaba que el 71% de los participantes utilizaba o preveía utilizar las cinco herramientas y todavía casi un 30% no utilizaba las bases de datos de pérdidas. Estos resultados nos sitúan no sólo en la línea de las entidades líderes a nivel internacional sino por encima, algo que tampoco nos sorprende dado el horizonte temporal en que se desarrollaron ambos estudios.

Gráfico 12.- Herramientas que se están empleando o tienen previsto utilizar

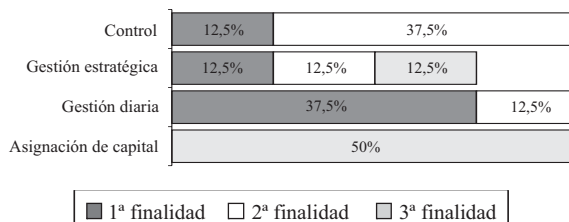


En el 50% de los casos fueron las áreas de RO las responsables de su impulso y promoción aunque el departamento de auditoría interna, las áreas de riesgos o incluso la alta dirección también lo hicieron en el 37.5% de los casos.

De igual modo, al analizar los usuarios de la información, se observa como todos hacen uso de ella aunque nuevamente sea el área de RO el usuario principal. Aquí es importante destacar cómo se aprecia el avance de las entidades ya que en el estudio de PwC el principal usuario de la información generada por las herramientas era el departamento de auditoría interna, quien ahora ha pasado a ocupar un lugar secundario.

Por lo que se refiere a la finalidad que se le da a esta información, aunque también se utilice para dirigir o soportar otros trabajos, destaca en primer lugar, como no podía ser de otro modo, ayudar a la gestión diaria, seguida del control y, en un tercer lugar, servir para la asignación de capital. Está claro que aunque éste fuera inicialmente el motivo por el cual se empezó a hablar y trabajar en RO no es ya el objetivo prioritario de la información que se genera. La gestión diaria y alcanzar los objetivos de la entidad son motivos que por sí solos avalan la importancia de gestionar adecuadamente este riesgo.

Gráfico 13.- ¿Para qué fines se utiliza la información que generan las herramientas?



Entrando en el análisis de las herramientas más empleadas quisimos además conocer en detalle: quién las utiliza, con qué finalidad, cómo se desarrollan y las ventajas e inconvenientes que les plantean.

♦ **INDICADORES Y ALERTAS.** Como veíamos al principio, el 100% de las encuestadas utiliza o tiene previsto utilizar estas herramientas como sistema de predicción y seguimiento para definir los niveles de RO en su entidad. En resumen podemos señalar:

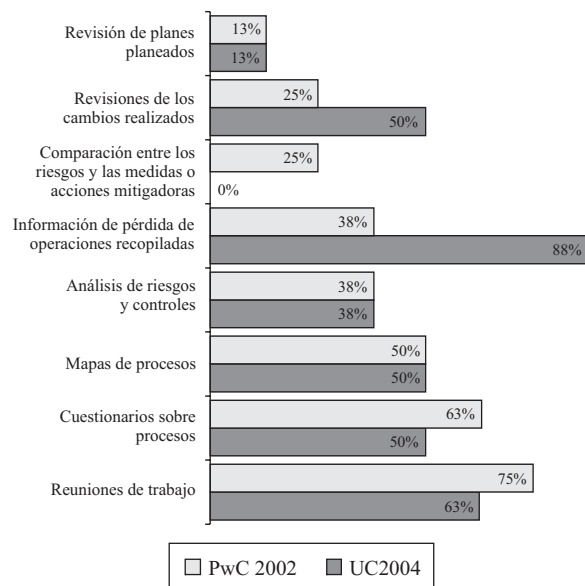
- Las áreas de soporte son las que en mayor medida utilizan los indicadores, seguidos de las áreas de negocio y el departamento de audito-

ría interna, mientras que sólo las áreas de soporte y auditoría han establecido alertas sobre ellos.

- La periodicidad de su seguimiento es variable en función del indicador o alerta concreto que se considere, aunque lo más habitual es hacerlo trimestral o mensualmente.
- Identificar problemas operacionales, tomar decisiones y analizar tendencias son las tres finalidades principales para las que se utilizan los indicadores aunque también se emplean con otros fines secundarios.

♦ **AUTO-EVALUACIONES.** Las unidades de negocio del 62.50% de las entidades encuestadas ya utilizan esta herramienta para identificar los riesgos inherentes a sus actividades, evaluar el nivel de control existente y determinar los puntos de mejora que deben realizar, estando además prevista en el resto de las entidades a corto plazo.

Gráfico 14.- ¿De qué fuentes obtiene la información necesaria para realizar los procesos de auto-evaluación?



