

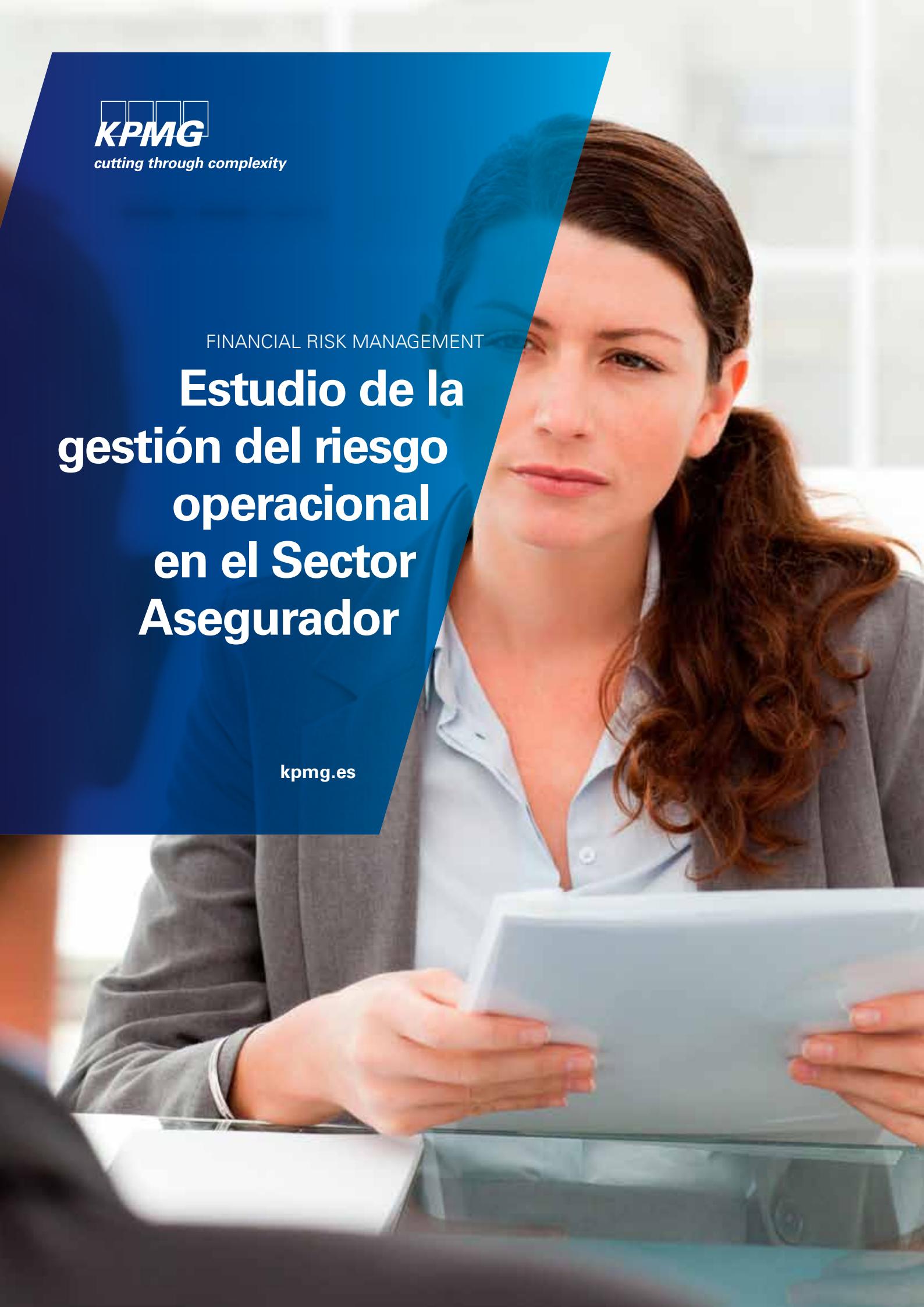


cutting through complexity

FINANCIAL RISK MANAGEMENT

Estudio de la gestión del riesgo operacional en el Sector Asegurador

kpmg.es





01	1. Resumen Ejecutivo	5
	1.1. Introducción	5
	1.2. Enfoque regulatorio	5
	1.3. Principales resultados del estudio	6
02	2. Introducción	11
03	3. Compañías Participantes	13
04	4. Metodología del Estudio	15
	4.1. Método de recogida de la información	15
	4.2. Método de presentación de resultados	15
05	5. Enfoque Regulatorio	17
06	6. Modelo de Gestión	21
	6.1. Introducción	21
	6.2. Marco de gestión	28
	6.3. Identificación de eventos de pérdidas	41
	6.4. Identificación de factores de riesgo y mitigantes	47
	6.5. Autoevaluación	52
	6.6. Cálculo de capital	57
	6.7. Gestión y seguimiento	62
	6.8. Entorno tecnológico	69
07	7. Conclusiones	75
08	8. Análisis de posicionamiento	77
09	9. Glosario de términos	81



01

1. Resumen Ejecutivo

1.1. Introducción

Las pérdidas operacionales sufridas en los últimos años por algunas compañías de seguros, así como el nuevo entorno regulatorio que ha originado la normativa de Solvencia II, ha propiciado que la gestión del riesgo operacional cobre mayor relevancia en el sector.

EIOPA estableció por primera vez en su cuarto estudio de impacto QIS4 de 2008 que las compañías de seguros deberían implantar estrategias, políticas y procedimientos relacionados con la gestión del riesgo operacional.

Motivado por la situación de preocupación de las compañías y supervisores por dicho riesgo, KPMG en España ha elaborado este estudio en el que se realiza un análisis sobre la situación actual y futura de las compañías en relación a la gestión y cuantificación del riesgo operacional.

El análisis se ha realizado a partir de la información facilitada por 12 compañías aseguradoras. Dicha información se ha obtenido a partir de entrevistas personales mantenidas entre representantes de KPMG en España y de las compañías participantes.

Los resultados que se presentan en el estudio, analizan los diferentes modelos de gestión de riesgo operacional que se están aplicando actualmente en las compañías. Paralelamente se realiza una comparación de los mismos según el enfoque adoptado y el tamaño de las compañías.

1.2. Enfoque regulatorio

La Directiva de Solvencia II establece, que las compañías de seguros y reaseguros deben disponer de un sistema eficaz de gestión de riesgos, para el cual será necesario contar en su estructura organizativa con una función de gestión de riesgos que facilite la aplicación de dicho sistema.

El sistema de gestión de riesgos debe comprender tanto las estrategias, como las políticas escritas referentes a la gestión de riesgos, procesos y procedimientos de información necesarios. Todo ello con el objetivo de identificar, medir, vigilar, gestionar y notificar de forma continua los riesgos a los que estén o puedan estar expuestas las compañías.

La Directiva exige que las compañías dispongan de fondos propios admisibles para cubrir el capital de solvencia obligatorio por riesgo operacional. A efectos de este cálculo, el riesgo operacional debe incluir los riesgos legales, pero no los riesgos derivados de decisiones estratégicas ni los riesgos de reputación.

Para el cálculo de dichos requerimientos de capital, la normativa establece dos métodos diferenciados:

- **Fórmula Estándar:** reflejará todos los riesgos operativos siempre que no estén ya incluidos en los módulos de riesgo de capital de solvencia obligatorio básico (BSCR - Basic Solvency Capital Requirements). El capital de solvencia obligatorio deberá garantizar que todos los riesgos cuantificables a los que una compañía aseguradora está expuesta se tengan en cuenta. Los requerimientos de capital se calcularán bajo la formulación expuesta en el QIS5, siendo una función de las primas devengadas y las provisiones técnicas, con el límite del 30 por ciento del BSCR.
- **Modelo Interno:** el Modelo Interno requerirá de la aprobación previa

1. Resumen Ejecutivo

por la autoridad supervisora y deberá cubrir tanto la pérdida esperada como la inesperada. Para poder obtener la aprobación del modelo, éste deberá satisfacer los siguientes requisitos:

- ✓ Responsabilidad de los órganos de administración y dirección en la aprobación del modelo.
- ✓ Pruebas de utilización (test de uso).
- ✓ Normas de calidad estadística.
- ✓ Normas de calibración.
- ✓ Normas de validación.
- ✓ Modelos y datos externos, la aplicación del modelo o datos obtenidos de terceros no exime del cumplimiento de los requisitos que se deben satisfacer sobre el Modelo Interno.

1.3. Principales resultados del estudio

• Marco de gestión:

- En general, las compañías han definido e implantado los distintos aspectos del marco como las políticas y procedimientos, su documentación, políticas para la prevención del fraude y una estructura organizativa que sustente dicho marco.
- Si bien, el marco se ha definido en las compañías, la difusión de la cultura de riesgo operacional y su integración real en la gestión, es aún un reto pendiente.
- En la mitad de las compañías se ha definido un plan director completo para la implantación del modelo de gestión y en un 42 por ciento se ha definido pero no se encuentra totalmente finalizado.
- En la mayoría de compañías, la alta dirección participa activamente en la aprobación de las políticas (83 por ciento) y el modelo (58 por ciento) principalmente.

• Identificación de eventos de pérdida:

- El proceso de recogida de datos es costoso y dilatado en el tiempo.
- Un 42 por ciento de las compañías dispone de una base de datos y otro porcentaje similar actualmente la tiene en desarrollo.
- De aquellas que sí disponen de bases de datos, la profundidad histórica en su mayoría es de 2-4 años, si bien el número de eventos registrados es muy reducido.
- La recogida de los datos se produce generalmente desde el área de contabilidad, el área de riesgo

operacional y las áreas de negocio y apoyo, no existiendo una conciliación automática al no existir en la práctica totalidad de las compañías cuentas puras específicas de riesgo operacional. Únicamente en una compañía se realiza un análisis en profundidad de la calidad y consistencia de la información.

- En términos generales, la falta de información resulta un aspecto crítico para la mejora de la mayoría de las compañías.

- **Identificación de riesgos y mitigantes:**

- Todas las compañías realizan algún tipo de identificación de riesgos y mitigantes, con una tendencia creciente a alcanzar un mayor detalle en dicha identificación.
- Este proceso difiere entre las compañías fundamentalmente por el objetivo de la identificación y el método empleado en la misma.
- La mayor parte de compañías han identificado sus riesgos tomando como referencia la clasificación por tipos de evento que realiza ORIC hasta alcanzar un nivel III.
- Todas las compañías identifican mitigantes asociados a sus riesgos. El 33 por ciento dispone de 100 a 300 controles y el 42 por ciento de más de 500.

- **Autoevaluación:**

- La autoevaluación es una herramienta de generalizada utilización por las compañías. En más del 70 por ciento el procedimiento es anual y se realiza generalmente a nivel de áreas o de procesos.
- Todas las compañías evalúan los riesgos, un 82 por ciento los controles y más de la mitad de las compañías no analizan los planes de acción ni los indicadores de riesgo.
- El nivel de sofisticación aún es limitado, debido a que no es posible verificar la verosimilitud de los escenarios de autoevaluación con el contraste empírico de las bases de datos de pérdidas, por la falta de información suficiente, contrastada y fiable.
- Esta situación laстра la consecución de obtener una estimación fiable del nivel de exposición al riesgo operacional.

- **Cálculo de capital:**

- Los principales obstáculos para el cálculo de capital son la disponibilidad de datos internos (80 por ciento de las compañías la seleccionan como la principal causa) y externos.

1. Resumen Ejecutivo

- Es por esta razón por la que se ha optado mayoritariamente por el análisis de escenarios como método de cálculo en las compañías con modelos internos.
- Por lo tanto, esto será un aspecto que va a evolucionar en el futuro, tanto desde el punto de vista de los datos (disponibilidad y calidad de datos necesarios), como de las metodologías (aún en desarrollo en la mayoría de compañías).

• Gestión y seguimiento:

- Únicamente un 33 por ciento de los participantes dispone de una metodología aprobada y documentada para fijar el apetito al riesgo.
- Prácticamente la totalidad de participantes informa periódicamente (de manera trimestral en un 42 por ciento de los casos) a la alta dirección.
- El 75 por ciento de las compañías han definido indicadores de gestión; la mayoría de éstos son de recogida manual, que evolucionará a un mayor grado de sofisticación cuando se alcance la profundidad histórica adecuada.
- Para mejorar la gestión diaria del riesgo y los criterios en la toma de decisiones es necesario incidir en el diseño y aprobación de los planes de acción, haciendo especial énfasis en la medición de su efectividad.

• Entorno tecnológico:

- La prioridad de las compañías en los últimos años se ha centrado en los riesgos con más peso en sus balances, si bien se aprecia una mayor implantación de las herramientas en riesgo operacional.
- Las compañías con Modelo Interno cuentan ya o planean disponer de un entorno tecnológico más robusto. Actualmente la totalidad disponen de bases de datos de pérdidas y un 75 por ciento cuentan con una herramienta de autoevaluación, cálculo de capital, indicadores de riesgo y herramientas de reporting.
- Sin embargo, las compañías que calculan su riesgo con Fórmula Estándar cuentan con un entorno que satisface sus necesidades básicas de gestión y regulatorias y en donde menos de un 40 por ciento dispone de la mayoría de herramientas del modelo de gestión.





02

2. Introducción

El objetivo principal de este estudio es analizar el posicionamiento actual de la gestión del riesgo operacional en las compañías aseguradoras en España ante la entrada del marco regulatorio de Solvencia II

El nuevo marco de la Directiva de Solvencia II modifica las necesidades de capital del sector seguros e introduce una nueva visión en la gestión de los riesgos de las aseguradoras. En este contexto, la Directiva Ómnibus II determinará la fecha en que Solvencia II entre en vigor, así como el alcance de las normas técnicas elaboradas por EIOPA, que será a priori el 1 de enero de 2014¹. Por ello, la transposición de estas normas a nivel nacional se establece, para las medidas de nivel 1, el 1 de enero de 2013 y las medidas de nivel 2 deberán adaptarse a lo largo del mismo año.

Las pérdidas operacionales sufridas en los últimos años por algunas compañías de seguros, así como el impulso del nuevo entorno regulatorio que ha originado la nueva normativa de Solvencia II, ha provocado que la gestión del riesgo operacional esté cobrando una mayor relevancia.

La preocupación por el estudio del riesgo operacional surgió a partir del manifiesto del EIOPA (entonces CEIOPS) en su cuarto estudio de impacto QIS4 de 2008, que reflejaba lo siguiente: "La implantación de estrategias, políticas y procedimientos en muchas compañías de seguros relacionadas con la gestión del riesgo operacional es un requisito inicial para asegurar que la empresa identifique, analice, trate y controle de una forma adecuada este riesgo, no siendo suficiente mantenerse en el proceso de gestión de los riesgos propios de negocio que están llevando a cabo." (EIOPA, 2008).

El objetivo del estudio es realizar una comparativa entre los distintos enfoques regulatorios adoptados y los modelos de gestión del riesgo operacional que han implantado las compañías en España.

Para realizar este estudio se han mantenido entrevistas con varias compañías del sector asegurador español. En estas entrevistas se han revisado los aspectos clave en la gestión del riesgo operacional, desde la estrategia y políticas seguidas hasta la medición cualitativa y cuantitativa del mismo, obteniendo como resultado el contenido de este informe.

Los resultados se han presentado en tres apartados:

- **Enfoque regulatorio:** en este apartado se expone el enfoque regulatorio que, a corto plazo, van a adoptar las compañías aseguradoras en España respecto al riesgo operacional, así como el que van a adoptar en los próximos años.
- **Modelo de gestión:** en este apartado se analiza, a partir de la información recogida en las entrevistas personalizadas, el modelo de gestión de riesgo operacional implantado por cada compañía.
- **Conclusiones:** se exponen las conclusiones globales resultado de los análisis anteriores.

¹Las fechas indicadas pueden estar sujetas a alteraciones.



03

3. Compañías Participantes

El número total de compañías participantes ha permitido obtener una sólida información sobre la situación actual del sector, tanto desde el punto de vista de las diferentes metodologías de gestión existentes, como desde el punto de vista del grado de implantación de estas metodologías.

Se ha considerado oportuno realizar el estudio atendiendo a distintas segmentaciones.

Por un lado, se ha atendido al enfoque que ha decidido adoptar la compañía, dividiéndolas entre enfoque de Fórmula Estándar y enfoque de Modelo Interno. En este sentido, se han considerado 4 compañías de Modelo Interno y 8 de Fórmula Estándar.

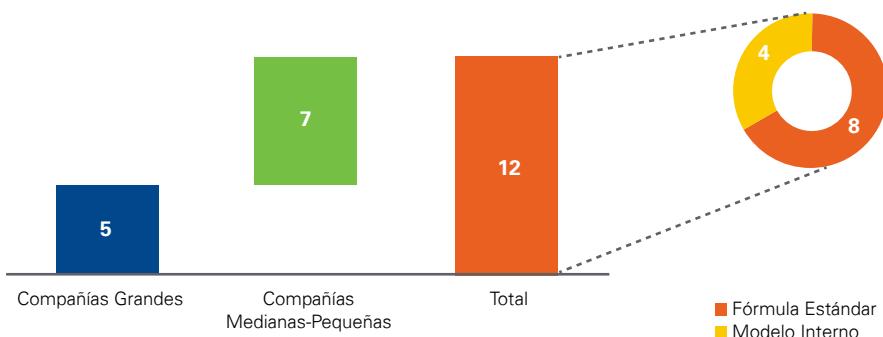
Por otro lado, se ha comprobado que el tamaño de las compañías suele estar relacionado con el grado de desarrollo del marco de gestión del riesgo operacional. En este sentido, se consideran compañías de tamaño grande aquellas cuyo volumen de primas sea superior a 2.000 millones de euros, según las cifras del ejercicio 2011 y publicadas con fecha 23 de enero de 2012; y, sin mayor segregación, se han considerado al resto en un mismo bloque como medianas o pequeñas. De las compañías que han participado en el estudio, 5 son de tamaño grande y 7 son de tamaño mediano o pequeño.

No se ha considerado que la tipología del negocio constituya un elemento diferenciador a la hora de analizar los resultados.

A efectos del estudio, se ha considerado dar el mismo tratamiento a las compañías que tienen su matriz en España o en el extranjero. Asimismo, no se ha considerado como elemento clave el canal de distribución de dichas compañías.

La obtención de estos resultados permite a las compañías posicionarse de forma objetiva en cuanto al grado de desarrollo de su modelo de gestión, así como facilitar la definición de sus objetivos futuros.

Compañías participantes en el informe





04

4. Metodología del Estudio

4.1. Método de recogida de la información

Los resultados de este estudio se han obtenido a partir de la información facilitada por las compañías aseguradoras participantes en el mismo, a través de las entrevistas realizadas.

En dichas entrevistas, cada compañía respondió, con máximo nivel de detalle, a las preguntas de un cuestionario elaborado por KPMG.

El cuestionario dispone de más de 95 preguntas tabuladas con la siguiente estructura:

- Estrategia
 - General
 - Políticas de riesgo operacional
 - Cambio cultural
- Estructura organizativa
- Reporting
- Elementos del modelo
- General
- Base de datos de pérdidas
- Identificación de factores de riesgo
- Autoevaluación
- Indicadores de riesgo y alertas
- Mitigantes
- Cálculo de capital
- Tecnología

Además de la información obtenida a través del cuestionario durante las entrevistas, se han recogido los aspectos y matices propios del modelo de gestión de cada compañía.

Toda esta información ha sido la base de los resultados que se presentan a continuación en este informe.

