

# El riesgo operacional en el entorno del Nuevo Acuerdo de Basilea

José Luis López Torres

## INTRODUCCIÓN

El creciente interés despertado por el tratamiento, medida, gestión y control de este riesgo proviene, por un lado, del desarrollo de metodologías avanzadas que empiezan a permitir avances significativos en su cálculo y, por otro, de su inclusión por parte del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea como parte de los mínimos de recursos propios que debieran disponer las entidades de crédito.

Antes de seguir avanzando, creo que sería conveniente adelantar una definición de lo que se entiende por riesgo operacional y ver en qué medida es importante para toda clase de entidades. En referencia a la definición, no existe un consenso amplio sobre el alcance de este riesgo: existen versiones muy amplias para las cuales sería todo aquello que, ocasionando una pérdida, no pudiera conceptuarse su causante como riesgo de mercado o crédito, mientras que para otros, entre los que me incluyo, la visión debiera ser más restrictiva: serían, por tanto, pérdidas provocadas por fallos en los procesos operativos, en los sistemas, o en los recursos humanos que los soportan. En este sentido, se incluiría dentro de esta definición el riesgo legal, pero se excluirían los riesgos de reputación y estratégico.

Para podernos hacer un juicio sobre su importancia, basta analizar los resultados aportados por aquellas entidades, normalmente financieras, que han desarrollado procesos de medida fiables: en general, el riesgo operacional se sitúa entre el 15 por 100 y el 25 por 100 del total de riesgos no esperados de una entidad de crédito, siendo, por tanto, en una entidad dedicada a banca universal o a banca minorista, el segundo en importancia de los riesgos, después del de crédito.

## OBJETIVOS DE GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL

Además de la importancia definida en términos cuantitativos, es conveniente que nos planteemos el valor aportado por la gestión del citado riesgo, pudiéndose derivar las siguientes utilidades:

- Generar importantes ahorros, al evitar pérdidas catastróficas no aseguradas.
- Capacitar a la organización para anticipar riesgos de forma más efectiva.
- Medir adecuadamente el desarrollo y la eficiencia de las distintas líneas de negocio ( y, por ende, de los clientes, productos, gestores, etcétera).
- Incorporar el coste de las pérdidas esperadas en las tarifas de los productos (por ejemplo, los costes de fraude en las comisiones por uso de tarjetas de crédito).
- Mantener un estándar de control elevado dentro de la entidad que le permita reducir el riesgo operacional.
- Determinar las necesidades de capital económico de forma óptima y, en su caso, generar ahorros en los supuestos de falta de exigencia.

## COMPONENTES CLAVE DEL RIESGO OPERACIONAL

Entendemos por componentes, los tipos o categorías en torno a los cuales podemos agrupar las distintas clases de pérdidas:

## Capacidad operativa central

---

Incluye los daños causados sobre los sistemas, procesos o recursos humanos que los hacen indisponibles debido a:

- Daños resultantes de fuegos, bombas, desastres técnicos o naturales, etcétera.
- Pérdidas de fuentes de aprovisionamiento tales como energía, agua o transporte.
- Disputas con empleados, tales como huelgas o pérdidas de personal operativo clave.
- Pérdidas o errores en las capacidades de los sistemas, debido, por ejemplo, a virus informáticos.

## Recursos humanos

---

Incluyendo los daños o pérdidas producidos por:

- Error humano.
- Falta de integridad u honestidad de los recursos.
- Falta de segregación funcional de éstos.
- Falta de espíritu de grupo, exceso de individualismo.
- Falta de cultura de control.
- Insuficientes capacidades, formación, o dirección de éstos.

En general, estos riesgos continúan siendo los más importantes en las situaciones de "baja frecuencia de casos y altas pérdidas asociadas"; por ello, a pesar de las dificultades de su medición, es conveniente desarrollar programas tendentes a mitigarlos.

## Relaciones con los clientes

---

Cuya importancia deriva de la base de creación de valor de una entidad financiera: su reputación y su capacidad de situar productos entre su base de clientela. Los riesgos clave serían:

- Asociación. Que el nombre de la entidad se asociara con organizaciones con imagen ina-

decuada: lavado de dinero, crimen organizado, etcétera.