Para desarrollar estas auto-evaluaciones las entidades cuentan con diferentes fuentes de información pero principalmente es de las pérdidas operacionales recopiladas de donde obtienen su mayor input, especialmente ahora que cada vez estos datos son más completos y fiables. No obs-

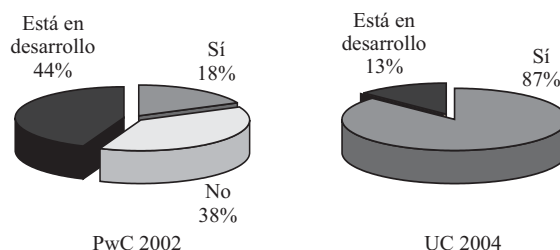
tante, y como en ocasiones no es suficiente, las reuniones de trabajo, los cuestionarios o mapas de procesos y el estudio de las medidas mitigadoras son también importantes fuentes de información.

Si comparamos estos resultados con los presentados en el estudio de PwC, podemos observar como entonces eran las reuniones de trabajo la fuente principal mientras que las pérdidas recogidas ocupaban un quinto lugar. Una situación lógica, por otra parte, ya que entonces apenas se disponía de información sobre las pérdidas operacionales que experimentaban las entidades, lo que les llevaba a tener que apoyarse en otros medios como fuente de información.

♦ **BASES DE DATOS.** Como ya veíamos anteriormente, disponer de unos buenos datos de pérdidas es uno de los elementos más importantes para la gestión y cuantificación del RO. Los datos de pérdidas internas no son suficientes y en la actualidad la forma de aumentar el abanico de pérdidas es usando bases de datos de pérdidas externas o bien formar parte de algún consorcio de datos. Por ello nos planteábamos las siguientes cuestiones sobre las encuestadas. ¿Qué bases de datos de pérdidas tienen en sus entidades?, ¿qué y para qué fines se utiliza la información que suministran esos datos?, ¿cómo tienen previsto obtener más datos a parte de los internos? y ¿cuál es su participación en consorcios de RO?

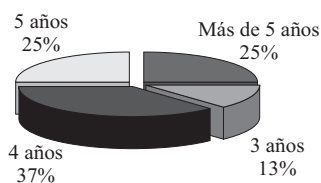
Para empezar todas las entidades tienen ya una base de pérdidas operacionales aunque en una de ellas se estaba todavía desarrollando. Prueba del proceso de concienciación sobre la necesidad de recopilar datos sobre las pérdidas y del énfasis que viene haciendo el CSBB en su desarrollo son las claras diferencias con el estudio de PwC y que quedan reflejadas en los siguientes gráficos.

Gráfico 15.- ¿Tiene su entidad una base de datos de pérdidas operacionales?



Todas esas bases están recogiendo datos de manera efectiva, siendo la captura de los mismos, tanto manual como automatizadamente, mediante sistemas propios de la entidad. En la recogida de los datos, y para una mejor gestión cualitativa y cuantitativa del RO, todas las entidades clasifican las pérdidas en función de las diferentes unidades de negocio y por tipo de evento, algo que hace dos años, según los datos de PwC, sólo hacían el 36% de las entidades. Y para el 1 de enero de 2007 la mayoría contará con más de cuatro años de datos históricos.

Gráfico 16.- ¿De cuántos años será el período histórico de observación de datos con el que contará su entidad el 1 de enero de 2007?



Entre las principales ventajas de contar con una base de datos interna de RO está, en primer lugar, la posibilidad de analizar los errores, tanto por su frecuencia como por su impacto, así como el conocer las causas de los mismos y el poder tomar medidas correctoras o mitigadoras de las pérdidas. Por eso todas las entidades realizan estadísticas periódicas con los datos que recogen y con los fines señalados que acabamos de apuntar.

Como señalábamos uno de los aspectos en los que el CSBB ha puesto más énfasis ha sido en la utilización de datos externos como medio para completar los proporcionados por las bases internas. Y precisamente la necesidad de esos datos es lo que hace que todas las entidades consideren apropiado crear una base de datos de pérdidas externas para todo el sector financiero.

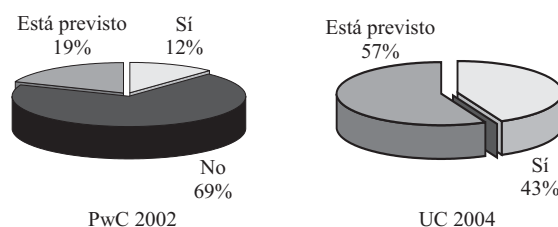
Entre los inconvenientes para lograr este objetivo que más apuntan las encuestadas destaca la gran heterogeneidad de los participantes y el elevado coste que supone su elaboración, ambos por encima de hacer público los fallos o debilidades internas de la gestión, factores que siempre han sido determinantes para no publicarse,

aunque sería más correcto afirmar que se han ocultado deliberadamente.