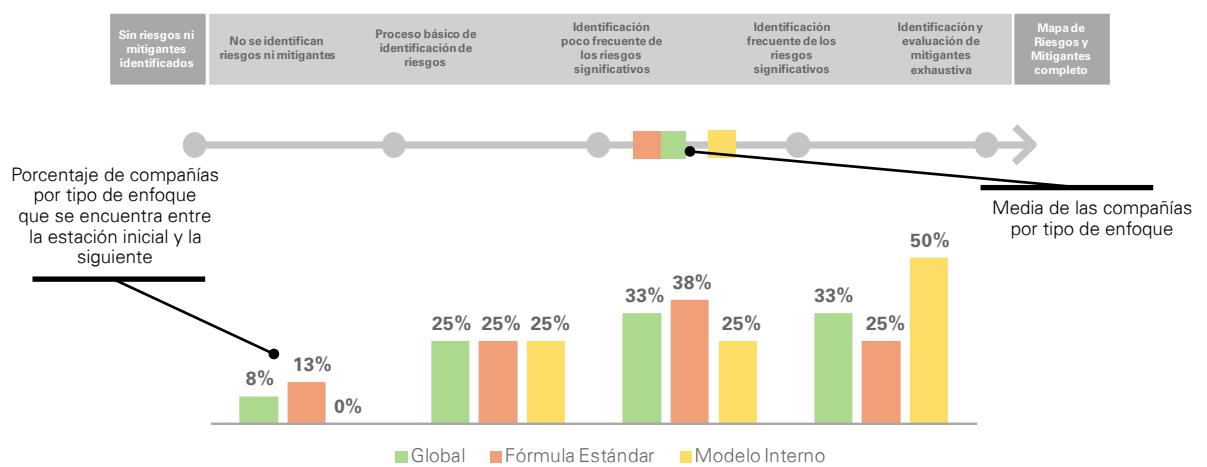
4.2. Método de presentación de resultados

Para presentar los resultados del estudio se ha realizado un análisis a través de siete ejes de comparación:

- Marco de gestión
- Identificación de eventos de pérdida
- Identificación de riesgos y mitigantes
- Autoevaluación
- Cálculo de capital
- Gestión y seguimiento
- Entorno tecnológico

En cada eje se presentan los resultados del estudio sobre los diferentes aspectos recogidos en el cuestionario para finalmente sacar conclusiones en relación al estado del sistema de gestión de riesgo operacional en las compañías, todo ello basado en los datos obtenidos de las entrevistas.

Para cada eje se presenta la situación media de las compañías participantes por enfoque regulatorio, tal y como se muestra. Asimismo, en el mismo gráfico se observa la proporción de compañías que hay entre cada etapa.





05

5. Enfoque Regulatorio

El 33 por ciento de las compañías emplea o pretende emplear un enfoque de Modelo Interno

La Directiva establece que las compañías de seguros y reaseguros deben disponer de un sistema eficaz de gestión de riesgos para lo cual han de contar con una función de gestión de riesgos que facilite la aplicación de dicho sistema.

En concreto, el sistema de gestión de riesgos debe comprender tanto las estrategias como las políticas escritas referentes a la gestión de riesgos, procesos y procedimientos de información necesarios. Todo ello con el objetivo de identificar, medir, vigilar, gestionar y notificar de forma continua los riesgos a los que estén o puedan estar expuestas las compañías.

En lo referente al riesgo operacional, la Directiva lo define como el riesgo de pérdida derivado de la inadecuación o de la disfunción de procesos internos, del personal o de los sistemas, o de sucesos externos.

La Directiva exige que las compañías dispongan de fondos propios admisibles para cubrir el capital de solvencia obligatorio por riesgo operacional. A efectos de este cálculo, el riesgo operacional debe incluir los riesgos legales, pero no los riesgos derivados de decisiones estratégicas ni los riesgos de reputación.

Para el cálculo de dichos requerimientos de capital la normativa establece dos métodos diferenciados, en función de la complejidad:

- Fórmula Estándar
- Modelo Interno

El capital de solvencia obligatorio por riesgo operacional a través de la Fórmula Estándar se determinará en función de las primas devengadas y las provisiones técnicas, con el límite del 30 por ciento del capital de solvencia obligatorio básico (BSCR). Además, en los contratos de seguro de vida, en los que el riesgo de inversión recae sobre los tomadores, para el cálculo del capital obligatorio por riesgo operacional, se tomará en consideración el importe de los gastos anuales ocasionados por esas obligaciones de seguro.

Dando cumplimiento a la medida de ejecución exigida por la normativa europea y a modo de concreción de los métodos y parámetros que deban utilizarse en el cálculo del capital obligatorio por riesgo operacional, EIOPA aprobó el Documento 45/09 (antiguo Consultation Paper 57).

Para el cálculo del capital de solvencia obligatorio utilizando el Modelo Interno se requerirá la autorización previa de la autoridad de supervisión. Esta solicitud deberá acreditar documentalmente, como mínimo, que el modelo cumple con los siguientes requisitos: prueba de utilización, normas de calidad estadística, normas de calibración, asignación de pérdidas y ganancias, normas de validación y normas sobre documentación.

Sin embargo, tras la autorización del Modelo Interno, la autoridad de supervisión podrá exigir a la compañía que facilite paralelamente una estimación del capital de solvencia obligatorio calculado con arreglo a la Fórmula Estándar.

5. Enfoque Regulatorio

Finalmente, se puede señalar que la función de gestión de riesgos de aquellas compañías que utilicen un Modelo Interno abarcará las siguientes tareas adicionales:

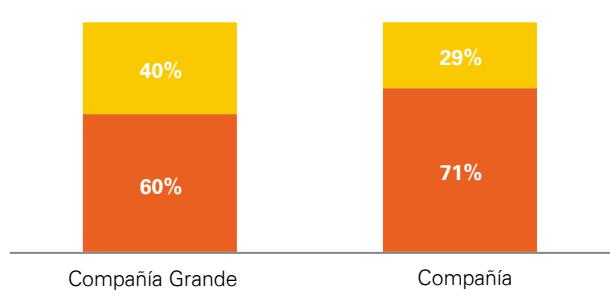
- Concepción y aplicación del Modelo Interno.
- Prueba y validación del Modelo Interno.
- Documentación del Modelo Interno y de las posibles modificaciones ulteriores del mismo.
- Análisis del rendimiento del Modelo Interno y la elaboración de informes resumidos al respecto.
- Información al órgano de administración, dirección o supervisión sobre el rendimiento del Modelo Interno, indicando los aspectos que deberían perfeccionarse, y la comunicación a dicho órgano de los avances realizados en la corrección de las deficiencias detectadas con anterioridad.

Si se tiene en cuenta el tamaño de la compañía, se observa en la Fig. 1 que entre las compañías de mayor tamaño, un 40 por ciento han decidido emplear el Modelo Interno frente a un 29 por ciento en el caso de las compañías medianas y pequeñas.

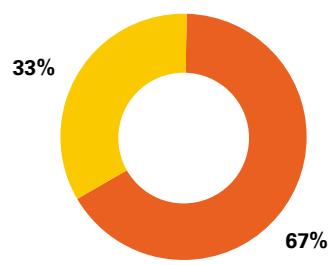
Asimismo se observa que un 33 por ciento de las compañías analizadas han optado por el enfoque de Modelo Interno frente a un 67 por ciento que lo hace por Fórmula Estándar.

FIGURA 1. Segmentación de las compañías

Por tamaño



Por enfoque



█ Fórmula Estándar
█ Modelo Interno

█ Fórmula Estándar
█ Modelo Interno





06

6. Modelo de Gestión

6.1. Introducción

La gestión de riesgos es una práctica habitual implícita al modelo de negocio de las compañías de seguros, independientemente del ramo en el que operan.

Varias razones han inducido al sector asegurador a mostrar un interés creciente en el desarrollo de modelos de gestión de riesgo operacional, entre los que destacan motivos normativos con la aprobación de la nueva Directiva de Solvencia II, así como razones y oportunidades de negocio o de índole económica.

En el presente apartado, se presentan los resultados del estudio sobre los diferentes modelos de gestión del riesgo operacional existentes en el sector asegurador español, así como el grado de implantación de los mismos.

La comparación entre modelos de gestión y la evaluación de su grado de desarrollo se ha realizado mediante el análisis de los siguientes ejes:

- **Marco de gestión:** se analiza el grado de desarrollo e implantación que presentan las estructuras de gobierno y de gestión del riesgo operacional. Los aspectos que se analizan son los siguientes:
 - Políticas y procedimientos.
 - Documentación.
 - Políticas de riesgo de fraude.
 - Estructura organizativa.
 - Formación.
- **Identificación de eventos de pérdida:** evaluación de la recopilación sistemática de información sobre las pérdidas de riesgo operacional. Se muestran los resultados de este eje a partir de los siguientes análisis:
 - Disponibilidad de datos.
 - Origen de datos.
 - Consistencia e integridad de datos.
- **Identificación de riesgos y mitigantes:** se comparan los métodos de identificación de los riesgos y de los mitigantes existentes en la compañía, así como la profundidad de los procedimientos de identificación. Este análisis se realiza a través de los siguientes aspectos:
 - Identificación de riesgos y mitigantes.
 - Detalle del proceso de identificación de riesgos.
 - Detalle del proceso de identificación de mitigantes.
- **Autoevaluación:** análisis del proceso de evaluación de la exposición al riesgo operacional de la compañía a través de los siguientes puntos:
 - Realización de autoevaluaciones.
 - Metodología de autoevaluación.
 - Comparación evaluación cualitativa y cuantitativa.

6. Modelo de Gestión

● **Cálculo de capital:** situación del desarrollo en el que se encuentran las compañías para calcular capital, centrando el estudio en aquellas compañías que han optado por Modelo Interno. Esto se debe a que aquellas que utilizan Fórmula Estándar aplican un cálculo y no cuentan con ningún tipo de metodología. El análisis de este eje se lleva a cabo comprendiendo los siguientes aspectos:

- Implantación de los elementos básicos del cálculo de capital.
- Principales dificultades identificadas para abordar un enfoque avanzado.
- Ámbito metodológico.

● **Gestión y seguimiento:** se exponen los procedimientos y herramientas de gestión de riesgo operacional a través de los cuales se planifican las acciones de mitigación. Se estructura a través de los siguientes puntos:

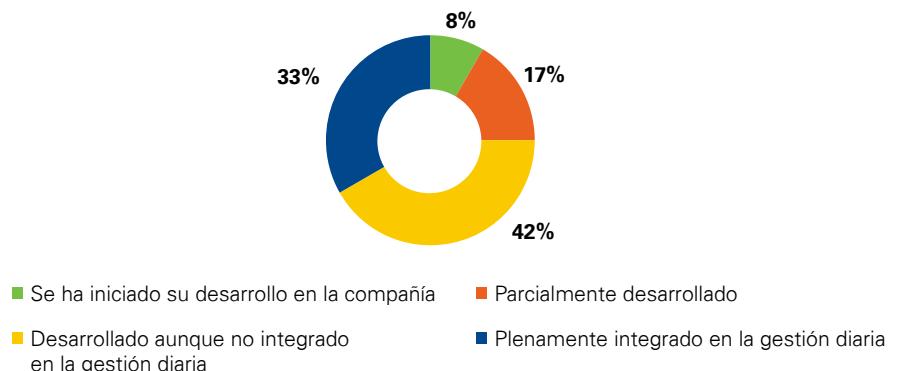
- Aspectos que participan en la gestión.
- Reporting.
- Indicadores de gestión.
- Planes de acción.

● **Entorno tecnológico:** análisis del nivel de desarrollo e implantación de los sistemas empleados por las compañías, para la recogida de datos y la gestión de los riesgos. El nivel de avance se analiza a partir de los siguientes aspectos:

- Sistemas disponibles.
- Integración del entorno tecnológico.

Las compañías han mostrado un especial interés en la implantación del modelo de gestión de riesgo operacional, ya que como se describe en el presente apartado, la totalidad de compañías, independientemente del enfoque o tamaño, han avanzado en el desarrollo del modelo de gestión.

En la Fig. 2 se presenta el grado de implantación del modelo de gestión de riesgo operacional de las compañías analizadas. Como se puede observar, un 42 por ciento tiene ya desarrollado un modelo, pero sin tenerlo totalmente integrado en la gestión y un 33 por ciento lo tiene totalmente integrado.

FIGURA 2. Grado de implantación del modelo del riesgo operacional

El resto de actividades, en general (sistema de indicadores, medición y cuantificación, definición del apetito al riesgo, definición de los límites, etc.), también han comenzado a implantarse.

La mayoría de actividades, están implantadas parcial o completamente en el 100 por ciento de las compañías con Modelo Interno, tanto las de tipo cualitativo como cuantitativo o metodológico. Únicamente el sistema de indicadores de riesgo operacional y la definición de límites de riesgo se encuentran implantados parcial o completamente en el 75 por ciento.

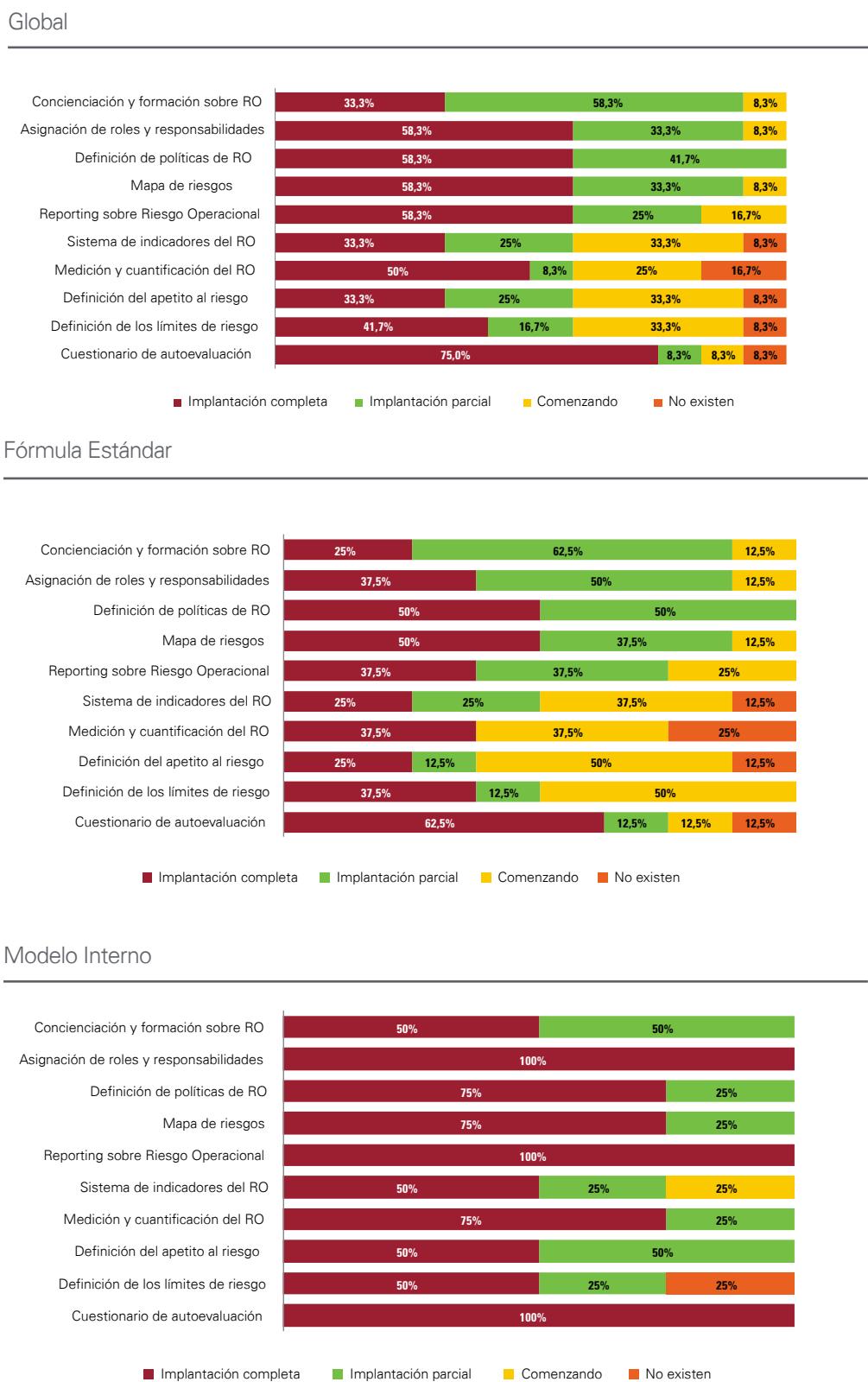
En cuanto a las compañías que aplican la Fórmula Estándar se aprecia que cuentan, en general, con un menor grado de implantación de las actividades relativas a la cuantificación y gestión del riesgo operacional (sistema de indicadores, medición del riesgo y definición del apetito y de los límites de riesgo). Si bien, esto se debe a que un alto número de compañías no disponen de base de datos de pérdidas y que están en un proceso de implantación o lanzamiento del modelo de gestión del riesgo operacional. Sin embargo, cabe resaltar positivamente que la mayoría han definido los principales elementos del modelo.

Para la creación de un modelo de gestión, las compañías han considerado las ventajas que se derivan de dicha implantación y de acuerdo al enfoque adoptado, existe una diversidad de opiniones en la valoración de los aspectos más destacados.

En la Fig. 3 se muestra el grado de actual implantación de las distintas actividades que componen el modelo. Como se observa, todas las actividades han sido implantadas en las compañías con un porcentaje superior al 58 por ciento.

6. Modelo de Gestión

FIGURA 3. Estado actual de las actividades de gestión del riesgo.



En la Fig. 4 se presentan las principales razones por las que las compañías desarrollan un modelo de gestión de riesgo operacional, en función del tipo de enfoque adoptado.

La Fig. 4 muestra que aquellas que han adoptado el enfoque de Fórmula Estándar consideran que las exigencias regulatorias son la razón principal para desarrollar un modelo de gestión en un 38 por ciento de los casos, aumentando al 63 por ciento si se consideran las tres opciones que podían escoger las compañías.

Destacan también, la mejora de procesos y la mejora de controles, que han sido señaladas dentro de las tres primeras razones por el 50 por ciento de las compañías con este enfoque.

Sin embargo, la totalidad de compañías que han adoptado Modelo Interno, encuentran, como principal motivación el control y la reducción de pérdidas operacionales, en contraposición con las compañías que optan por el enfoque de Fórmula Estándar en donde la razón principal viene dada por motivos regulatorios.

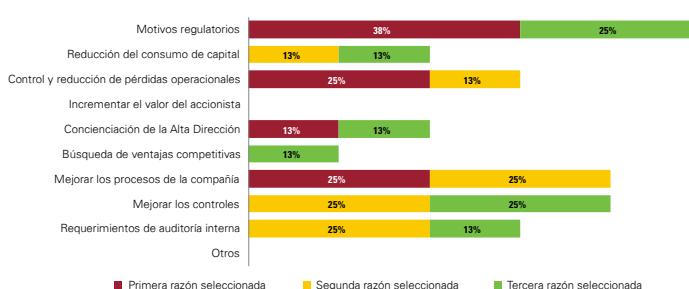
Dentro de las tres primeras razones seleccionadas para estas compañías con Modelo Interno destaca también la reducción del consumo de capital que ha sido señalada por la totalidad de las compañías como segunda y tercera opción. Otras razones seleccionadas son la mejora de procesos y de controles.