- Adecuación de productos y clientes. Son conocidas las demandas derivadas de venta de productos derivados a clientes sin necesidad de éstos, etcétera.
- Valoración de activos de clientes. Falsas valoraciones o valoraciones inadecuadas pueden generar pérdidas muy relevantes a una entidad de crédito.

## Sistemas transaccionales

---

Además del riesgo de liquidación, incluiría:

- Captura de datos y procesamiento: La base de evitar pérdidas y controlar el riesgo de información es disponer de un sistema de captura de datos fiable y rápido, además de preciso y eficiente.
- Confirmación y documentación contractual: una información sin la adecuada firma o con ésta disputada podría generar unos riesgos de alta magnitud en la fase de ejecución de los contratos.
- Liquidación y entrega: se mantienen numerosos riesgos al negociar con partes en mercados poco desarrollados, donde las garantías aportadas a los sistemas de liquidación son inexistentes.

## Otros riesgos

---

Citamos, a título de ejemplo, y sin ánimo extensivo:

- Custodia y seguridad.
- Contabilidad y conciliación.
- Procesos de cambio y nuevas actividades.
- Volatilidad de gastos (compensación variable y *bonus*, etcétera).

Esta misma tipología de riesgos ha sido abordada por el Comité de Basilea mediante su reducción a seis grandes categorías de gasto, dentro de ocho líneas de servicio, siendo las primeras: reducción del valor

de los activos, pérdidas sin capacidad de repetir, restitución, pasivo legal, cumplimiento y regulación, y pérdida por daño en los activos.

## ELEMENTOS DE LA FUNCIÓN DE GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL

Una vez definido y acotado nuestro entendimiento del riesgo, el siguiente paso a dar es analizar la factibilidad de montar una función de riesgo operacional con pleno contenido. Esto exigiría:

1. Establecer la infraestructura conceptual de la función, lo cual reclamaría:

- Definir los roles y responsabilidades de la función.
- Establecer una organización del riesgo operacional dentro del entorno de "gestión del riesgo", pero con personalidad propia.
- Diseñar las metodologías y procesos de medida de riesgos.
- Establecer los principios operativos básicos.

2. Montar la arquitectura de datos y sistemas de información que permita obtener información consistente y actualizada para la evaluación de riesgos y la toma de decisiones.

3. Contratar los recursos tanto humanos como informáticos necesarios.

A continuación, procederemos a desarrollar con un cierto nivel de detalle cada uno de estos apartados.

### *Roles y responsabilidades de la función*

La primera tarea a desarrollar sería establecer el alcance, los objetivos y las tareas que se le van a encomendar a la función de riesgo operacional. Estos objetivos ya se han puesto de manifiesto en otro apartado del artículo, por lo que no insistiremos aquí más.

En cuanto a las funciones, éstas estarán centradas, lógicamente, en la reducción del riesgo operacional, mediante la supresión o mitigación de las fuentes generadoras de riesgo, lo cual implica: identificar las fuentes primarias del riesgo, entender el impacto de tales fuentes, especialmente cuando se combinan, y,

por último, desarrollar estrategias de mitigación o supresión del riesgo, una vez desarrollado un análisis coste/beneficio de viabilidad de su implantación.

En esta área suelen cometerse de forma recurrente los siguientes errores: no se definen correctamente los estándares admisibles de funcionamiento (calidad), no se actualizan continuamente los procesos, no se involucra a todas las líneas de negocio en el funcionamiento y mantenimiento de los procesos y, por último, no se realizan los cambios necesarios para evitar las pérdidas.

### *Organización de la función de riesgo operacional*

La organización implica repartir las funciones y responsabilidades entre las distintas instancias que deben involucrarse en la gestión: Comité de Dirección, Comité de Riesgo Operacional, función de riesgo operacional, responsables de líneas de negocio y auditoría interna.

En líneas generales, esta función debiera situarse dentro del área de riesgos más bien que dentro de las líneas de negocio. Ahora bien, para asegurar el éxito de la función, es de vital importancia la involucración de las líneas de negocio y de la alta dirección en el proceso de identificación de riesgos y en el de toma de decisiones tendentes a mitigar o eliminar éstos.