Y entre las ventajas que les aporta disponer de dicha base, destacar que con ella no sólo conseguirían un benchmarking orientativo para su gestión, sino que les permitiría completar sus bases internas y con ello mejorar sus modelos, además de identificar áreas de riesgo que a lo mejor hasta entonces no habían sido consideradas por la entidad.

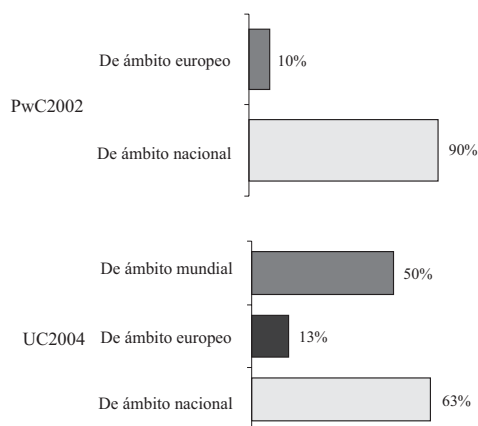
En consecuencia todas estas ventajas han llevado al 43% de las entidades a formar parte de algún consorcio y a que el 57% restante lo tenga previsto para un futuro cercano.

Gráfico 17.- ¿Forma su entidad parte de algún consorcio de pérdidas?



Aunque uno de los hechos que más prima a la hora de participar en un consorcio son la proximidad geográfica y de negocio de las participantes, motivo por el cual los consorcios nacionales son los más deseados, no podemos olvidar los efectos de la globalización a la que se enfrentan las entidades y que ha hecho que los consorcios de nivel mundial, como ORX o FIRST, hayan ganado en interés.

Gráfico 18.- ¿En qué tipo de consorcio de pérdidas participa o estaría dispuesto a participar?



REPORTING

Dentro de todo marco de gestión de RO debe estar siempre incluida la función de *reporting*, que para ser eficaz debe asegurar que la información es comunicada con un grado de detalle diferente según su receptor. Lógicamente las áreas de negocio y riesgos, junto al departamento de auditoría interna, recibirán más información y más detallada que la alta dirección y el Consejo de Administración, pero todos deben recibir informes sobre la situación del RO en la entidad.

Muestra de la importancia de esta función es que en las entidades encuestadas prácticamente todas las partes reciben algún tipo de información. No obstante, el hecho de que todavía estén inmersas en un proceso de desarrollo hace que dos de las entidades estén desarrollando los aspectos que preguntábamos y por lo tanto tomaremos los resultados a efectos meramente orientativos.

Aunque son muchas las partes implicadas y los diferentes tipos de información emitida en una y otra dirección sí queremos destacar algunos de los resultados que consideramos más relevantes.

- Consejo de Administración: Al menos la mitad de las entidades indicaron que envían regularmente información de RO a su Consejo de Administración, en particular resúmenes de las estadísticas de pérdidas y como mínimo el capital asignado por RO.
- Alta Dirección: Todas las entidades mantienen informada a la Alta Dirección del RO. Alguna sólo del capital asignado o de las estadísticas de pérdidas pero la mayoría también les informa de las mayores pérdidas sufridas y de las tendencias de los indicadores.
- Áreas de negocio: A diferencia de los dos anteriores no reciben tan a menudo el nivel de capital asignado por este riesgo, pero sí reciben información sobre los indicadores de RO, las mayores pérdidas y los planes de acción diseñados para la mejor gestión de este riesgo.
- Dirección de riesgos: Son los principales receptores de la información y junto al departamento de auditoría interna los únicos que reciben, en al menos uno de los casos, listados con

los requerimientos legales sobre RO. Todas las entidades les remiten información sobre los indicadores de RO y de las auto-evaluaciones.

- Departamento de auditoría interna: En todas las entidades reciben información de las estadísticas de pérdidas, pero después al tener un papel de supervisión no obtiene tanta información de manera directa, salvo que lo soliciten en el desarrollo de sus funciones.

En relación a quién elabora esos informes y la frecuencia con la que se entregan, son varios los departamentos implicados, aunque mayoritariamente recae sobre tres: el área de RO, las áreas de soporte y las áreas de negocio, siendo su elaboración fundamentalmente desde trimestral a mensual según la información de que se trate y a quién vaya dirigida.