Las compañías con Modelo Interno coinciden con las de Fórmula Estándar, en señalar como las motivaciones menos significativas el incremento del valor para el accionista y la búsqueda de ventajas competitivas.

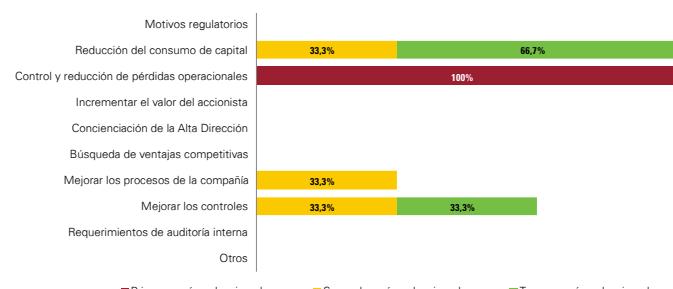
Como se puede observar, las que utilizan Modelo Interno, tienen una motivación más de tipo económico a través de la reducción de costes, disminución de pérdidas y de consumo de capital. Sin embargo, las compañías con Fórmula Estándar tienen una motivación más de tipo regulatoria.

FIGURA 4. Motivos principales para desarrollar un modelo de gestión de riesgo operacional

Fórmula Estándar



Modelo interno



6. Modelo de Gestión

Pese a las ventajas a la hora de la creación de un modelo de gestión, las compañías se han enfrentado a diversas dificultades para su implantación.

Tal y como se muestra en la Fig. 5, existe una convergencia en ambos enfoques, al señalar como principal dificultad para desarrollar un modelo de gestión de riesgo operacional, la introducción de una cultura de riesgo operacional (aproximadamente un 67 por ciento). Este hecho debe impulsar que las compañías fijen, como uno de los objetivos prioritarios, la potenciación de la difusión de la cultura de riesgo operacional.

Otra dificultad que ponen de manifiesto, es la identificación de eventos de pérdida, que es señalada por el 58,3 por ciento, destacando la relevancia que cobra tanto en las compañías con Modelo Interno (62,5 por ciento) como en las que utilizan Fórmula Estándar (50 por ciento).

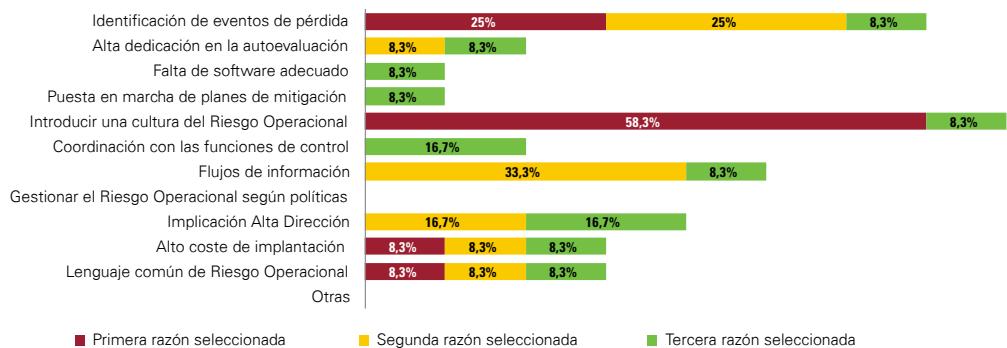
Las que utilizan Modelo Interno, señalan también como dificultad la implantación de un lenguaje común de riesgo operacional y los flujos de información (50 por ciento considerando todas las opciones). La implicación de la alta dirección y el alto coste de implantación son señalados por un 25 por cierto de compañías.

Respecto a las compañías con Formula Estándar, destaca de la Fig. 5 que el 37,5 por ciento indica la falta de implicación de la alta dirección y los flujos de información como una de las principales dificultades.

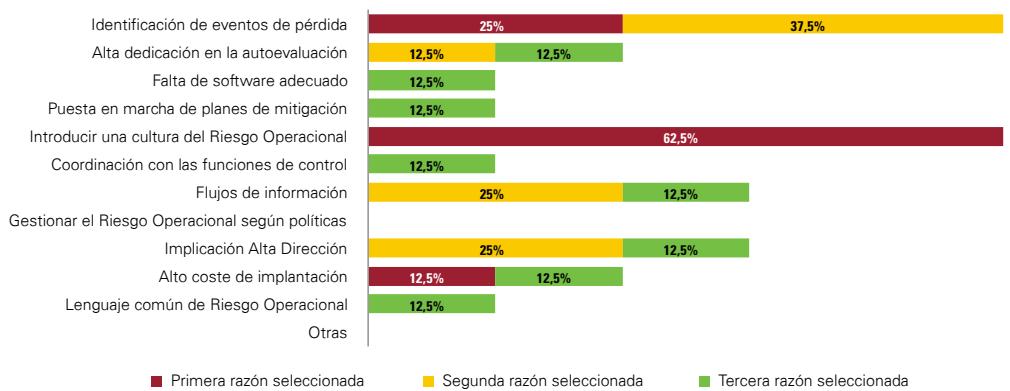
La gestión del riesgo operacional de acuerdo a las políticas, no es considerada como una dificultad por ninguna de las compañías, y si se analiza de forma separada por enfoque, se pone de manifiesto que las compañías con Modelo Interno consideran que se enfrentan a un menor número de dificultades que las que utilizan Fórmula Estándar a la hora de implantar un modelo de gestión.

FIGURA 5. Principales dificultades para desarrollar un modelo de gestión de riesgo operacional

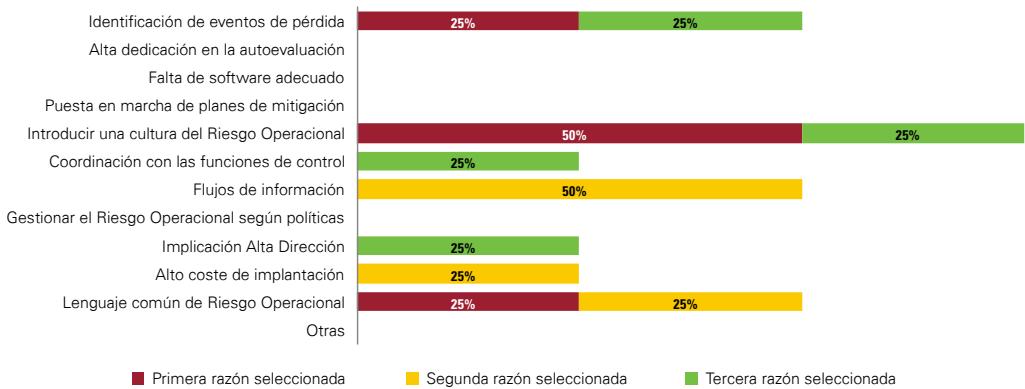
Global



Fórmula Estándar



Modelo Interno



6.2. Marco de gestión

6.2.1. Definición de un marco de gestión

La gestión del riesgo operacional se pone de manifiesto en las compañías, a través de la definición e implantación de un marco de gestión donde se establecen los principios fundamentales de la gestión y seguimiento de dicho riesgo.

De acuerdo con el marco establecido, las compañías deben definir unos procesos de identificación, medición, gestión y seguimiento del riesgo y documentarlos de tal manera que respalde todas y cada una de las políticas y procedimientos implantados.

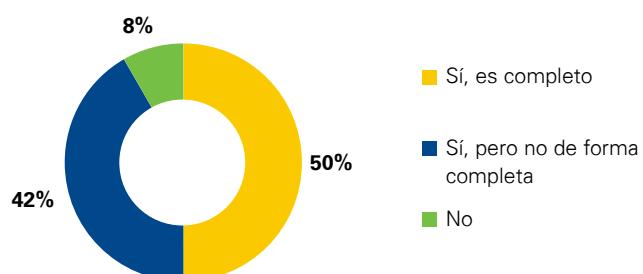
Es fundamental que la alta dirección esté involucrada en la difusión de la cultura de riesgo operacional a toda la compañía y que verifique que dicho desarrollo se produce en línea con la estrategia del negocio.

Algunos de los pilares sobre los que se construye el marco y modelo de gestión son la definición de unas políticas de riesgo operacional, la asignación de roles y responsabilidades, la concienciación y formación y la definición del apetito al riesgo y los límites de riesgo. En este sentido se aprecia un claro esfuerzo de las compañías en la implantación del marco de gestión y los distintos elementos del modelo.

Adicionalmente, otro aspecto que cobra especial importancia en la determinación del marco de gestión, son las políticas relacionadas con la prevención del fraude, siendo clave la optimización de su control mediante unas políticas y procedimientos adecuados.

Por lo tanto, prácticamente la totalidad las compañías analizadas ha implantado completa o parcialmente la mayoría de elementos del marco, siendo estas cifras asimilables a las compañías que han diseñado un plan director para desarrollar el modelo de gestión de riesgo operacional, tal como se observa en la Fig. 6. La mitad de las compañías han definido un plan director completo, el 42 por ciento lo tienen definido de manera parcial y únicamente el 8 por ciento no han iniciado un plan director.

FIGURA 6. Existencia de un plan director



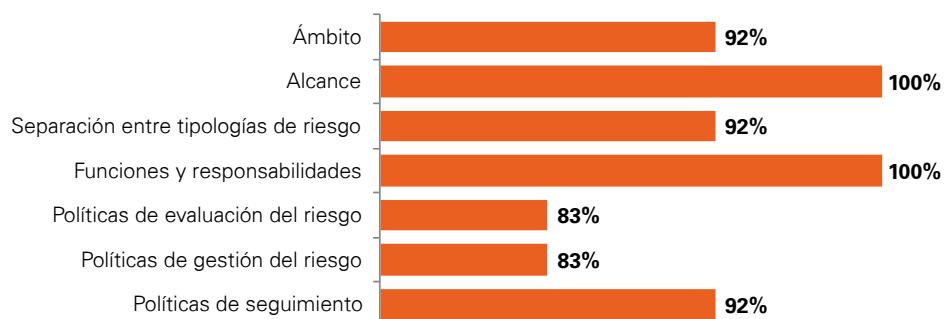
6.2.2 Políticas y procedimientos

Tanto desde la perspectiva de gestión como de los requerimientos establecidos en la Directiva de Solvencia II, las compañías deben desarrollar las políticas, procesos, controles y procedimientos internos necesarios para el desarrollo, mantenimiento y supervisión del modelo de gestión.

Este hecho motiva que las políticas y procedimientos deban estar documentados, aprobados y comunicados por la compañía.

En la Fig. 7 se observa que prácticamente todos los procedimientos se encuentran definidos en la mayoría de las compañías, especialmente el alcance, funciones y responsabilidades, ámbito, separación de las tipologías de riesgo y las políticas de seguimiento.

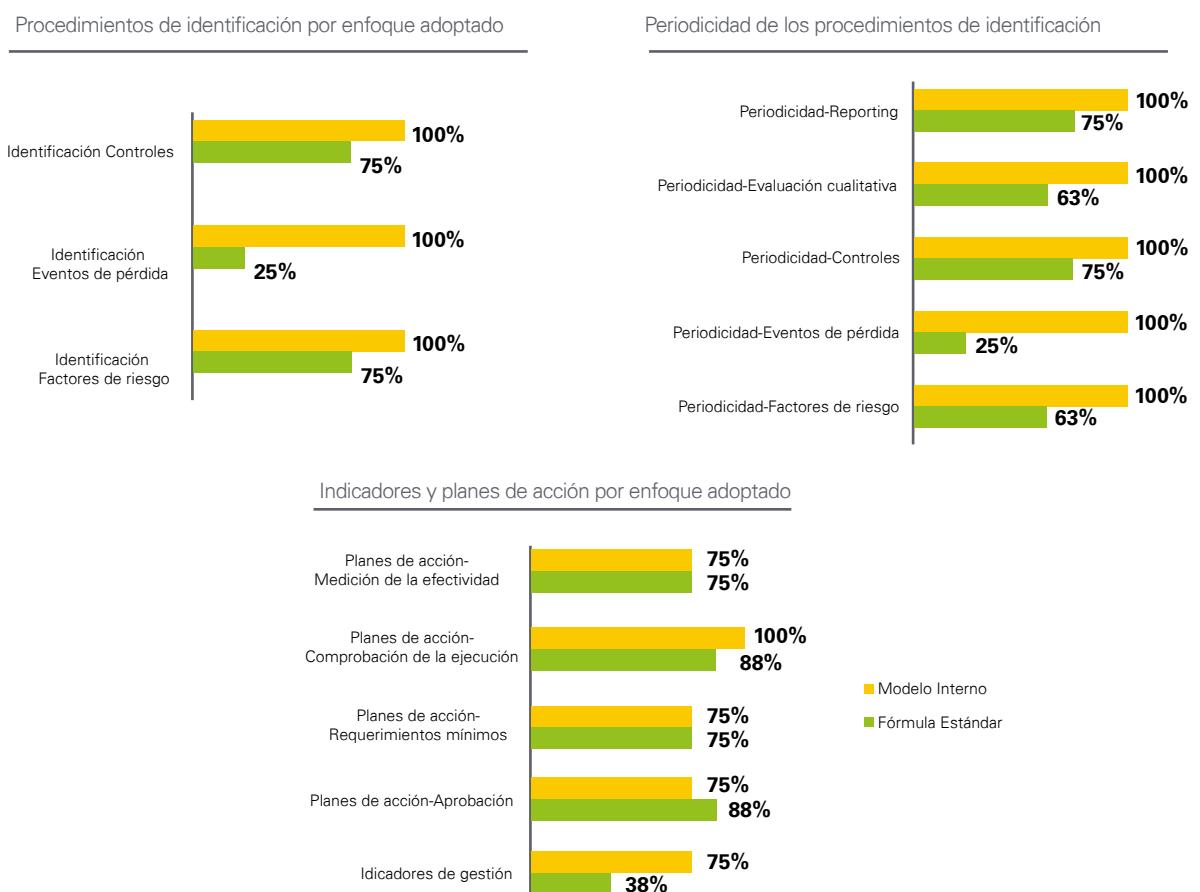
FIGURA 7. Aspectos definidos en los procedimientos



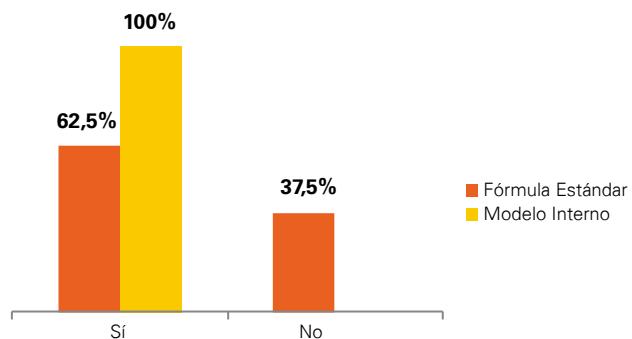
Diferenciando por tipo de enfoque, se observa en la Fig. 8, que la mayor parte de las compañías con Modelo Interno contemplan en sus políticas todos elementos que debe contener un marco de gestión de riesgo operacional. Sin embargo, aquellas con Fórmula Estándar, muestran un comportamiento distinto, ya que existen ciertos aspectos cuya definición aún no ha sido contemplada, destacando especialmente la identificación de eventos de pérdida y su periodicidad, que sólo ha sido definido en el 25 por ciento de los casos y la creación de indicadores de gestión que han sido definidos en el 38 por ciento de los casos.

Respecto a los indicadores de gestión, al igual que en el caso anterior, se debe a que las compañías se encuentran comenzando o en implantación parcial de su sistema de indicadores de riesgo operacional.

Sin embargo, la totalidad de las compañías con Modelo Interno han definido todas las políticas de identificación, así como la periodicidad en la identificación, evaluación y reporting, siendo únicamente un 25 por ciento de ellas las que todavía deben definir los indicadores de gestión, los requisitos mínimos y circuito de aprobación de los planes de acción y su efectividad.

6. Modelo de Gestión**FIGURA 8.** Elementos contemplados en las políticas de riesgo

En la definición del marco de gestión, es importante determinar planes de actuación en los cuales quede establecido un procedimiento específico de aprobación de excepciones o exenciones a la aplicación de las políticas. A este respecto, existe una clara diferencia entre las compañías con enfoque de *Modelo Interno* y aquellas con enfoque *Fórmula Estándar*. Tal y como se observa en la Fig. 9 la totalidad de las primeras han establecido dicho procedimiento, frente al 62,5 por ciento de las compañías que han optado por el enfoque de *Fórmula Estándar*.

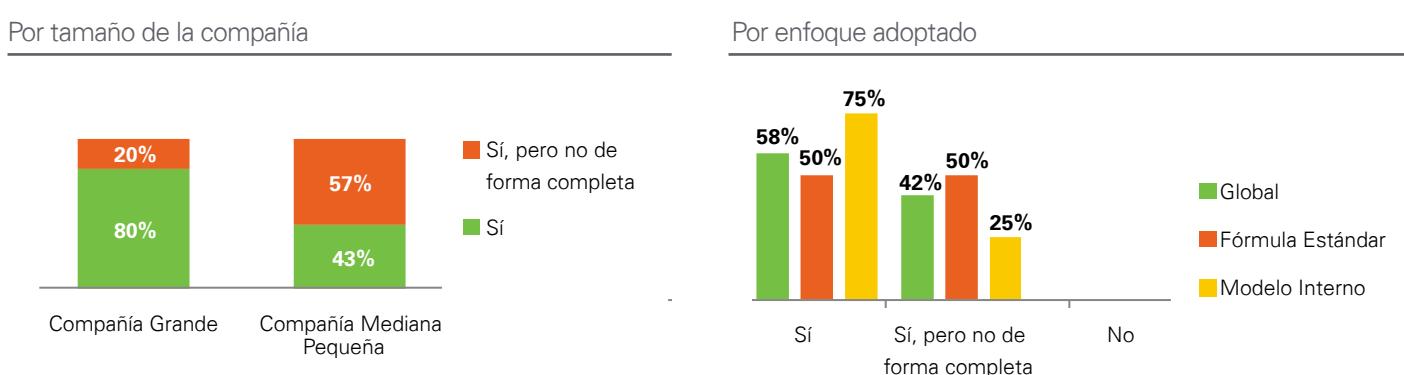
FIGURA 9. Existencia de procedimientos de aprobación de excepciones a la aplicación de las políticas

6.2.3 Documentación

Las compañías, independientemente del enfoque que adopten, han de respaldar por escrito a través de sus manuales todos y cada uno de los elementos que componen sus políticas y procedimientos inherentes al marco de gestión que han implantado.

Con respecto a los procedimientos para la construcción e implantación del marco de gestión, se puede observar en la Fig. 10 que todas las compañías han documentado dichos procedimientos, si bien, no todas lo han hecho de manera completa. Desde la óptica de tamaño se observa que el 80 por ciento de las compañías grandes y el 43 por ciento de las compañías medianas-pequeñas han documentado los procedimientos de forma completa.

Si se considera el enfoque adoptado, se observa que las compañías con Modelo Interno, en su mayoría, tienen una documentación completa de los procedimientos (75 por ciento), mientras que en las compañías con Fórmula Estándar han documentado completamente dichos procedimientos el 50 por ciento de los casos.