### *Metodologías y procesos de medida de riesgos*

Una vez identificados los riesgos operacionales, es crítico poder proceder a su cuantificación. Para ello, se procederá al uso de diversas técnicas en función del nivel de información disponible y de la probabilidad de ocurrencia del evento a cuantificar, pudiendo hacer la siguiente generalización:

- Gran número de datos y/o alta probabilidad del evento y/o pequeño valor de las pérdidas: normalmente, podremos recurrir a modelos *bottom up* de cuantificación muy precisa de las variables básicas del modelo: pérdidas potenciales, probabilidad de ocurrencia y exposición en el supuesto de error.

- Reducido número de datos y/o baja probabilidad del evento y/o gran valor de las pérdidas: normalmente, se recurre a métodos no lineales (Arch/Garch, Fuzzy Logic, al empleo de técnicas de Montecarlo y al uso de metodologías de valor extremo (de amplio empleo en el sector asegurador). En nuestro caso, recomendamos el uso de redes neuronales, con las cuales, y a partir de un adecuado adiestramiento de éstas,

prácticamente es posible realizar la valoración precisa de cualquier evento.

### *Principios operativos básicos*

Es de suma importancia que la definición de estos principios operativos esté alineada con la del resto de los principios de gestión del riesgo de la entidad. En este sentido, debieran cubrirse las siguientes áreas:

- Definición de los requerimientos de datos estáticos; este aspecto es fundamental, ya que, en la mayor parte de los casos, nos vamos a encontrar con escasos medidores capaces de detectar la frecuencia de los fallos y las pérdidas asociadas a estos fallos.
- Responsabilidad de la captura e integridad de los datos; esta función normalmente se atribuye a las líneas de negocio, mientras que riesgo operacional se responsabiliza de establecer diagnósticos de control sobre la citada integridad.
- *Reporting*; es muy importante que el de riesgo operacional esté alineado con el del resto de las ramas de riesgo (mercado, crédito, liquidez) e integrado dentro de su uso en las prácticas habituales de la entidad: precios de productos, reparto del capital económico, medidas de rendimiento, etcétera.

### *Sistemas y arquitecturas de datos*

La primera necesidad en el área de datos y sistemas nos viene dada por la carestía general de información. Será necesario proceder bien a construir, bien a adquirir, bases de datos que nos suministren información sobre fallos habidos en las transacciones y pérdidas asociadas a estos fallos. En general, el recurso a bases de datos externas no tiende a solucionar el problema de falta de datos, por lo que sugerimos, ante la carencia de éstos, recurrir a sistemas cualitativos de interpretación, siendo los más precisos los de *scoring ciego* entre el personal de la entidad.

Una vez identificadas las fuentes de datos, tanto actuales como históricas, es conveniente seleccionar una herramienta que permita clasificar las tipologías de riesgo/pérdida y asociarles los datos relativos a los fallos en los procesos, mediante *interface* de comunicación con las bases de datos antes referidas. Las soluciones más utilizadas en este sentido en los mercados internacionales son: Callisto, Netrisk y Gloss STP Explorer.

Por último, se requiere una herramienta capaz de atribuir un comportamiento a las series de datos dis-

ponibles y extrapolar unos resultados. En general, esta función la pueden cubrir razonablemente los mejores paquetes estadísticos existentes en el mercado, si bien han surgido herramientas de cuantificación ad hoc para el riesgo operacional. Lo verdaderamente importante en este último apartado es que la herramienta de cálculo actúe con conexión automática a las bases de datos y a la herramienta de clasificación/medida de eventos.

### *Recursos*

Además de las personas que ejercen labores de control operacional en las líneas de negocio, es necesario incorporar recursos experimentados al área de riesgo operacional, si bien en número reducido. Existe necesidad de recursos con habilidades cuantitativas y analíticas; en general, con profundos conocimientos en metodologías de gestión de riesgos financieros.

También será muy relevante el conocimiento de la organización y los procesos de la entidad, así como de los conductores de riesgo. Si bien tradicionalmente esta clase de recursos han venido encontrándose en los *back offices* de las entidades, soy de la opinión de que su procedencia más adecuada es, por contra, la de los *front offices*.