Por último, quisimos conocer el grado de preparación de las entidades para cumplir con los requerimientos de divulgación del Pilar III de Basilea. Aunque sólo una cuarta parte está ya preparada para responder a esas exigencias, todas afirman que lo estarán para el 2007. Y un aspecto como la frecuencia con la que será suministrada aún no ha sido decidido por la mayoría, pero quien ya lo ha hecho afirma que lo hará trimestralmente.

EXIGENCIAS DE CAPITAL

Una de las novedades del NACB es precisamente la inclusión del RO entre los requerimientos de capital regulatorio del mismo modo que se hacía ya con el riesgo de mercado y crédito. Sobre el tema ha existido, y aún persiste, una gran controversia, y por ello quisimos conocer la opinión de las entidades españolas líderes del sector financiero. La mayoría, un 88%, está de acuerdo con esta inclusión aunque para la mitad siguen siendo excesivas las exigencias previstas y tan sólo un 12.5% se mantiene contraria al creer que estas pérdidas debieran tratarse mediante provisiones y nunca mediante capital.

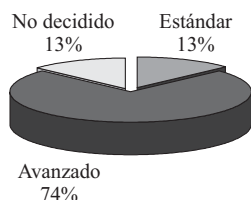
FitchRatings revelaba, en su estudio de abril de 2004, que la mayoría de las entidades, un 75%, tratarían de implantar el enfoque avanzado propuesto por Basilea. Un resultado que ciertamente ya esperaban puesto que las encuestadas

estaban entre las mayores entidades mundiales y no tenían por qué reflejar la intención de firmas más pequeñas

Igualmente, en nuestro caso, de los tres enfoques que ofrece Basilea para el cálculo del capital por RO ninguna optará por el básico y la mayoría se dirige hacia un enfoque avanzado, fundamentalmente mediante la aproximación por distribución de pérdidas (LDA). Y en las entidades donde estaba ya decidida su implantación será total. Datos que coinciden con la voluntad manifestada por más de la mitad de las entidades encuestadas en el estudio de PwC de 2002.

No obstante, es posible que una vez publicado el texto definitivo el 26 de junio de 2004 se haya producido algún cambio o que la entidad que aún no se había decidido cuando se realizó el estudio ya haya optado por uno.

Gráfico 19.- ¿Qué método/s tiene previsto establecer su entidad?



El CSBB exige además que se cumplan una serie de criterios cualitativos para que se puedan aplicar los diferentes métodos. La mayoría cumple con los diez principios del documento de "sound practices" pero tan sólo una afirma cumplir con todos los requisitos cualitativos establecidos por Basilea. Y mientras que otras dos casi llegan a dar cumplimiento a la mayoría, otra de las entidades declaraba no tener aún ninguno cubierto.

Por lo tanto, este es un aspecto al que las entidades, en su mayoría, deberán dedicar más atención en el futuro si quieren aplicar el método avanzado elegido. Un resumen del grado de cumplimiento de estos criterios se recoge en la tabla 3.

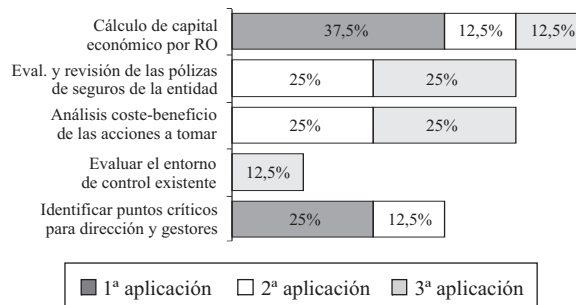
♦ **MÉTODOLÓGIA DE CÁLCULO.** Después, una vez que las entidades hayan adoptado el método de cálculo más apropiado a sus características, los resultados de la cuantificación del RO serán utilizados no sólo para cumplir con Basilea, aplicación prioritaria para el 37.50% de las entidades, sino que todas prevén hacer uso de

esta información como análisis coste-beneficio antes de tomar determinadas medidas, para identificar puntos críticos de la dirección y de los gestores e, incluso, para revisar sus pólizas de seguros.

Tabla 3.- ¿Cuáles de los siguientes criterios cualitativos impuestos por Basilea cumple ya su entidad?