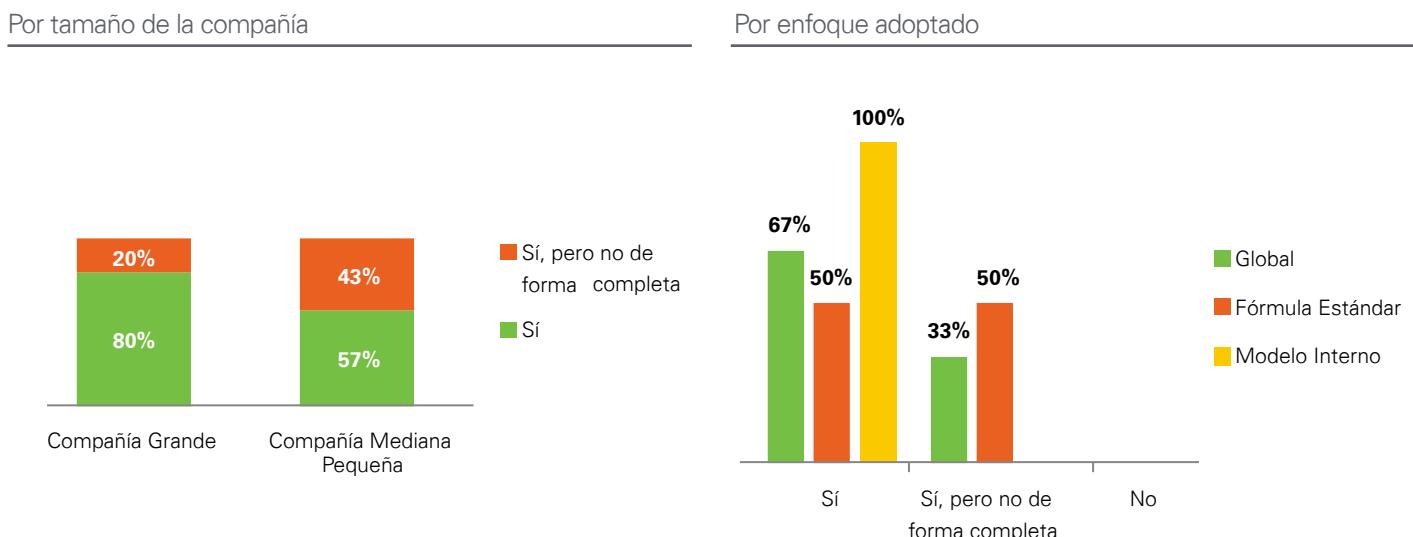
FIGURA 10. Documentación del procedimiento de implantación del marco de gestión

6. Modelo de Gestión

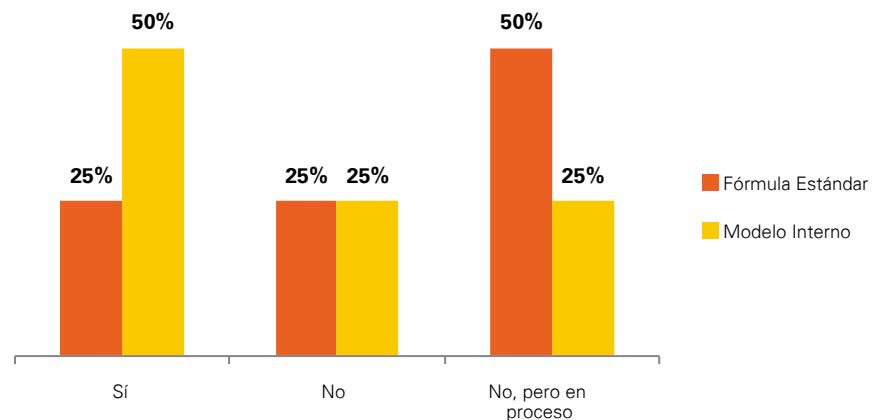
El punto anterior pone de manifiesto el mayor grado de desarrollo en la documentación que alcanzan las compañías que adoptan Modelo Interno.

El mismo comportamiento se observa en el desarrollo de la documentación técnica del modelo de riesgo operacional como se muestra en la Fig. 11. Las compañías con enfoque Modelo Interno cuentan en un 100 por ciento con dicha documentación completa, sin embargo únicamente el 50 por ciento de las que utilizan Fórmula Estándar cuentan con la documentación completa del modelo. Por tamaño, es posible observar que es coherente con el punto anterior, en este caso, las compañías grandes cuentan en un 80 por ciento con dicha documentación completa, contra el 57 por ciento de las compañías medianas-pequeñas.

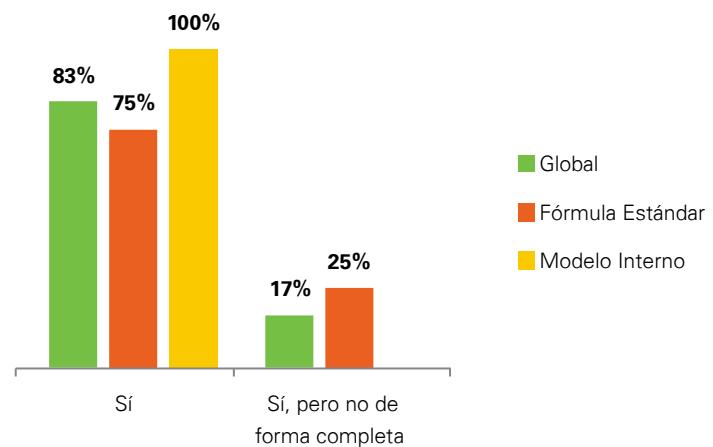
FIGURA 11. Documentación técnica sobre el modelo de riesgo operacional



Tal y como se recoge en la Fig. 12, el 50 por ciento de las compañías que optan por el enfoque de Modelo Interno tienen definida una metodología para aprobar el apetito de riesgo operacional, reduciéndose dicho porcentaje hasta el 25 por ciento en el caso de compañías que optan por Fórmula Estándar. Resulta relevante destacar que el 25 por ciento de las primeras compañías están trabajando en definir su metodología frente al 50 por ciento del resto de compañías por Fórmula Estándar. Asimismo, se observa cómo un 25 por ciento de las compañías que han optado por el Modelo Interno no disponen de metodología para definir el apetito de riesgo operacional, ni tampoco se encuentran en proceso de definirla.

FIGURA 12. Documentación de la metodología para la fijación del apetito al riesgo

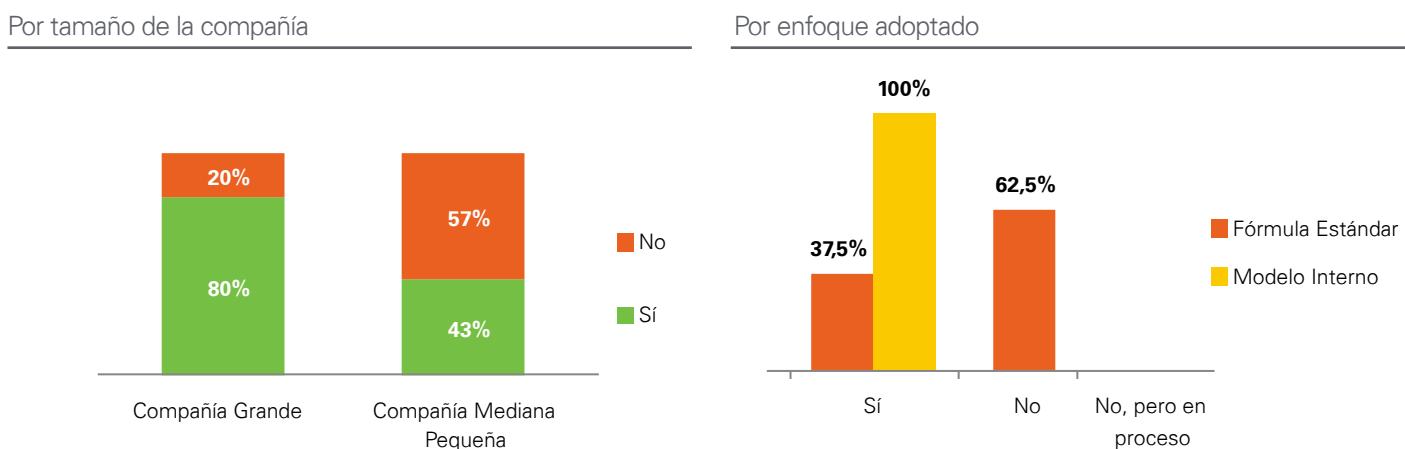
Tal y como se observa en la Fig. 13 todas las compañías cuentan con documentación relativa a los planes de contingencia, si bien, no todas la han desarrollado de forma completa. Por otro lado el 75 por ciento de compañías con enfoque de Fórmula Estándar señalan que su documentación es completa, alcanzando el 100 por ciento para aquellas compañías que han optado por el enfoque de Modelo Interno.

FIGURA 13. Documentación de los planes de contingencia

6. Modelo de Gestión

Finalmente, se ha analizado la existencia de documentación relativa al escalado de incidencias, y como se muestra en la Fig. 14, todas las compañías con Modelo Interno cuentan actualmente con ella. No es el caso de aquellas que utilizan el enfoque de Fórmula Estándar, ya que únicamente el 37,5 por ciento afirma que cuenta ya con este tipo de documentación. Si se considera como eje de análisis el tamaño, se observa que el 80 por ciento de las compañías grandes tiene esta documentación, mientras que sólo el 43 por ciento de las compañías medianas-pequeñas lo ha elaborado.

FIGURA 14. Documentación de escalada de incidencias



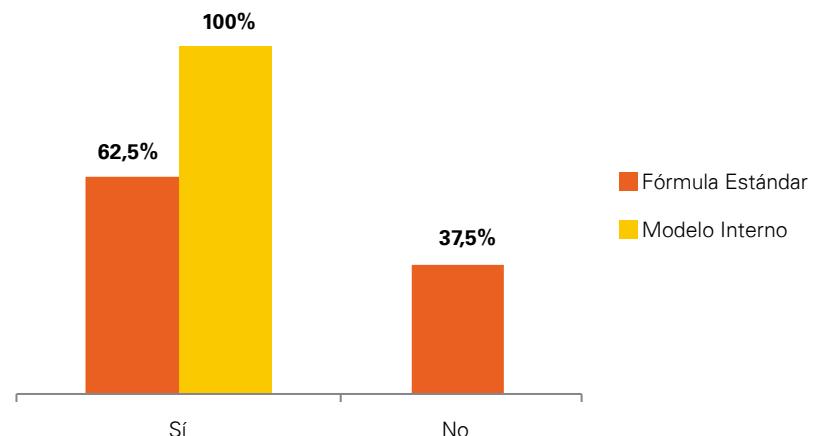
6.2.4 Riesgo de fraude

Los tipos de fraude, tanto interno como externo, son considerados, como dos de las principales categorías de riesgo operacional y es una problemática con la que día a día se enfrentan las compañías aseguradoras, siendo una posible fuente de pérdidas.

Las compañías con Modelo Interno mantienen generalmente unas políticas específicas de prevención de fraude y cumplen todos los elementos fundamentales para una adecuada gestión del riesgo de fraude.

Tal como se observa en la Fig. 15 las compañías con Fórmula Estándar, en el 62,5 por ciento de los casos, tienen definidas unas políticas detalladas, aunque la mayoría de éstas han determinado las funciones y responsabilidades relativas al fraude, las han publicado y difundido y existe un procedimiento de comunicación de eventos de fraude.

La difusión y concienciación de este tipo de riesgo se convierte en un aspecto que cobra especial relevancia a la hora de intentar transmitir la cultura de riesgo operacional en la compañía, siendo vital que las políticas de fraude sean conocidas por todos y estén disponibles para toda la compañía.

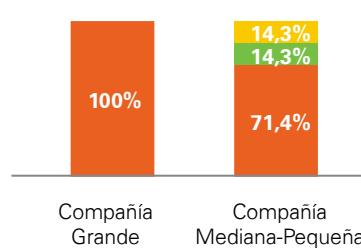
FIGURA 15. Existencia de políticas de prevención del fraude**6.2.5 Estructura organizativa**

Los elementos del marco de gestión se deben sustentar en una estructura organizativa adecuada, siendo necesario definir claramente las funciones y responsabilidades en los procedimientos de identificación, evaluación, gestión y seguimiento del riesgo, para evitar los conflictos de interés que se puedan dar entre el área de riesgo operacional, las áreas de apoyo y las áreas de negocio.

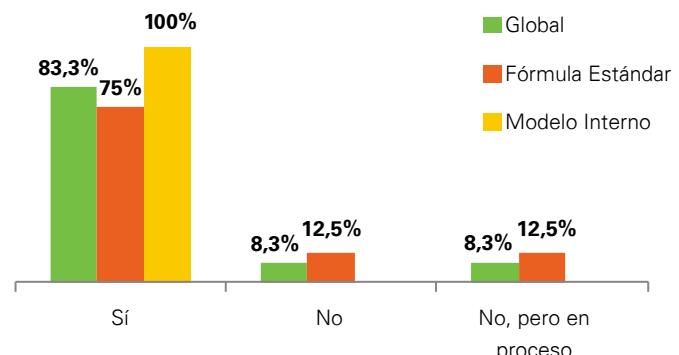
Como se observa en la Fig. 16 la mayoría de compañías ha llevado a cabo la asignación de responsabilidades en la toma de decisiones, si bien se observa que un bajo porcentaje de compañías consideradas compañías medianas-pequeñas y que además han adoptado un enfoque de Fórmula Estándar no lo han llevado a cabo o se encuentran aún en proceso de definición.

FIGURA 16. Asignación de responsabilidades de gestión riesgo operacional

Por tamaño de la compañía

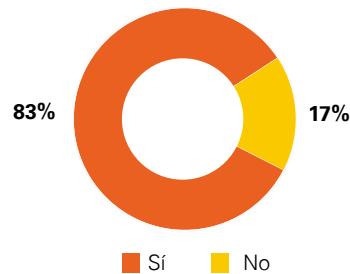


Por enfoque adoptado

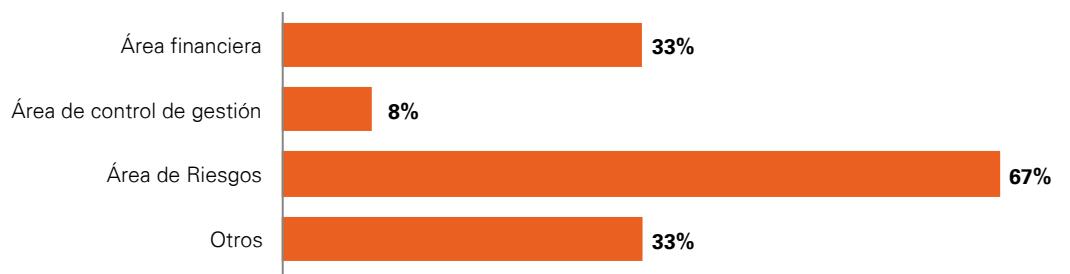


6. Modelo de Gestión

Actualmente, como se observa en la Fig. 17, el 17 por ciento de las compañías analizadas no dispone de una unidad específica de riesgo operacional, entendiéndose que sus funciones se encuentran delegadas en otras áreas relacionadas con el control del riesgo.

FIGURA 17. ¿Existe un área independiente de gestión del riesgo operacional?

Tal y como se puede observar en la Fig. 18, el área de riesgo operacional, en un 67 por ciento de los casos depende directamente de la dirección de riesgos y en un 33 por ciento de la dirección financiera.

FIGURA 18. Área responsable de la gestión del riesgo operacional (*)

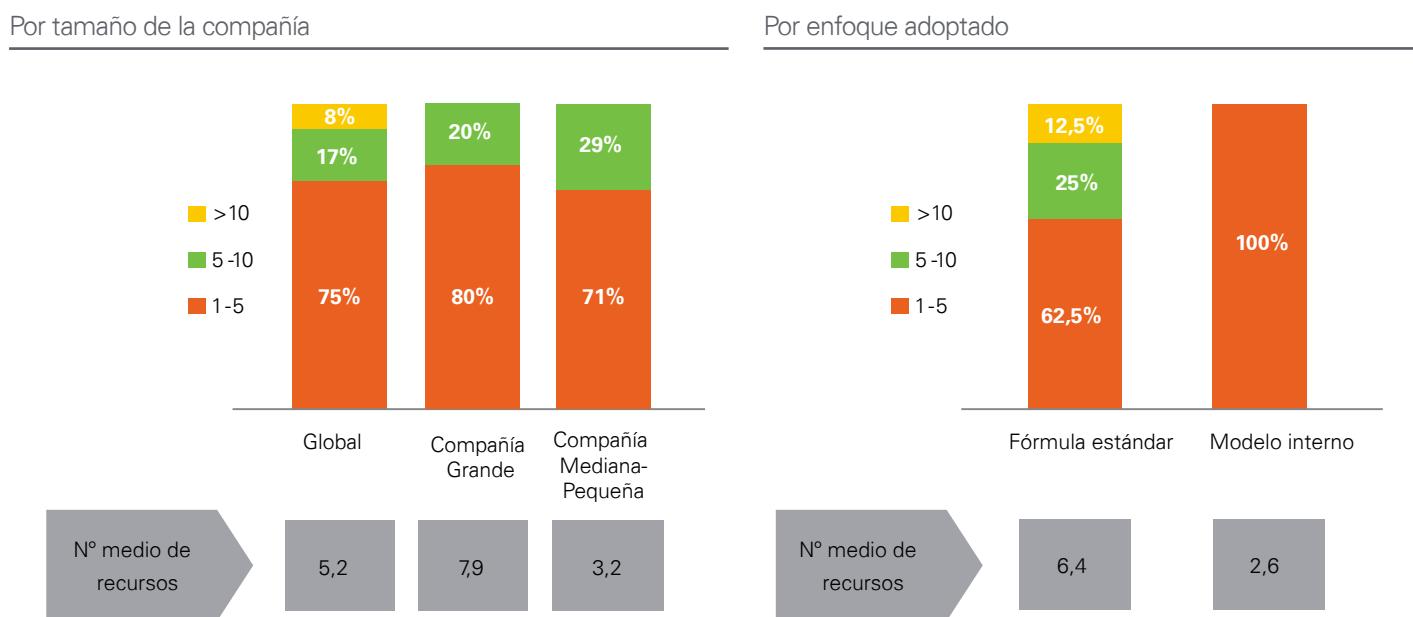
*En algunos casos el área de riesgo operacional depende del área de riesgos, que a su vez depende del área de control de gestión y del área financiera, es por ello que los porcentajes no suman el 100 por ciento.

Generalmente, las compañías consideran la gestión del riesgo operacional como una categoría de riesgo que requiere una gestión integral y diferenciada de otros riesgos. Por ello, las compañías han dotado recursos específicos para realizar esta función. En este sentido, según la Fig. 19, destaca que el número medio de recursos dentro de la unidad de riesgo operacional es de 5,2 recursos.

En el análisis realizado desde la perspectiva de tamaño, se observa que la media de recursos en las compañías grandes es de 7,9, mientras que la media en las de tamaño mediano es de 3,2 recursos. Esta diferencia resulta evidente debido a la mayor complejidad que tiene en aquellas de mayor tamaño. Sin embargo, hay que destacar que sólo es el 20 por ciento de las compañías grandes las que tienen un número muy elevado, ya que disponen de más de 10 recursos, mientras que el resto de compañías grandes tiene una unidad más pequeña compuesta por 3 recursos aproximadamente.

Además, como ya se ha comentado con anterioridad, la particularidad de que el riesgo operacional exista en todos los procesos y actividades de la compañía ha hecho que se establezcan colaboradores o responsables de la función de riesgo operacional en las distintas áreas de la compañía.