## **EL NUEVO ACUERDO DE CAPITAL DE BASILEA**

En líneas generales, el nuevo acuerdo trata de acercar las exigencias de control del regulador al nivel de riesgo real que corre cada entidad financiera y, en este sentido, puede decirse que el acuerdo resulta muy positivo.

En estos términos, se introduce por primera vez una exigencia de recursos propios mínimos ligada al riesgo operacional, siendo su cuantía, en general, ni más ni menos que del 20 por 100 sobre el total de los recursos propios mínimos de cualquier entidad. Por lo demás, este aparente incremento en la cifra de recursos propios mínimos debiera verse claramente compensada por las reducciones de capital asociadas al riesgo de crédito, al menos en las entidades con prácticas de riesgo más firmes y seguras.

De cara a la cifra de capital mínimo derivada de este riesgo, el Comité diferencia tres sistemas diferentes de cálculo que, a su vez, representan tres estadios distintos de evolución y desarrollo de las metodologías dentro de las entidades y que les debiera representar, en cada avance, una expresión menor de recursos pro-

pios, si bien ésta no se encuentra aún concretada (falta por definir el alcance de los coeficientes gamma):

— *Sistema de Indicador Básico*: propone como método de cálculo la mera multiplicación de un indicador generador de riesgo (ingresos brutos) por un porcentaje alfa, estimado en el 30 por 100 del anterior.

— *Sistema Estandarizado*: propone un número estandarizado de unidades y líneas de negocio (3 y 7, respectivamente); a cada una de ellas establece un indicador de riesgo, al que le imputa un porcentaje en la asignación de capital sobre el 100 por 100. Dicho nivel mínimo de capital debiera ser, en cualquier caso, el 20 por 100 del total de recursos propios mínimos de la entidad. El resultante, será un porcentaje de riesgo variable en cada línea de negocio estándar de la entidad, al que se le conoce como beta.

— *Sistema de Medida Interna*: establece en cada unidad y línea de negocio y sobre la base de seis tipologías de pérdidas/riesgos, unos medidores estandarizados de riesgo/pérdidas que cada entidad financiera debe de respetar. La cifra de capital mínimo será el resultado de multiplicar, de acuerdo con datos internos de cada entidad, la probabilidad de que cada evento de pérdida se produzca (PE), por un parámetro representando dicha pérdida (LGE), por la exposición dada en el medidor (EI) y por un coeficiente determinado por el regulador, conocido como gamma. Como puede entenderse fácilmente, al tratarse de datos de las propias entidades, este sistema de cálculo es el de mayor realismo y aproximación al concepto real de capital económico, si bien habrá que confiar, a fin de confirmar esta afirmación, en que las cifras finales de coeficientes gamma se encuentren verdaderamente calibrados con la situación real del conjunto del sistema financiero.

## CONCLUSIÓN

La medida y gestión del riesgo operacional representa una de las tareas de mayor importancia dentro de las entidades financieras; aunque su grado de implantación sea embrionario y las metodologías no estén aún suficientemente contrastadas, existe suficiente experiencia para el inicio no traumático de cualquier actividad de identificación, medida y control de estos riesgos.

Los principales obstáculos que pueden plantearse en el desarrollo de este objetivo vendrán normalmente de la carencia de datos internos y del difícil recurso a bases de datos externas. No obstante, se ha avanzado de forma suficiente tanto en los métodos de medida que consideran esta frugalidad de datos como en el recurso a procesos subjetivos de valoración (*scorings*).

Conviene, adicionalmente, considerar este proceso como algo en lo que debe estar involucrada toda la organización de la entidad en cuestión, con independencia de la necesidad de consolidar la función de riesgo operacional dentro del área de gestión del riesgo.

Por último, el nuevo Acuerdo de Capital de Basilea consagra el riesgo operacional como una de las piezas claves para la determinación del capital mínimo que las entidades deben de mantener, junto con otros dos pilares de garantía básicos del sector financiero: la supervisión bancaria y la transparencia informativa. Dentro del primero de estos pilares, se establecen tres procedimientos de determinación de capital mínimo, siendo el más favorable para las entidades aquel que parte de sus propios cálculos internos, lo cual elide, si cabe, el comienzo de cualquier proceso de medida, control y gestión de estos riesgos.