Los 10 principios del documento "Sound Practices"	75%
Tener un sistema de gestión del RO que asigne responsabilidades claras a la unidad de gestión del RO.	50%
Tener un sistema de evaluación del RO perfectamente integrado dentro de los procesos de gestión del riesgo de la entidad.	63%
Analizar de forma sistemática la información sobre el RO, incluidas las pérdidas relevantes sufridas en cada una de las líneas.	63%
Contar con un sistema periódico de información sobre las exposiciones al RO, incluidas las pérdidas operacionales más relevantes, dirigido al Consejo de Administración, la Alta Dirección y las diferentes unidades de negocio.	25%
Contar con un sistema periódico de información sobre el historial de pérdidas por RO, dirigido al Consejo de Administración, la Alta Dirección y las diferentes unidades de negocio.	38%
Definir procedimientos destinados a adoptar las acciones necesarias según la información aportada por los informes de la gestión del RO.	38%
Documentar correctamente todo el sistema de gestión del RO.	63%
Validar y examinar de forma periódica e independiente los procesos de gestión y el sistema de evaluación del RO.	25%
Que los auditores internos y/o externos realicen exámenes periódicos de los procesos de gestión y de los sistemas de evaluación del RO.	13%
Implantar técnicas que asignen los ingresos brutos o el capital, según el método, a las diferentes líneas de negocio y que generen incentivos para la mejora de la gestión del RO en toda la entidad.	50%

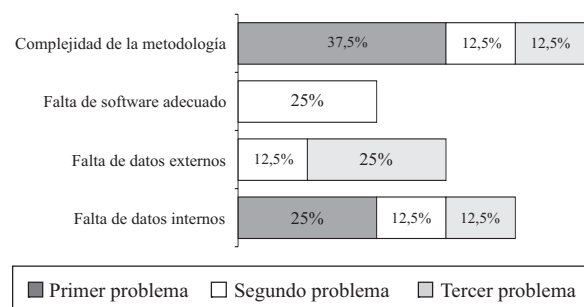
Gráfico 20.- Una vez que el RO haya sido cuantificado ¿para que será utilizada la información en su entidad?



Por lo que se refiere a la medición del RO y los problemas que esto les plantea a las entidades, aunque en primer lugar está la complejidad

de las metodologías, es precisamente la falta de datos, tanto internos como externos, lo que más dificulta en la actualidad la correcta cuantificación de este riesgo. Situación que pone de manifiesto, nuevamente, la necesidad de desarrollar una base de datos de pérdidas internas y de completar la información con pérdidas externas, y que coincide plenamente con la situación manifestada por PwC en 2002.

Gráfico 21.- ¿Cuáles son los mayores problemas a los que se enfrenta a la hora de realizar esta cuantificación?



♦ **SEGUROS.** Por último, y en relación a la posibilidad que tienen las entidades de reducir los requerimientos de capital por RO a través del efecto mitigador del riesgo que proporcionan los seguros, tan sólo quisimos abordar dos cuestiones: si les parecía o no correcto incluir esta posibilidad en los cálculos de capital y qué relación existía entre las áreas de seguros y de gestión del RO de sus entidades.

En cuanto a la primera, destacar que todas las entidades están conformes con esta posibilidad aunque la mitad considera que aún podrían ser más flexibles.

Y en relación al grado de integración entre ambas áreas y sus políticas señalar que en la mayoría sigue sin existir tal integración aunque al menos ahora, el 63% tiene previsto que se haga en fases posteriores, con lo que la situación es bastante similar a la descrita hace dos años.

OTROS ASPECTOS

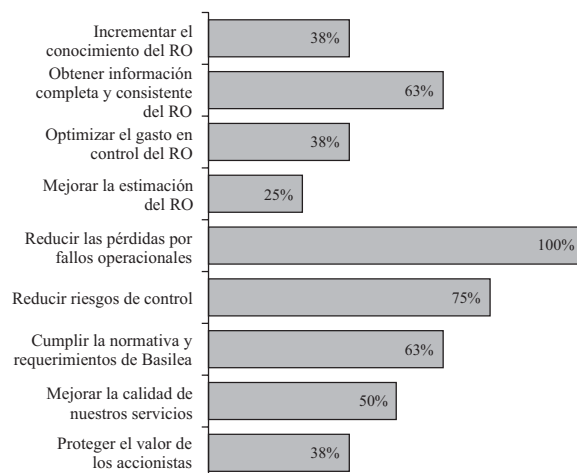
Como cierre del cuestionario hicimos las preguntas cuyas respuestas resumimos a continuación.

En primer lugar, destacar que todas, sin excepción, seguirían con el proceso iniciado en sus

entidades aunque finalmente Basilea decidiera eliminar el requerimiento de capital por este riesgo, ya que se ha demostrado en este tiempo que su correcta gestión es necesaria para el buen funcionamiento de cualquier entidad.

En segundo lugar, entre las ventajas que esperan obtener de la gestión correcta y completa del RO, no sólo está el reducir las pérdidas por fallos operacionales, que sí es la principal ventaja para el 50% de las encuestadas, o cumplir con las exigencias regulatorias, sino también reducir riesgos de control y mejorar la calidad de los servicios.