FIGURA 19. Recursos pertenecientes al área de riesgo operacional

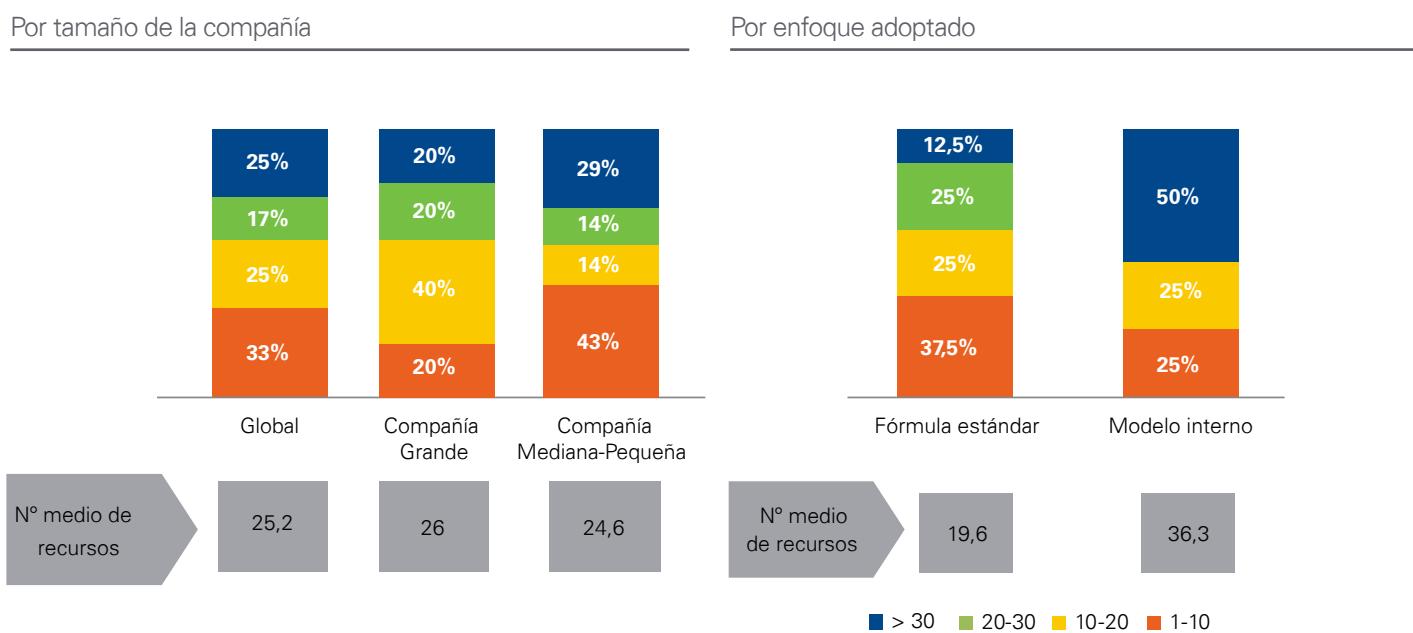


Como se observa en la Fig. 20 en términos medios, no parece existir una relación directa entre el número de colaboradores y el tamaño de la compañía (26 las grandes y 24,6 las medianas-pequeñas). Esto se justifica porque las compañías, independientemente del tamaño, tienen estructuras similares, siendo necesarios un número parecido de colaboradores en las distintas áreas de negocio y apoyo. Sin embargo, habría que señalar que el 80 por ciento de las compañías grandes cuentan con más de 10 colaboradores a lo largo de toda la compañía frente a un 57 por ciento en el caso de las compañías medianas-pequeñas.

6. Modelo de Gestión

Si se observa bajo la perspectiva de enfoque, aquellas con Fórmula Estándar cuentan con una media de 19,6 colaboradores, mientras que aquellas con Modelo Interno cuentan con una media de 36,3 colaboradores. Bajo este punto de vista, la diferencia radica principalmente en que la participación de la compañía en la gestión se incrementa a medida que las compañías adoptan enfoques más avanzados con una mayor identificación y evaluación de eventos en las áreas.

FIGURA 20. Colaboradores de riesgo operacional



6.2.6 Formación

Como se ha comentado anteriormente, una de las principales dificultades con las que se enfrentan las compañías a la hora de implementar un modelo de gestión, es la difusión de la cultura de riesgo operacional. Por ello, cobra especial relevancia la transmisión de las políticas de riesgo operacional a toda la compañía.

Como se observa en la Fig. 21 se ha realizado una comparativa del nivel de formación que se ha efectuado sobre riesgo operacional en las compañías, analizando la formación que ha recibido la alta dirección, la propia área de riesgo operacional, los coordinadores asignados, las áreas de servicios centrales y la red comercial.

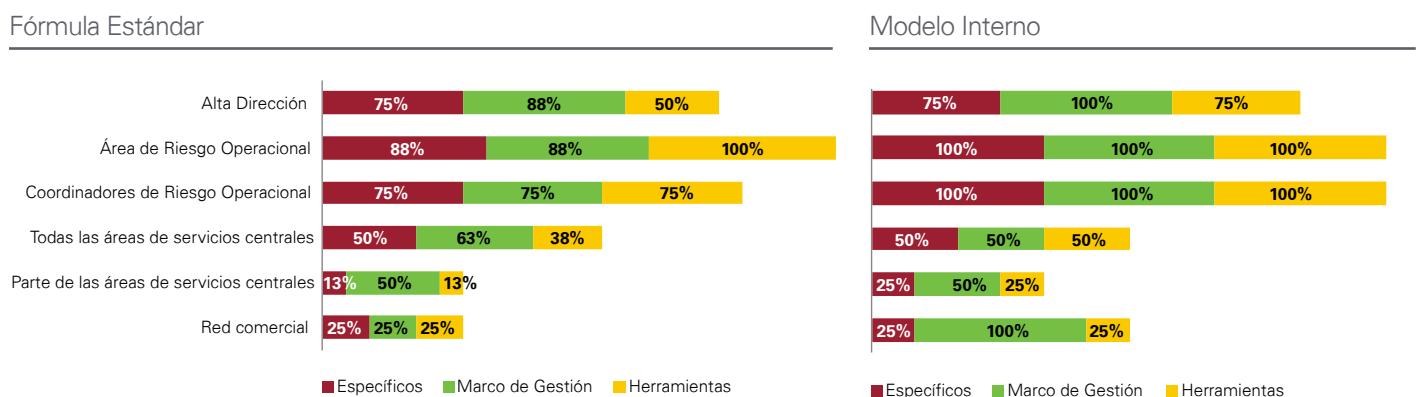
Es evidente que las compañías que adoptan un enfoque de Modelo Interno realizan en términos generales mayor formación que aquellas que adoptan un enfoque de Fórmula Estándar.

Cabe resaltar el alto porcentaje de coordinadores que reciben formación específica de riesgo operacional en las compañías con Modelo Interno.

La alta dirección recibe mayor formación cuanto más avanzado es el enfoque que adopta la compañía, fundamentalmente en el marco de gestión y las herramientas de gestión. Este aspecto está relacionado con la aprobación que debe realizar la alta dirección de este marco según el enfoque adoptado.

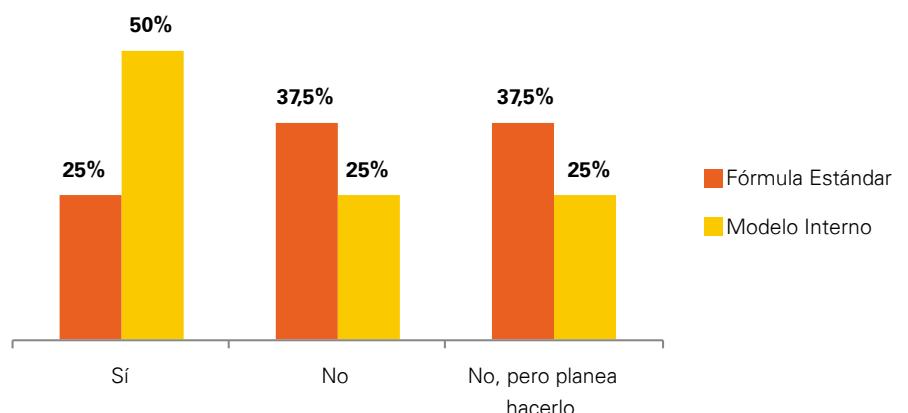
Además de la formación, otro mecanismo efectivo para la difusión de la cultura de riesgo operacional, es la comunicación interna a través de campañas de concienciación (memorandos, revistas, emails). En la Fig. 22 se muestra, por enfoque adoptado, la existencia de dichas campañas.

FIGURA 21. Formación en riesgo operacional por áreas



Como se observa en la Fig. 22, el 50 por ciento de las compañías con Modelo Interno las llevan a cabo y el 25 por ciento planea hacerlo. Aquellas que utilizan Fórmula Estándar, aún no han avanzado en la difusión de la cultura de riesgo operacional a través de estos medios, únicamente el 25 por ciento lleva a cabo estas campañas, aunque un 37,5 por ciento de ellas planea su implementación.

FIGURA 22. ¿Existen campañas de concienciación del riesgo operacional?



6. Modelo de Gestión

6.2.7 Conclusiones

El grado de desarrollo observado en cuanto al marco de gestión, tanto en las compañías con Modelo Interno como de las de Fórmula Estándar, se considera suficientemente avanzado.

Prácticamente la totalidad de las compañías han implantado completa o parcialmente la mayoría de elementos del marco de gestión, fundamentalmente la definición de políticas de riesgo, la asignación de roles y responsabilidades, la concienciación y formación y la definición del apetito al riesgo y los límites de riesgo. Estas cifras van en consonancia con las compañías que han definido planes directores que desarrollen el modelo de gestión del riesgo operacional.

Aunque la situación es más completa en las compañías con Modelo Interno, la mayoría de compañías con Formula Estándar (67 por ciento), tienen ya definidos e implantados diversos aspectos del marco de gestión como las políticas y procedimientos, su documentación, políticas para la prevención de fraude y una estructura organizativa que sustente dicho marco.

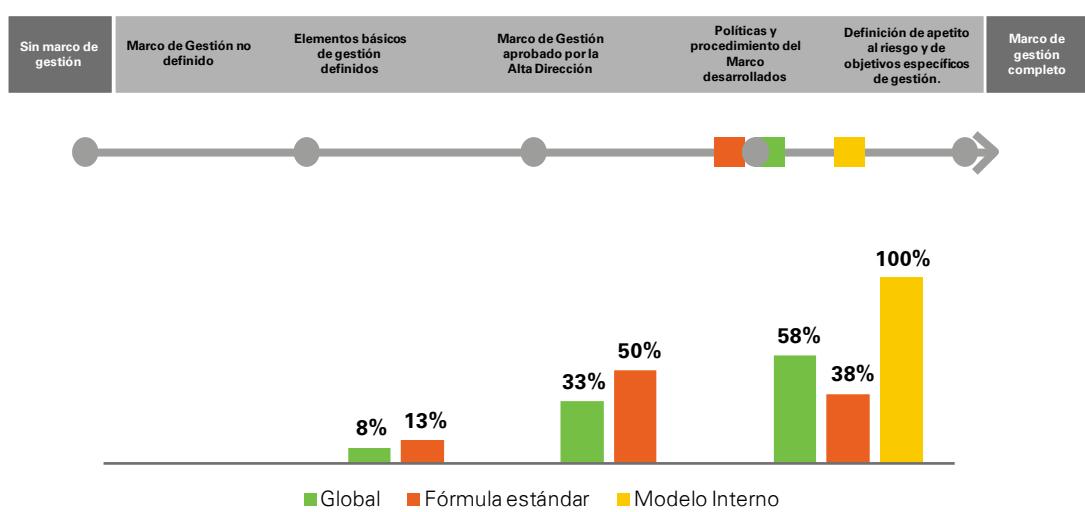
La documentación de las políticas y procedimientos y la creación de unas políticas de fraude, son fundamentales para alcanzar una mayor integración en la gestión y unas menores pérdidas por fraude, independientemente del modelo por el que opte la compañía.

En la mitad de las compañías se ha definido un plan director completo para la implantación del modelo de gestión y en un 42 por ciento se ha definido pero no se encuentra totalmente finalizado.

En la mayoría de compañías, la alta dirección participa activamente en la aprobación de las políticas (83 por ciento) y el modelo (58 por ciento) principalmente.

La difusión de la cultura de riesgo operacional es un reto pendiente aún para todas las compañías, ya que en términos generales se observa que todas tienen programas de formación que destinan principalmente a las áreas relacionadas con su gestión, pero no al resto de áreas, como son las áreas de negocio y de apoyo. El riesgo operacional es inherente a la dinámica diaria de una compañía, en todas sus áreas y niveles, por lo que se convierte en un aspecto fundamental, crear una cultura consciente del riesgo y difundirla internamente.

FIGURA 23. Marco de Gestión



6.3 Identificación de eventos de pérdidas

6.3.1 Disponibilidad de datos internos

La identificación y registro de los datos internos de pérdidas operacionales es uno de los elementos clave de la gestión del riesgo operacional. A través de ellos es posible determinar el nivel de pérdidas materializadas así como obtener una información precisa de las causas que las producen, lo que mejora la gestión del riesgo.

Por otro lado, para el desarrollo de metodologías de cuantificación de capital económico y regulatorio, es un requisito indispensable el adecuado tratamiento de los eventos de pérdida.

La experiencia interna de la compañía constituye un elemento clave dentro del marco de su gestión de riesgos. Esta experiencia permitirá el conocimiento del perfil de riesgo de la compañía, lo que derivará en una mejor disposición a la hora de tomar decisiones y será un factor fundamental en el desarrollo del Modelo Interno.

En esta fase del estudio, de las compañías que componen la población estadística, un 84 por ciento de las mismas disponen de bases de datos o están en proceso de desarrollo.

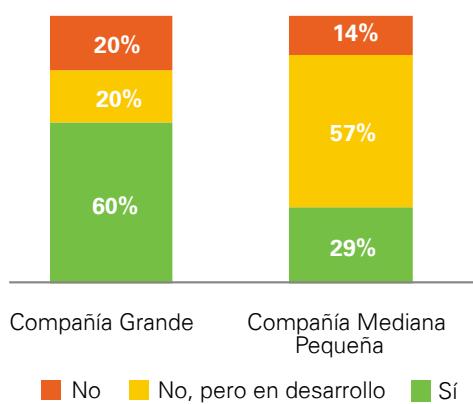
En función del tamaño de la compañía, la Fig. 24 indica que en el caso de las de mayor tamaño, el 60 por ciento dispone de bases de datos y un 20 por ciento se encuentra en fase de su desarrollo. En el caso de las compañías medianas-pequeñas, sólo un 29 por ciento dispone de bases de datos y un 57 por ciento se encuentra en fase de desarrollo. Esto evidencia el hecho de que las compañías tienen una clara conciencia de la necesidad de desarrollar bases de datos internas de eventos operacionales independientemente de su tamaño.

Por otro lado, en la Fig. 24, el 100 por ciento de las compañías que optan por Modelo Interno han desarrollado bases de datos de pérdidas y tienen una profundidad histórica de entre 2 y 4 años.

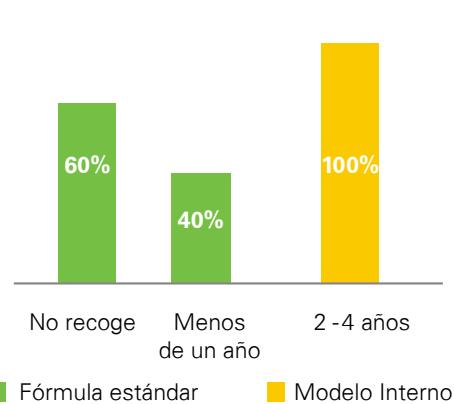
En cuanto a las compañías que han optado por la Fórmula Estándar, un 40 por ciento ya han construido una base de pérdidas con una profundidad de menos de un año y un 60 por ciento todavía no recoge ningún evento de pérdida.

FIGURA 24. Disponibilidad de datos

Por tamaño de la compañía



Profundidad histórica de eventos de pérdida por enfoque adoptado



■ No ■ No, pero en desarrollo ■ Sí

■ Fórmula estándar ■ Modelo Interno

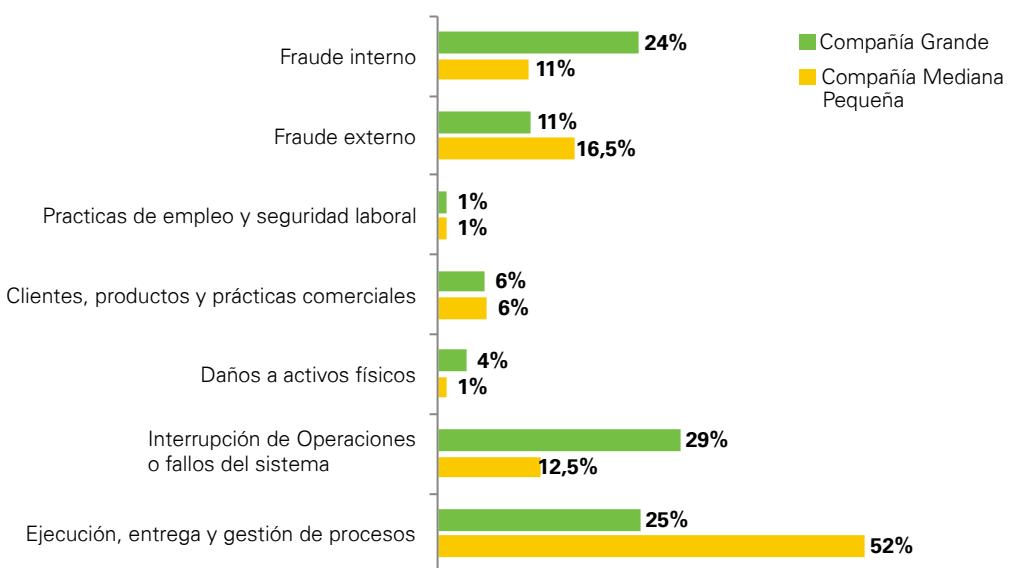
6. Modelo de Gestión

Es relevante subrayar el hecho de que en el caso de aquellas compañías dependientes de una matriz, sea extranjera o nacional, reciben las principales directrices referentes al marco de gestión del riesgo operacional directamente de las compañías cabeceras del grupo.

Con carácter general, se ha optado por no definir umbrales o límites para la recolección de datos a nivel interno de la compañía. Esta es una práctica habitual que permite un mayor conocimiento del perfil de riesgo de la compañía (es decir, de los eventos de bajo importe pero alta frecuencia). Sin embargo, aquellas compañías dependientes de la matriz de un grupo, sea nacional o extranjero, sí que han establecido diferentes umbrales a efectos de reporting.

Si se analiza la distribución de las pérdidas gestionadas en las bases de datos internas se observa en la Fig. 25 que existe una acumulación clara en determinadas categorías de riesgos. Se identifica algún patrón común en función del tamaño de la compañía. En particular, mientras para las compañías de mayor tamaño la condensación se produce en los riesgos de “Interrupción de operaciones o fallos del sistema” (29 por ciento), “Ejecución, entrega y gestión de procesos” (25 por ciento) y “Fraude interno” (24 por ciento); en el caso de las compañías medianas-pequeñas la concentración de eventos se produce claramente en torno al riesgo de “Ejecución, entrega y gestión de procesos” (52 por ciento).

FIGURA 25. Distribución de pérdidas por categoría de evento por tamaño de la compañía



A pesar de los resultados indicados en los gráficos anteriores, un hecho contrastable es que las compañías que están registrando los eventos de pérdida en sus bases de datos no alcanzan todavía un número significativo, lo cual está muy relacionado con la escasa profundidad histórica de las mismas. En la mayoría de las compañías, el número de eventos registrados es inferior a 150.

6.3.2 Origen de datos

La identificación de pérdidas operacionales es un proceso que se inicia con la definición conceptual y posterior identificación del origen o fuentes de la información.

El origen de los datos de pérdidas operacionales puede encontrarse en fuentes de información centralizada, es decir, dentro del sistema contable; o también en fuentes de información descentralizadas, es decir, dentro de las áreas de la compañía o dentro de la propia área de riesgo operacional o en su caso de control interno.

El sistema contable es de entre las fuentes aquella en la cual se encuentra el mayor volumen de información de eventos operacionales. Sin embargo, para identificar eventos de pérdidas operacionales es necesario llevar a cabo un ejercicio de identificación de registros contables. Es por ello que las compañías entrevistadas consideran que el procedimiento contable de recogida de información es insuficiente para identificar todas las materializaciones y se tiene que complementar con procesos de recogida en las áreas.

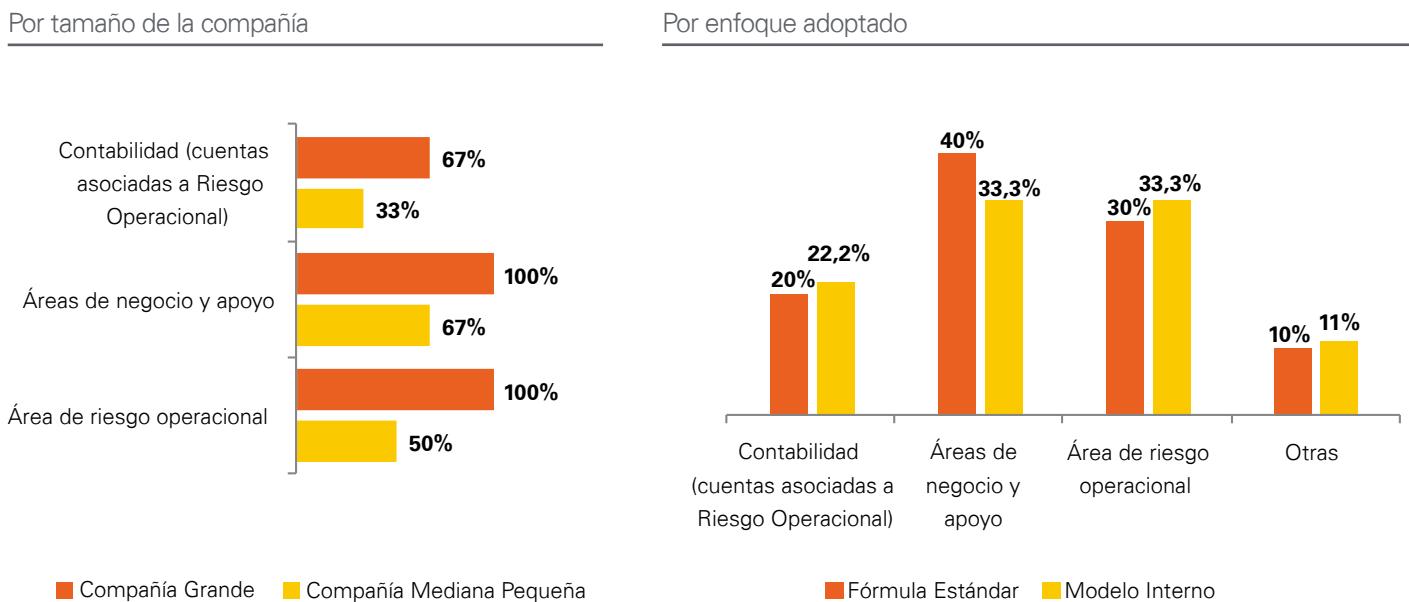
Como se observa en la Fig. 26, en cuanto al origen de los datos de eventos de pérdida, se observan diferencias entre las compañías que optan por Modelo Interno de las que lo hacen por la Fórmula Estándar.

En este sentido, el 22,2 por ciento de las compañías que optan por Modelo Interno emplean como fuente de información la derivada de los datos de contabilidad (cuentas contables asociadas a riesgo operacional).

En cuanto a las que optan por Fórmula Estándar, sólo el 20 por ciento de las compañías se ayudan de los datos de contabilidad.

Si se atiende al tamaño de la compañía, se comprueba que el 67 por ciento de las compañías grandes emplean la contabilidad como fuente de información, frente a las compañías medianas-pequeñas que tan sólo la usan en un 33 por ciento.

Respecto a las otras dos fuentes (área de compañía o negocio y área de riesgo operacional), se puede comprobar cómo existe una amplia utilización de las mismas, con independencia del tamaño de la compañía.

6. Modelo de Gestión**FIGURA 26.** Origen de datos

Dado que el empleo de la fuente de información de la contabilidad aún se encuentra en cierres, se ha comenzado por aquellas cuentas denominadas puras.

Las compañías deben asegurar al regulador la calidad de sus datos registrados. Para ello, el primer paso es verificar que se están recogiendo todos los eventos de pérdida que se producen. En este sentido, se debe realizar una conciliación de los eventos de pérdida identificados con contabilidad.

La conciliación de los eventos de pérdida con la contabilidad es un proceso complejo y es por ello que todavía no se ha abordado por las compañías encuestadas, que todavía se encuentran en fase de construcción o desarrollo de las bases de pérdidas operacionales.

El estudio resalta el hecho de que las compañías no llevan a cabo la conciliación de manera automática ya que para ello se requiere un sistema íntegro de cuentas puras como fuente de eventos de riesgo operacional. Adicionalmente, tampoco se encuentra extendida la conciliación de manera manual.

6.3.3 Consistencia e integridad de datos

Las compañías deberán revisar la calidad y fiabilidad de la información de pérdidas operacionales recogidas en la base de datos interna, realizando las pruebas de integridad y consistencia con carácter periódico.

La finalidad de estas pruebas es obtener una valoración a través de la verificación del proceso de recogida de datos.

Este tipo de pruebas es fundamental para poder tener certeza de que la información que se utiliza para la toma de decisiones o para calcular el capital regulatorio o económico es fiable y completa.

Tal y como se observa en la Fig. 27 si se atiende a las compañías que optan por la Fórmula Estándar y que tienen bases de datos, resulta significativo que exista un 80 por ciento que no realiza ninguna prueba de consistencia e integridad de datos.

Por su parte, si se observa a las compañías que optan por el Modelo Interno este porcentaje queda reducido al 25 por ciento. Sin embargo, un 50 por ciento sólo lleva a cabo un análisis básico. Con independencia de los requerimientos regulatorios, las compañías deberían evolucionar hacia un modelo de revisión de los eventos recogidos en la base de datos de pérdidas ya que esta es la información que posteriormente se va a utilizar para gestionar el riesgo operacional.

FIGURA 27. Consistencia e integridad de los datos



6. Modelo de Gestión**6.3.4 Conclusiones**

El proceso de recogida de datos internos es un proceso costoso y dilatado en el tiempo; proceso que debe ser progresivamente documentado y sistematizado hasta alcanzar el grado de madurez necesario.

Un 42 por ciento de las compañías disponen de una base de datos.

En este proceso descrito, las compañías que recogen parte de los eventos a través de las áreas han expresado la dificultad de dicha labor debido a la baja cultura en riesgo operacional.

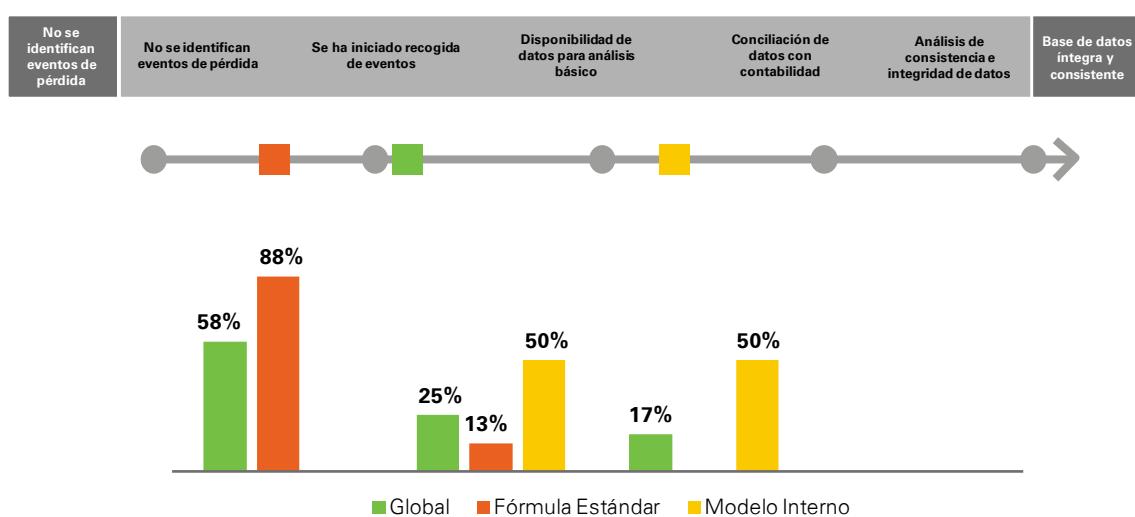
Por eso, es importante reconocer la necesidad de cubrir la formación a las distintas áreas involucradas y el establecimiento de una infraestructura tecnológica útil para soportar el proceso de recolección de datos.

El 100 por ciento de compañías que optan por Modelo Interno disponen de una profundidad histórica de entre 2 y 4 años. Esto hace suponer que a partir de este momento y en los próximos años dichas compañías van a poner el foco de atención en la necesaria calidad de los datos.

Un 67 por ciento de las compañías de mayor tamaño recogen datos principalmente desde la contabilidad existiendo dificultades en la gran mayoría de las mismas para conciliar los datos registrados en la base de eventos de pérdida con contabilidad. Este hecho se produce porque, entre otros, no existe una práctica en el sector de definir planes de cuentas específicas para riesgo operacional, de forma que la fuente principal sea contabilidad.

Al ser los eventos de pérdida uno de los elementos base para la gestión del riesgo operacional y no realizándose de manera generalizada un cuadro con contabilidad, las compañías deberían realizar periódicamente una revisión de consistencia e integridad de los datos obtenidos.

FIGURA 28. Eventos de pérdida



6.4 Identificación de factores de riesgo y mitigantes

6.4.1 Identificación de riesgos y mitigantes

Para obtener el perfil de riesgo de una compañía, además de identificar las pérdidas que se materializan, es fundamental conocer los riesgos a los que ésta se encuentra expuesta.

Las mejores prácticas en el ámbito de la gestión de riesgos establecen que las compañías deben identificar periódicamente los riesgos potenciales más perjudiciales de todos sus productos, actividades y procesos. Tanto la DGSFP, a nivel local, como EIOPA, han requerido a las compañías que realicen una identificación de sus riesgos relevantes.

La totalidad de las compañías encuestadas disponen de procesos internos para la identificación de los riesgos, lo que indica que la gestión del riesgo operacional busca una mejora en la gestión interna.

Conjuntamente con la identificación de riesgos, debe existir una identificación de los mitigantes asociados, tales como controles, seguros, planes de contingencia o/y planes de continuidad con el fin de conocer cuál es el entorno de control que tienen asociados estos riesgos.

En este sentido, las compañías se encuentran en grado de avance tanto en el tratamiento de mitigantes como en la identificación de sus riesgos, observando que la totalidad de las mismas recogen información relativa a sus mitigantes.

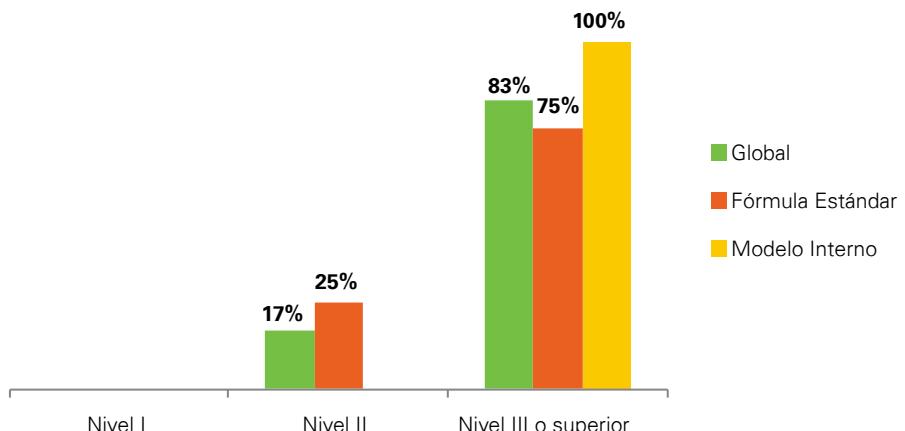
6.4.2 Detalle del proceso de identificación de riesgos

El sector asegurador, mayoritariamente, toma como referencia la clasificación por tipos de evento que realiza ORIC, con el fin de homogenizar la categorización y comparar los riesgos potenciales con las pérdidas materializadas que se producen. Esta clasificación de los riesgos establece dos niveles definidos, acordes con la clasificación que realiza Basilea II, y un tercer nivel que aporta mayor granularidad a la clasificación de los riesgos.

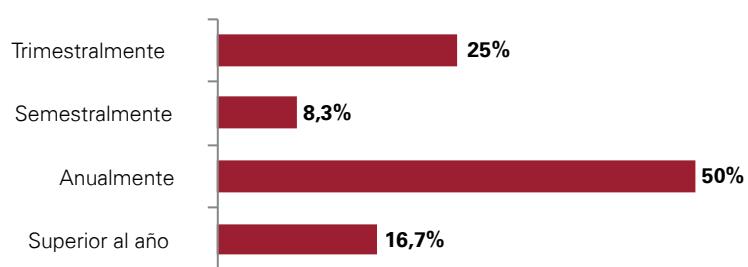
Según se puede observar en la Fig. 29, el 83 por ciento de las compañías que han participado en el estudio identifica sus riesgos en un nivel III o superior, lo que facilita encontrar el punto de equilibrio entre el grado de detalle en la identificación y el número de riesgos a gestionar.

El 17 por ciento está identificando sus riesgos con menor detalle, lo que equivaldría a un segundo nivel. Entre estas compañías no se encuentra ninguna catalogada como "grande" de las que han participado en el presente estudio.

Observando la información por tipo de enfoque, podemos concluir que la totalidad de las compañías que usan Modelo Interno, tienen mayor nivel de detalle en la categorización de los riesgos, si bien, el 75 por ciento de compañías que adoptan la Fórmula Estándar, también tienen un nivel de detalle desarrollado en la categorización y tan sólo un 25 por ciento no desarrolla más allá del nivel II.

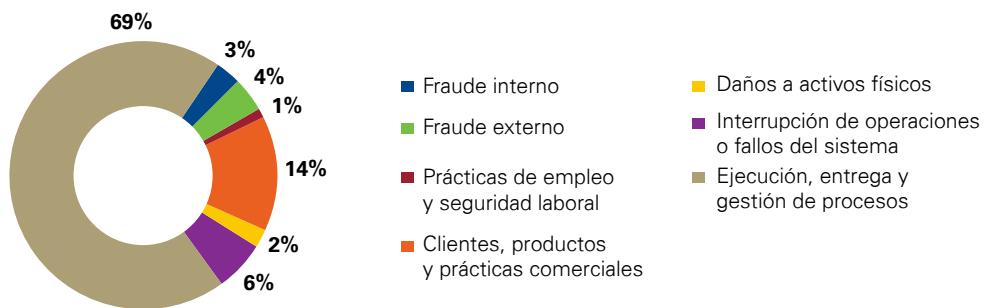
6. Modelo de Gestión**FIGURA 29.** Identificación de factores de riesgo

Desde el punto de vista de la periodicidad, tal y como se muestra en la Fig. 30, se recoge que el 16,7 por ciento de las compañías identifican sus riesgos con una periodicidad superior a un año, aspecto que desde una política integral de gestión del riesgo debería reducirse al menos a una identificación anual. En cuanto al resto de compañías, con carácter general, llevan a cabo una revisión anual (50 por ciento). Es relevante subrayar cómo algunas compañías han optado por llevar a cabo un análisis de los factores de riesgo con una periodicidad inferior al año de manera que son revisados dichos factores con carácter global para toda la compañía (semestralmente en un 8,3 por ciento y trimestralmente en un 25 por ciento).

FIGURA 30. Periodicidad de revisión de factores de riesgo

Se observa en la Fig. 31 cómo las compañías consideran que un 69 por ciento de las pérdidas van a estar relacionadas con el riesgo de "Ejecución, entrega y gestión de procesos". Asimismo, consideran que el riesgo de "Clientes, productos y prácticas comerciales" supondrá un 14 por ciento de las pérdidas totales.

Las compañías participantes en el estudio señalan como las principales causas empleadas en la categorización de los riesgos las siguientes: la falta de formación, la falta de automatización, los equívocos en el diseño de sistemas, los procesos inefficientes o inexistentes y los sistemas mal diseñados.

FIGURA 31. Distribución de pérdidas por categoría de riesgo

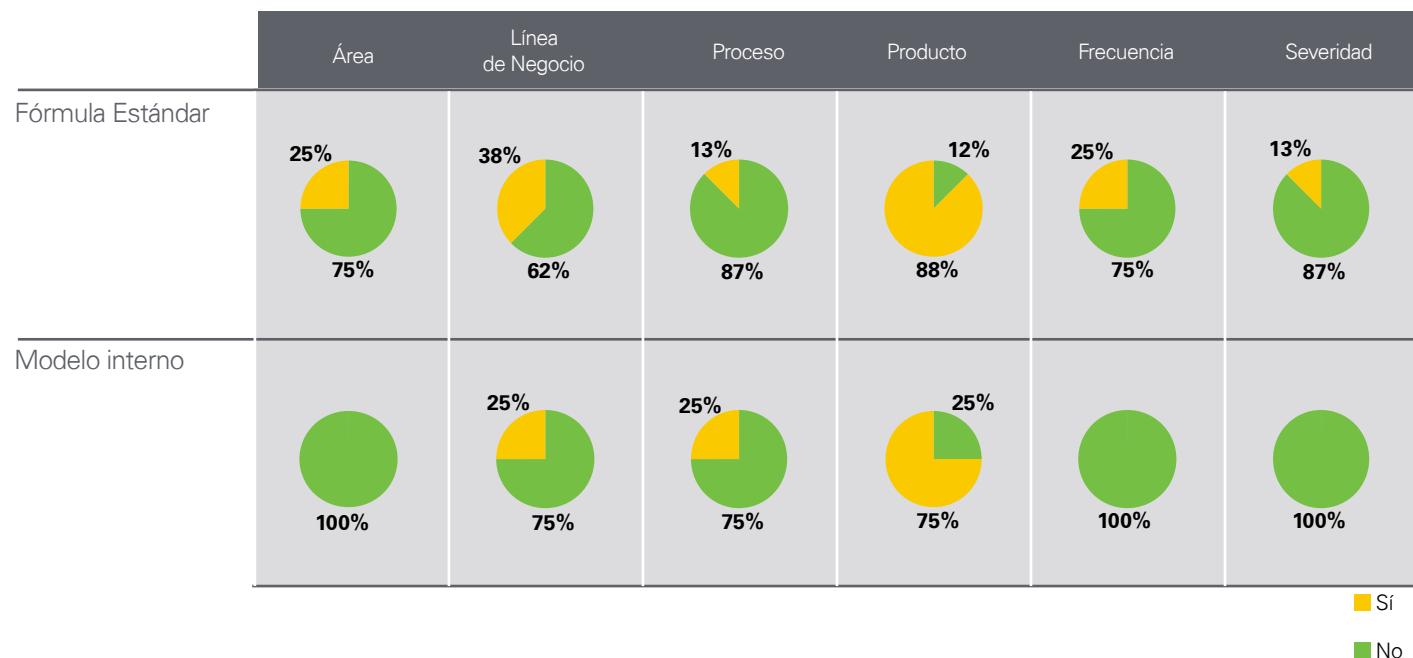
Adicionalmente a la clasificación de los riesgos, el proceso de identificación de los mismos debe ir orientado a asignar a cada riesgo el mayor nivel de información posible, como el nivel de categorización que tiene establecido, área, proceso al que pertenece, línea de negocio, producto, frecuencia, severidad y pérdida máxima.