Gráfico 22.- ¿Qué ventajas espera obtener de la gestión correcta y completa del riesgo operacional?



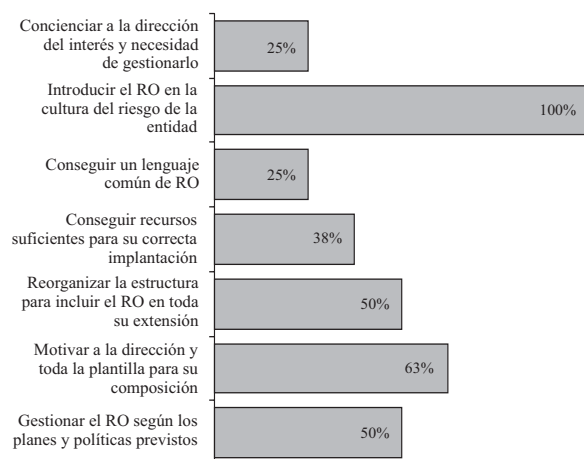
En tercer lugar, el principal reto al que deben enfrentarse las entidades encuestadas es el de introducir el RO en la cultura del riesgo de la entidad, algo que como vimos es clave para el éxito del marco de gestión del RO. Motivar a la dirección y a la plantilla, reorganizar la estructura y gestionar el RO según las políticas y planes que previamente se hayan desarrollado al efecto son igualmente problemas de difícil solución pero vitales para garantizar todo el proceso.

Para lograr estos retos, las entidades apuntan mayoritariamente a la impartición de cursos de formación a los diferentes responsables y la elaboración de un manual detallado que sirva de guía como principales medidas a tomar.

Finalmente, les pedimos que se autoevaluaran y al respecto podemos decir que la media está en el aprobado, con un 5.25, aunque las calificación

nes son realmente dispersas y merecedoras de una última reflexión.

Gráfico 23.- ¿Cuál considera que es el mayor reto para su entidad?



Podemos distinguir tres grupos diferenciados, primero, los que se dan una calificación sobresaliente, seguros de su desarrollo y avance, segundo, los que consideran que simplemente están en un nivel aceptable pero no destacable y, por último, los que ni siquiera se dan el aprobado.

Si volvemos a mirar en cada una de ellas el personal que tienen dedicado a la implantación de este proceso, directa o indirectamente, a tiempo completo o parcial, no es de extrañar que aquellas que se ven más seguras sean las que más medios han dedicado y más seriamente se han tomado la necesidad de avanzar en este riesgo como previamente se hiciera en otros riesgos.

Sólo cabe esperar que en el futuro sigan trabajando con el mismo interés y que aquellas que al principio tal vez sólo buscaban dar cumplimiento a las exigencias legales descubran realmente las ventajas y beneficios que gestionar el RO puede aportar, y de hecho aporta, a todas las entidades.

CONCLUSIONES

Quisiéramos concluir este trabajo destacando los aspectos que, a nuestro juicio, resumen la situación actual del sector financiero español en la gestión del RO.

Primero. En los últimos años el sistema financiero español ha realizado grandes esfuerzos

en la gestión del RO y, en consecuencia, en poco tiempo se han alcanzado importantes avances, pudiendo afirmar que en líneas generales se encuentra al nivel de los principales sistemas financieros de otros países. No obstante, dentro de las entidades líderes españolas también se aprecian diferencias, ya que mientras algunas han percibido rápidamente las ventajas que esta gestión les va a reportar, asignando recursos y medios suficientes, otras aún están más impulsadas por los requerimientos legales y no le dedican toda la atención necesaria.

Segundo. No podemos negar que el origen del creciente interés demostrado por este riesgo está en las exigencias de capital de Basilea, con las que la mayoría de las entidades, aun siendo excesivas, están conformes. Sin embargo, todas seguirían con sus procesos en este ámbito, aún en el caso de que Basilea se hubiese retractado, porque se ha comprobado que es necesario y ayuda a la creación de valor de las entidades.

Tercero. Introducir de forma generalizada el RO en la cultura de las organizaciones será el principal reto al que deberán enfrentarse las entidades que quieran implantar con éxito un marco completo de gestión del RO. Sin embargo, la gestión correcta y completa de este riesgo no sólo les servirá para cumplir con la normativa y regulación vigente sino que les permitirá, además, reducir las pérdidas por fallos operacionales, los riesgos de control y mejorar la calidad de los servicios, lo que finalmente redundará en una mayor protección del accionista.