Con toda esta información, las compañías pueden desarrollar una base de datos interna, que permita la gestión de cada riesgo operacional a partir de su cuantificación (frecuencia -severidad) y todos aquellos datos que permitan entender, evaluar y monitorizar las causas que pueden producir dichas pérdidas operacionales.

Según se muestra en la Fig. 32, la mayoría de las compañías aseguradoras encuestadas asocian sus riesgos operacionales con las áreas y los procesos, observando que en el caso de las compañías que usan Modelo Interno existe un mayor grado del nivel de información asociado a un riesgo.

Esta circunstancia se hace más evidente cuando se trata de definir un nivel de exposición en términos de frecuencia y severidad para cada riesgo identificado. Todas las compañías que usan Modelo Interno realizan esta identificación, mientras que en el caso de aquellas que utilizan la Fórmula Estándar el 75 por ciento realizan dicha identificación en el caso de la frecuencia y más del 87 por ciento para el caso de la severidad.

En lo que se refiere a la asociación de riesgos a productos, encontramos que pocas compañías realizan este tipo de relación, observando un 25 por ciento de las mismas que usan Modelo Interno y un 12 por ciento de las que adoptan Fórmula Estándar.

6. Modelo de Gestión**FIGURA 32.** Información asociada a los riesgos**6.4.3 Detalle del proceso de identificación de mitigantes**

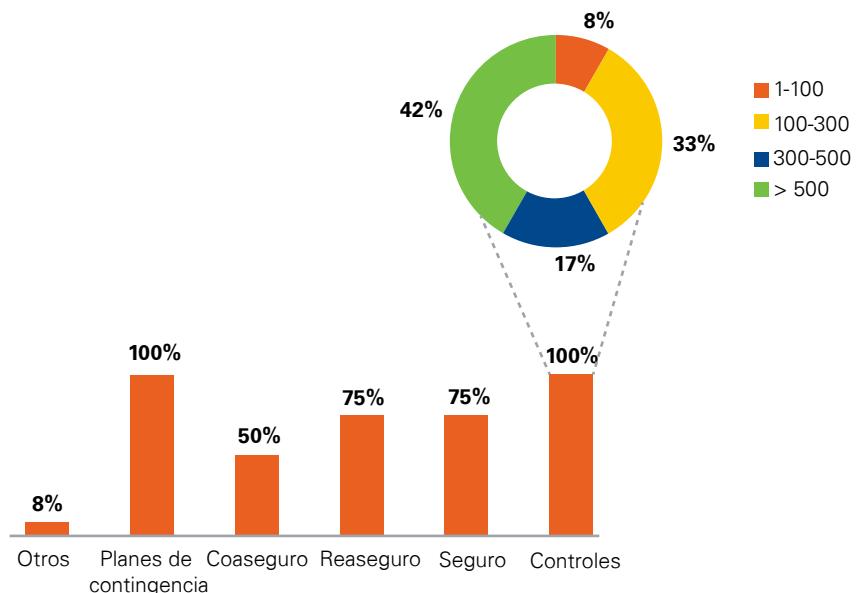
Junto con la identificación de riesgos es necesario identificar y evaluar los factores mitigantes más relevantes asociados a los riesgos operacionales de la compañía.

Este proceso de identificación permite disponer de un control de las acciones existentes para reducir la frecuencia de ocurrencia o la severidad de cada riesgo y, lo que es más importante si cabe, evaluar su nivel de efectividad en la mitigación del riesgo.

Todas las compañías objeto de este estudio están utilizando los mitigantes en el proceso de gestión del riesgo operacional, identificando aquellos asociados a sus riesgos operativos.

Dentro de ese entorno de mitigación, se observa en la Fig. 33 que la totalidad de las compañías identifican como mitigantes tanto los controles internos asociados a cada uno de los riesgos operacionales –donde el 59 por ciento disponen de más de 300 controles– como los planes de contingencia.

Por otra parte, como se ha afirmado con anterioridad, un elemento clave en el empleo de mitigantes es la evaluación de su efectividad en reducir la magnitud de los riesgos asociados.

FIGURA 33. Identificación de mitigantes

6.4.4 Conclusiones

El total de las compañías realiza algún tipo de identificación de riesgos y mitigantes con una tendencia creciente a alcanzar un mayor detalle en dicha identificación.

Sin embargo, este proceso de identificación difiere mucho entre las compañías, fundamentalmente en dos aspectos: el objetivo y el método de identificación.

El objetivo de una parte de las compañías es definir la tipología de riesgos potenciales en los que se pueden materializar las pérdidas, mientras que otra parte además busca obtener un mapa de riesgos con el que posteriormente evaluar el nivel de exposición.

El método de identificación difiere como consecuencia de los diferentes objetivos buscados y por los distintos niveles de detalle que se quieren conseguir.

Por norma general, aquellas compañías que han identificado sus riesgos, en lo que equivaldría a un nivel II de ORIC, lo han realizado a través de entrevistas mediante un análisis top-down.

Las compañías que han buscado un mayor detalle, equivalente a un nivel III de ORIC, han identificado sus riesgos a través del análisis de las áreas y de los procesos de la compañía, análisis bottom-up.

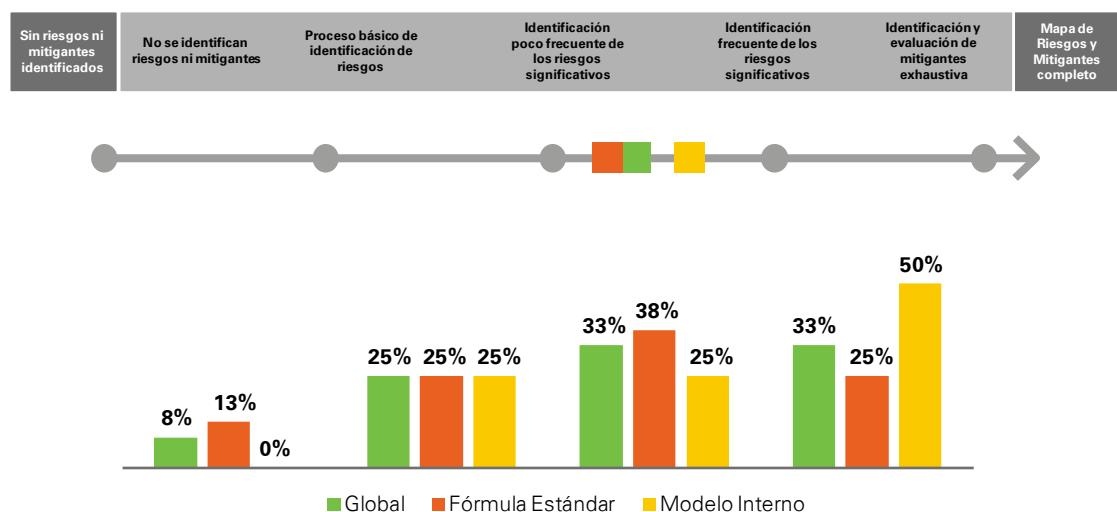
En la identificación de mitigantes también existe una divergencia entre los objetivos y los procesos de identificación. Parte de las compañías identifican los mitigantes existentes que producen una recuperación o un ahorro de coste,

6. Modelo de Gestión

como pueden ser los seguros o los planes de contingencia. En cambio, el objetivo perseguido por otras es identificar el entorno de control de la compañía.

Cabe destacar igualmente que la periodicidad de identificación, independientemente del objetivo buscado, debe ser al menos anual, cumpliéndose en la mayoría de casos.

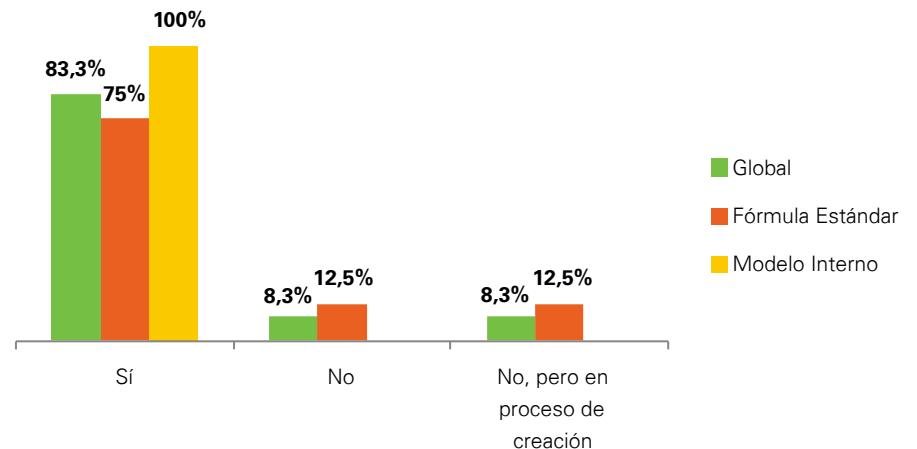
Las compañías deben buscar un equilibrio entre el nivel de detalle de identificación de los riesgos y el esfuerzo a realizar por los equipos involucrados, según el principio de proporcionalidad que enuncia Solvencia II.

FIGURA 34. Riesgos y mitigantes**6.5 Autoevaluación****6.5.1 Realización de autoevaluaciones**

La autoevaluación es el elemento de gestión de riesgo operacional llevado a cabo periódicamente para evaluar los riesgos y mitigantes. Es a través de esta herramienta mediante la que se intenta caracterizar el perfil de riesgo, a partir de las evaluaciones realizadas por los equipos implicados en la gestión del riesgo operacional sobre elementos como los niveles de pérdida, la efectividad de los controles o el impacto de otros posibles factores.

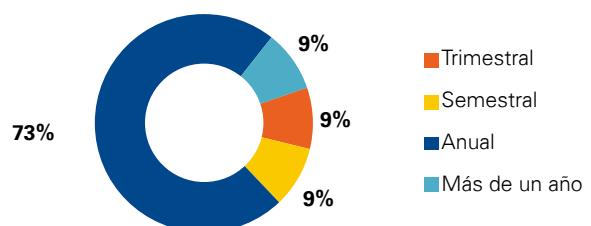
Es precisamente la participación de los expertos más directamente implicados en la gestión del riesgo operacional la característica más relevante de esta herramienta de naturaleza cualitativa que, como puede apreciarse en la Fig. 35, es empleada o planea serlo por un 91,6 por ciento de las compañías entrevistadas.

Son realmente las compañías con enfoques de Modelo Interno las que de forma predominante desarrollan autoevaluaciones periódicas. Como se observa, el 100 por ciento de las mismas las llevan a cabo. Un aspecto de gran relevancia es que un 96 por ciento que utiliza enfoque Fórmula Estándar también emplea o planifica hacer uso de estas herramientas para medir su exposición al riesgo.

FIGURA 35. Realización de autoevaluación

Otro elemento de especial importancia es la periodicidad con la que se llevan a cabo las autoevaluaciones. En este sentido, los datos expuestos en la Fig. 36 muestran que la tendencia predominante, en un 73 por ciento de los casos, consiste en llevar a cabo un análisis anual.

Asimismo, un 9 por ciento del total las compañías analizadas lleva a cabo autoevaluaciones con una frecuencia superior al año, todas ellas compañías que han optado por el enfoque de Fórmula Estándar. Finalmente, un 18 por ciento de las compañías han optado por llevar a cabo sus procesos de autoevaluaciones con una periodicidad inferior al año, obteniendo así información de todas las áreas expertas con carácter trimestral (9 por ciento) o semestral (9 por ciento).

FIGURA 36. Periodicidad de la autoevaluación

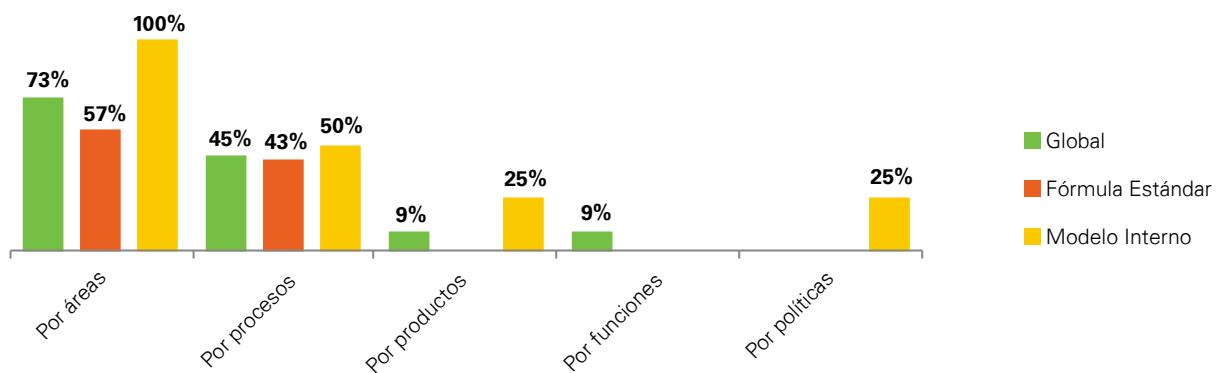
Como se puede observar, los datos, ponen de manifiesto la importancia que tiene la autoevaluación, independientemente del enfoque adoptado o de la dimensión de la compañía.

6. Modelo de Gestión

En lo que se refiere a la estructura de los cuestionarios, se observa en la Fig. 37 que en un 73 por ciento de los casos, se hace por áreas. En segundo lugar, un 45 por ciento considera estructurar los cuestionarios por procesos, combinando la mitad de estas compañías, este eje de análisis con otros.

Cabe destacar que aquellas que utilizan enfoque de Fórmula Estándar muestran una clara tendencia a elaborar los cuestionarios de autoevaluación de manera más simplificada, utilizando únicamente la estructura de cuestionario por áreas en un 57 por ciento y por procesos en un 43 por ciento. En cambio, las que utilizan Modelo Interno muestran una mayor tendencia a combinar distintos ejes de análisis. Alguna compañía ha utilizado los ejes de áreas, procesos y productos.

FIGURA 37. Estructura de cuestionarios de autoevaluación



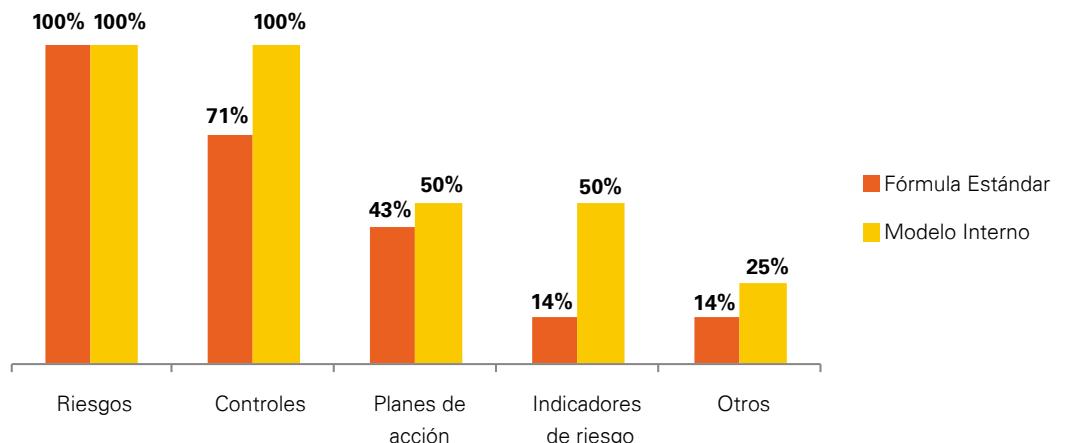
6.5.2 Metodología de autoevaluación - Comparación de la evaluación cualitativa y cuantitativa

El proceso de autoevaluación está diseñado para analizar, tanto los riesgos operacionales más relevantes por su impacto económico, como los controles implantados para mitigarlos, con el objetivo de obtener la exposición al riesgo a la que están sometidas las compañías.

Si bien este principio se mantiene en ambos enfoques regulatorios, aquellas que han adoptado Modelo Interno muestran un especial interés en evaluar de igual manera tanto a los riesgos como a los controles. Como se observa en la Fig. 38, aunque todas señalan que evalúan tanto los riesgos como los controles, la mitad los considera como únicos elementos a considerar en la autoevaluación, mientras que la otra mitad considera igualmente los planes de acción y los indicadores de riesgos.

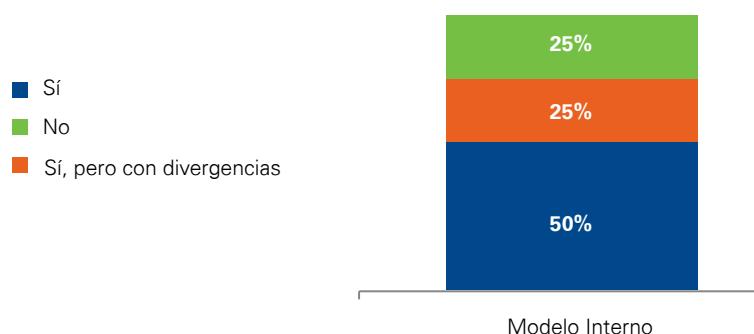
Las compañías analizadas que emplean Fórmula Estándar, asimismo, consideran los riesgos como elemento de evaluación. Sin embargo, no ocurre lo mismo con la evaluación de los controles, ya que son considerados únicamente por el 71 por ciento de ellas. Con respecto a otros elementos, el 43 por ciento señala que utiliza planes de acción y sólo el 14 por ciento de ellas señala que considera también los indicadores de riesgos en la autoevaluación.

Factores como la dimensión de las compañías o su presencia internacional no parecen ser determinantes en la utilización de los elementos de autoevaluación.

FIGURA 38. Elementos evaluados en los cuestionarios

La comparación entre los resultados de la evaluación y los resultados obtenidos mediante métodos cuantitativos se considera fundamental como prueba de la calidad de la información que se está recogiendo y, principalmente, como medida de gestión en la comparación entre la exposición al riesgo y la materialización del mismo en pérdidas.