Cuarto. En la actualidad todas las entidades encuestadas ya han adoptado la definición de RO propuesta por Basilea, aunque la clasificación de eventos y la división por líneas de negocio sigue planteando problemas a la hora de su implantación en la práctica. Las pérdidas operacionales por “ejecución, entrega y gestión de procesos”, junto con los “fraudes externos e internos” son las categorías más frecuentes y de mayor impacto para la mayoría de las encuestadas. Mientras que la “banca minorista”, “banca comercial” y “negociación y ventas” son las tres líneas de negocio más afectadas por pérdidas operacionales.

Quinto. Al menos la mitad de las entidades ya han introducido cambios para incorporar la gestión del RO dentro de su estructura, la mayoría ya cuenta o está desarrollando un área indepen-

diente encargada de definir las políticas y procedimientos para esta gestión, además de diseñar los sistemas de *reporting* y la metodología más apropiada.

Sexto. Aunque todas las áreas y departamentos de la entidad están de algún modo implicadas en este marco de gestión integral del RO, el departamento de auditoría interna, relegado a desempeñar un papel supervisor como establecen los principios de Basilea, sigue ocupando un lugar destacado, al ser quien en la mayoría de los casos impulsó e inició el proceso.

Séptimo. Todas las entidades utilizan diversas herramientas, especialmente indicadores de riesgo, auto-evaluaciones y bases de datos de pérdidas internas, siendo estas últimas imprescindibles para la correcta medición del RO. En general, la información que se obtiene de ellas es empleada no sólo para cuantificar el capital sino también para ayudar a la gestión diaria de las entidades, al permitir mediante las estadísticas obtenidas analizar las causas de las pérdidas, tomar medidas correctivas y revisar las políticas establecidas.

Octavo. La necesidad de datos, tanto internos como externos, que permitan completar las bases de datos para cuantificar correctamente el RO ha llevado a las entidades a colaborar o formar parte de diferentes consorcios, tanto de ámbito nacional como mundial, dado el entorno global en el que se mueven cada vez más las entidades financieras.

Noveno. La función de información es vital para la correcta gestión del RO, por lo que todas las entidades encuestadas ya han empezado a remitir información sobre RO a la Alta Dirección y al Consejo, además de facilitar una información más detallada y completa al resto de los responsables de las áreas de negocio, soporte y riesgos.

Décimo. Pendientes de la publicación definitiva del Acuerdo de Capital, a la fecha de realización de este estudio, la mayoría de las entidades se había decidido por el enfoque avanzado, y a pesar de que algunas todavía lo debían valorar, la mayoría de ellas lo pensaban implantar totalmente. Sin embargo, dado el escaso cumplimiento de los requisitos cualitativos, sólo una entidad los cumplía en su totalidad, las entidades deberán dedicar más tiempo y recursos a este aspecto si quieren alcanzar los enfoques avanzados.

Consideramos cumplido el objetivo que nos hemos propuesto de conocer el grado de avance que en estos momentos presentan las entidades financieras españolas con respecto al tratamiento y gestión del RO. Hemos podido constatar el importante desarrollo alcanzado, como consecuencia de los esfuerzos realizados, pero también podemos afirmar que es necesario que las entidades y todos los implicados sigan trabajando intensamente, pues aun es mucho el camino que queda por recorrer. Por nuestra parte, seguiremos estudiando y analizando en trabajos posteriores la evolución que se produzca y los distintos aspectos vinculados a la futura implantación y gestión del RO.

NOTAS

1. Financiado por la Fundación Marcelino Botín a través de una de sus Becas de Post-Grado.
2. Véase Jiménez Rodríguez y Martín Marín (2005), Nieto Giménez-Montesinos (2005), Gutiérrez López (2005), Arcenegui Rodrigo y Molina Sánchez (2004), Cabedo *et al.* (2001) y López Torres (2001).
3. Creada en 1985 con el nombre de International Swap and Dealers Association, puede consultarse a través de su página web: <http://www.isda.org> todo lo relativo a esta actividad.
4. En la actualidad Risk Management Association.
5. La división Global Risk Management Solutions (GRMS) dentro de la cual la unidad Financial Risk Management (FRM) se ocupa del sector financiero.
6. El perfil medio de las entidades que participaron fue el de una organización con un número medio de 1.125 oficinas y 8.330 empleados (PwC, 2002, p. 6).
6. Cuestionario disponible a través de los autores.
7. Dado el planteamiento del trabajo, y sobre todo la petición expresa de confidencialidad de las entidades colaboradoras, no podemos identificarlas, pero su representatividad en el sistema financiero español y el desarrollo posterior del sector han puesto de manifiesto la validez de sus respuestas. Por ello, queremos nuevamente agradecerles a todas ellas su inestimable colaboración, ya que de otro modo este estudio no hubiera podido llevarse a cabo con éxito.
8. Véase el informe final realizado por The Risk Management Association *Progress in Operational Risk Management in the US. Banking Industry* donde en conjunto el 82% de las entidades en-

cuestadas manifestaron utilizar la definición de Basilea (RMA 2003).

9. Operational Risk Exchange Association (ORX) es un consorcio internacional de datos de pérdidas operacionales establecido en 2002. Inicialmente en él participaron 12 firmas de primera línea a nivel internacional. Operativo desde 2003 permite el intercambio de información de eventos de manera anónima entre sus miembros, quienes pueden adoptar, a efectos internos, las definiciones o metodologías que crean oportunas para registrar sus pérdidas internas pero cuatrimestralmente deberán enviar a ORX los datos siguiendo las definiciones y normas del consorcio, publicadas en su página web en febrero de 2004, <http://www.orx.org>.

BIBLIOGRAFÍA

- ARCENEGUI RODRIGO, J.A.; MOLINA SÁNCHEZ, H. (2004): "La auditoría interna y el riesgo operativo. Estudio en las Cajas de Ahorros", *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 69, pp.33-37.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2002a): *The Quantitative Impact Study for Operational Risk: Overview of Individual Loss Data and Lessons Learned*. BIS.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2002b): *Operational Risk Data Collection Exercise – 2002*. BIS.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2003): *The 2002 Loss Data Collection Exercise for Operational Risk: Summary of the Data Collected*. BIS.
- BRITISH BANKERS ASSOCIATION; PRICEWATERHOUSECOOPERS; INTERNATIONAL SWAPS AND DERIVATIVES ASSOCIATION; ROBERT MORRIS ASSOCIATES (1999): *Operational risk: The Next Frontier*. BBA, PwC, ISDA and RMA.
- CABEDO, J.D., GARCÍA, F.; MOYA, I. (2001): "El riesgo operacional en las normas del Comité de Basilea", *Actualidad Financiera*, (noviembre), pp.15-24.
- FERNÁNDEZ LAVIADA, A (2003): *Control del riesgo operacional en las entidades financieras: análisis conceptual y contrastación empírica desde la perspectiva de los derivados*. (Tesis doctoral). Universidad de Cantabria.
- FERNÁNDEZ LAVIADA, A.; MARTÍNEZ GARCÍA, F.J. (2006a): "El riesgo operacional en las entidades financieras: una aproximación empírica a las Cajas de Ahorros Españolas", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXXV, núm. 129, pp. 305-330.
- FERNÁNDEZ LAVIADA, A.; MARTÍNEZ GARCÍA, F.J. (2006b): "Bases del marco conceptual del riesgo operacional: Fin de una etapa", *VI Jornadas sobre Predicción de la Insolvencia Empresarial*. Carmona (Sevilla).
- FITCHRATINGS (2004a): *The Oldest Tale But the Newest Story: Operational Risk and the Evolution of its Measurement Under Basel II*. (Special Report). FitchRatings.
- FITCHRATINGS (2004b): *Operational Risk Management & Basel II Implementation: Survey Results*. (Special Report). FitchRatings.
- FROST, C.; ALLEN, D.; PORTER, J.; BLOODWORTH, P. (2001): *Operational Risk and Resilience, Understanding and Minimising Operational Risk to Secure Shareholder Value*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- GUTIÉRREZ LÓPEZ, C. (2005): "El riesgo operacional: el nuevo reto para el sector financiero", *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 70, pp. 22-27.
- JIMÉNEZ RODRÍGUEZ, E.J.; MARTÍN MARÍN, J.L. (2005): "El nuevo acuerdo de Basilea y la gestión del riesgo operacional", *Universia Business Review*, 7, pp. 54-67.
- LÓPEZ TORRES, J.L. (2001): "El riesgo operacional en el entorno del nuevo acuerdo de Basilea", *Perspectivas del Sistema Financiero*, 72, pp- 67-72.
- NIETO GIMÉNEZ-MONTESINOS, M. (2005): "El tratamiento del riesgo operacional en Basilea II", *Estabilidad Financiera*, núm. 6.
- ORX (2004): *ORX Reporting Standards*. ORX.
- POWER, M. (2005): "The Invention of Operational Risk", *Review of International Political Economy*, 12, 4, (October), pp. 577-599.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2002): *Gestión del riesgo operacional en las entidades financieras españolas*. PwC.
- RISK MANAGEMENT ASSOCIATION (2003): *Progress in Operational Risk Management in the US Banking Industry*. RMA.
- SAS (2004): *Operational Risk Management in the Financial Services Industry*. SAS and Incisive Media.