La comparación entre los resultados obtenidos mediante las evaluaciones y los obtenidos por metodologías cuantitativas a partir de la base de datos de pérdidas es llevada a cabo por el 75 por ciento de las compañías con Modelo Interno. Sin embargo, el 25 por ciento de ellas señala que a pesar de llevarlas a cabo, aún encuentra divergencias. Ninguna de las compañías que emplea el enfoque de Fórmula Estándar realiza dicho ejercicio por carecer de algunos de los elementos necesarios para poder llevar a cabo la comparación.

FIGURA 39. Comprobación de resultados de la autoevaluación

6. Modelo de Gestión**6.5.3 Conclusiones**

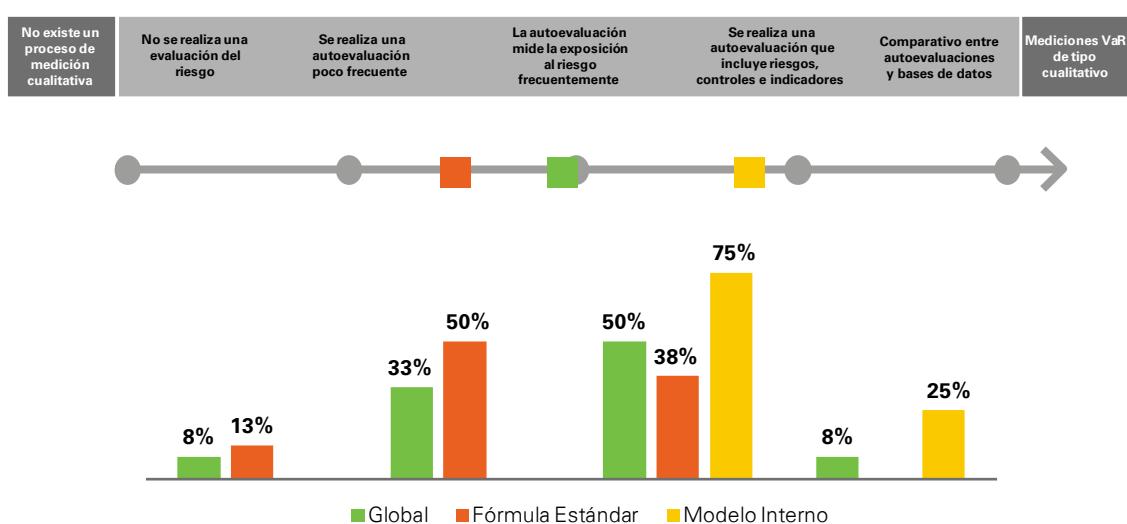
La autoevaluación, como elemento que ayuda a la gestión del riesgo operacional, presenta algunas características que aún pueden ser desarrolladas. En este sentido, se prevé que su uso se complete y mejore en el futuro próximo.

Todas las compañías evalúan los riesgos, un 82 por ciento los controla y más de la mitad de las compañías no analizan los planes de acción ni los indicadores de riesgo.

El nivel de sofisticación de las autoevaluaciones aún es limitado. Esto es así especialmente en lo que concierne a verificar la verosimilitud de los escenarios contemplados mediante la contrastación de resultados con los obtenidos de forma empírica a partir de la base de datos de pérdidas, y de forma muy acusada en aquellas compañías que calculan capital de solvencia mediante Fórmula Estándar por carecer de algunos elementos de comparación.

Esta situación lastra en buena medida la consecución del objetivo de obtener una estimación fiable del nivel de exposición al riesgo. Es importante tener en consideración que el empleo de este tipo de herramienta de evaluación puede hacerse extensiva a “otros riesgos” no puramente operacionales desde el punto de vista ortodoxo (estratégico, reputacional, legal,etc.), susceptibles de tener un tratamiento similar, y cuya exposición es necesario estimar y gestionar en el marco de Solvencia II, así como reportar en última instancia al supervisor.

Ello invita a reflexionar sobre la posibilidad de una evolución futura de esta metodología cualitativa de estimación hacia niveles de complejidad y sofisticación mayores de los que muestra en la actualidad, convirtiéndose en un instrumento progresivamente más eficaz al servicio de estos objetivos.

FIGURA 40. Autoevaluación

6.6 Cálculo de capital

El cálculo de capital por riesgo operacional está directamente relacionado con el enfoque elegido por la compañía. Por ello, y a efectos de análisis, se ha realizado una segmentación de las compañías por enfoque, siendo aquellas que han optado por el Modelo Interno en las que se centrará el análisis del presente apartado.

Del total de las compañías encuestadas, un 42 por ciento han evolucionado o decidido evolucionar hacia un cálculo de capital. Cabe señalar que a efectos de este apartado se ha considerado las respuestas de 5 compañías dado que una de ellas está en proceso de definición de su metodología de cálculo de capital por riesgo operacional. No obstante, esta compañía no plantea a corto plazo optar por Modelo Interno.

Un enfoque de cálculo de capital por riesgo operacional supone para las compañías, a priori, unos beneficios que se derivan de la gestión del perfil de riesgo de la compañía, que se ven reflejados en una cifra de capital más ajustada. También es cierto que, estos beneficios, se contraponen con una mayor dificultad de implantación de un enfoque más avanzado para el cálculo de capital por modelos internos.

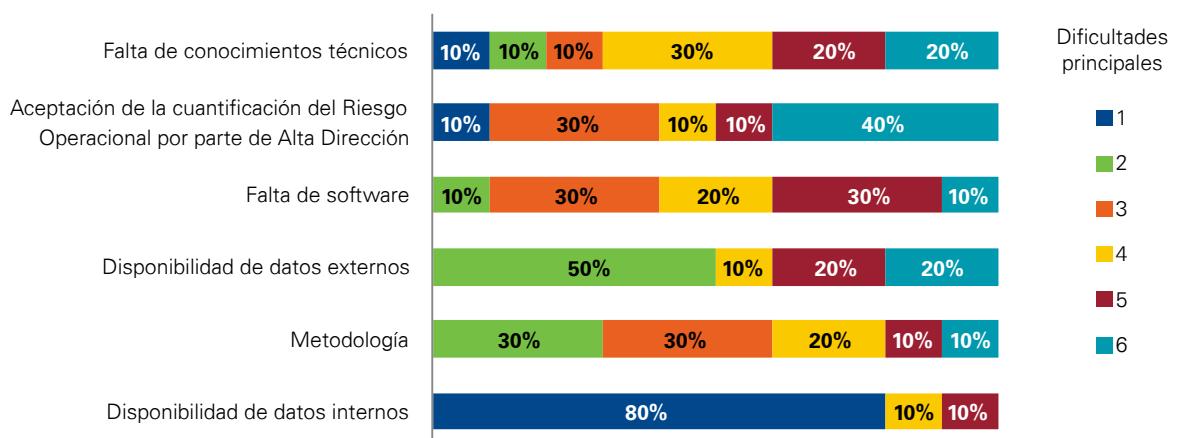
A la hora de llevar a cabo el cálculo del capital las compañías deberán utilizar los cuatro elementos básicos de un sistema de medición de riesgo operacional, a saber:

- Datos internos.
- Datos externos.
- Análisis de escenarios.
- Factores de control y entorno de negocio.

Las principales dificultades identificadas a la hora de desarrollar los métodos de cálculo son la disponibilidad de datos internos y externos, junto con la definición de una metodología clara y la aceptación de la alta dirección.

En la Fig. 41 puede observarse que gran parte de las compañías participantes han identificado como principales dificultades para el desarrollo del modelo de capital la falta de datos (internos y externos) así como la disponibilidad de una metodología clara y la aceptación de la alta dirección.

FIGURA 41. Principales dificultades para desarrollar un método de cálculo de capital



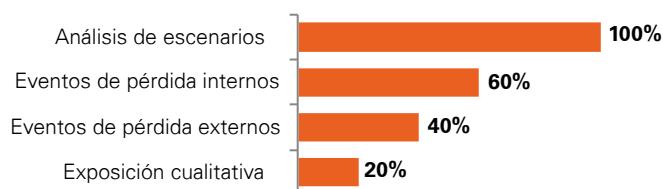
6. Modelo de Gestión

Sin embargo, existen menos dificultades respecto a la disponibilidad de software o conocimiento técnico.

Debido a dichas dificultades, el 100 por cien de las compañías han optado por una metodología de cálculo de capital basada en el análisis de escenarios. A pesar de que el número de escenarios contemplados por las compañías es heterogéneo, parece que existe una tendencia a considerar entre 30 y 50 escenarios.

Además, a la hora del cálculo de capital, la Fig. 42 muestra que el 60 por ciento de las compañías ha incorporado como elemento dentro del cálculo los datos existentes en las bases de pérdidas internas. Este porcentaje se reduce en el caso de considerar el elemento de las bases de datos externas a un 40 por ciento.

FIGURA 42. Elementos utilizados para el cálculo de capital



Dentro del ámbito metodológico, se han analizado, entre otros, los siguientes aspectos:

- Técnicas y distribuciones empleadas.
- Utilización de bondades de ajuste.
- Distribuciones de pérdidas agregadas o dependencias entre riesgos.

Cabe destacar que una parte de las compañías encuestadas, dependientes de matrices del grupo, en ocasiones no llegan a conocer el detalle de la metodología empleada para el cálculo de capital. Esto denota que, a nivel grupo, las compañías matrices se encuentran en proceso de elaboración de una metodología que resulte aplicable a todo el conjunto de compañías que integren sus correspondientes grupos.

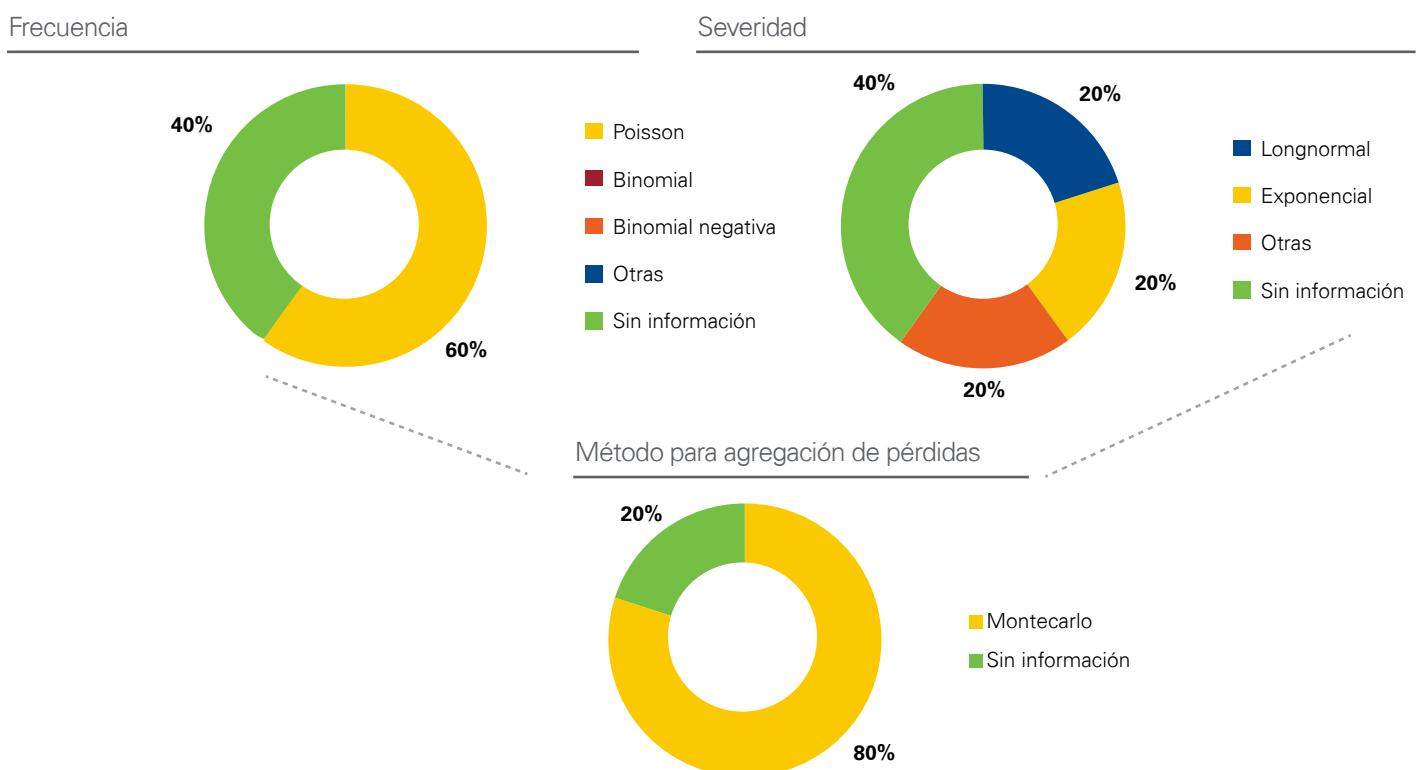
El 100 por ciento de las compañías que optan por el Modelo Interno, llevan a cabo el cálculo de capital empleando el método del Loss Distribution Approach (LDA).

Analizando las distribuciones de frecuencia empleadas, la Fig. 43 muestra que Poisson es la técnica más utilizada por las compañías (60 por ciento), mientras que es destacable que un 40 por ciento de las mismas no tienen información suficiente de la distribución definida por la matriz para el cálculo.

En el caso de los métodos utilizados para la distribución de severidad existe una mayor diversidad en las opciones adoptadas por las compañías. Se observa en la Fig. 43 que un 40 por ciento de las compañías encuestadas carece de información acerca de las distribuciones de severidad que se están utilizando por la matriz del grupo.

Asimismo se observa una clara tendencia hacia el uso del método Montecarlo para calcular la distribución de pérdidas agregada.

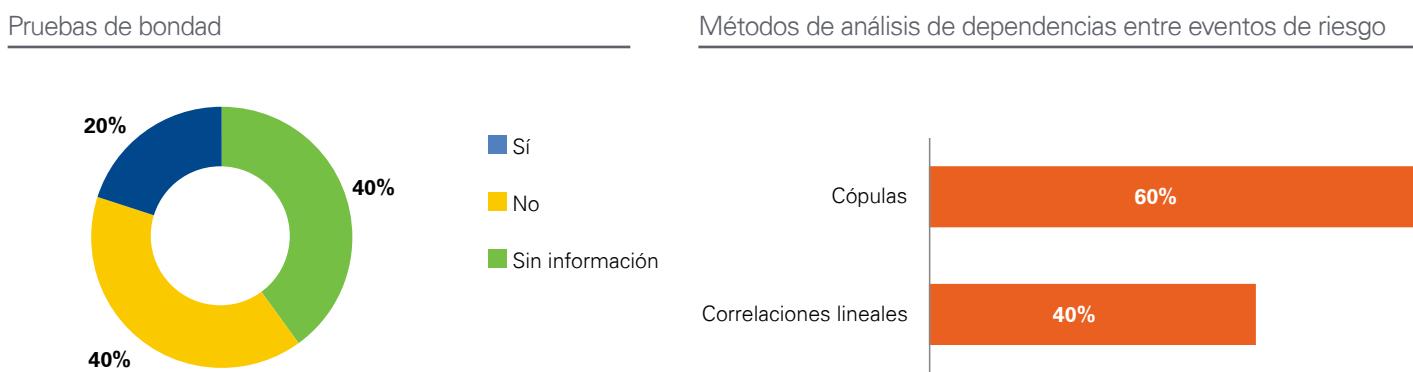
FIGURA 43. Distribuciones empleadas



6. Modelo de Gestión

Un aspecto destacable, tal y como se aprecia en la Fig. 44 es que un 60 por ciento de las compañías, o bien no están realizando o bien carece de información acerca de las pruebas de bondad del ajuste de los modelos, es decir, aquellas pruebas que tienen por objetivo determinar si los datos se ajustan a una determinada distribución.

En cuanto al análisis de dependencias entre eventos de riesgo existe una mayor diversidad, la Fig. 44 muestra que las compañías se decantan más por el método de cópulas que por el de correlaciones lineales.

FIGURA 44. Metodología aplicada al cálculo de capital**6.6.1 Conclusiones**

El cálculo del capital requerido por Solvencia II para riesgo operacional, presenta una gran diversidad tanto en el enfoque por el que optan las compañías, como por el distinto nivel de desarrollo alcanzado por aquellas que han optado por un enfoque avanzado.

Las compañías que han optado por el enfoque de Modelo Interno en la medición y cálculo del riesgo operacional son compañías que forman parte de un grupo asegurador o financiero, siendo el enfoque de Fórmula Estándar el seleccionado por la mayoría de compañías locales.

En aquellas compañías que han optado por un Fórmula Estándar y forman parte de un grupo, es destacable que no disponen de la información suficiente acerca de la metodología empleada a nivel grupo, lo cual sugiere que las mismas estén aún en desarrollo. En estos casos, es de esperar que una vez definida la metodología a nivel grupo sea aplicada de forma estandarizada en las distintas compañías del mismo.

A la hora de abordar el desarrollo de los métodos avanzados para el cálculo de capital por riesgo operacional, se pone de manifiesto que las principales dificultades se encuentran en que las compañías no disponen de datos internos con profundidad histórica, a priori, suficiente para modelar el riesgo operacional. Es por esto por lo que se ha optado mayoritariamente por el análisis de escenarios como método de cálculo.

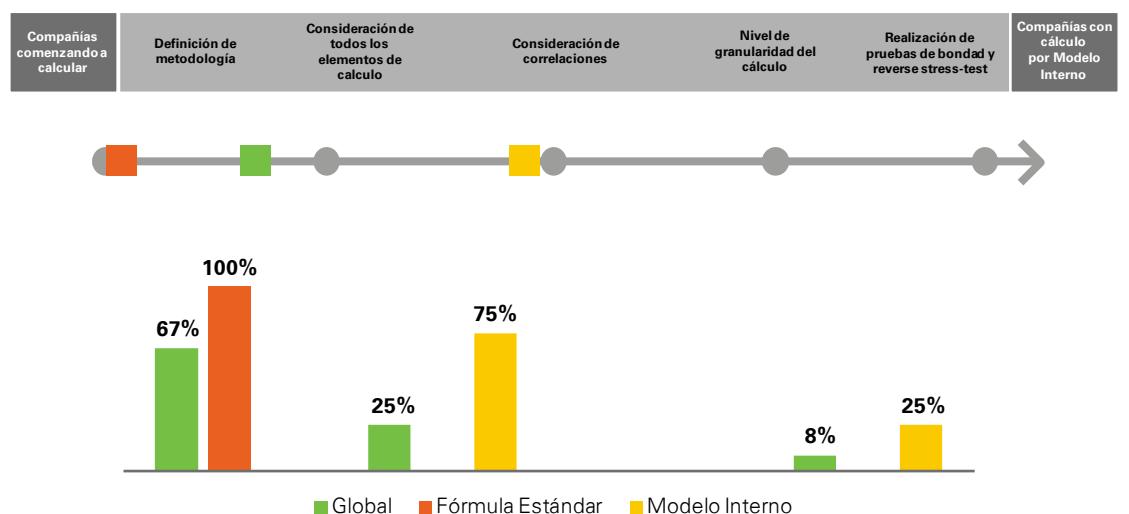
Dentro del ámbito metodológico, se observa similitud en las técnicas empleadas para la modelización de las distribuciones de probabilidad (LDA) o en cuanto al método de agregación de pérdidas (Montecarlo).

Sin embargo, en otros casos las opciones adoptadas por las compañías difieren, como por ejemplo en cuanto a las dependencias entre eventos de riesgo, las compañías se debaten entre el uso de la correlación lineal o las cópulas.

Un aspecto destacable que se observa en el estudio es que el 40 por ciento de las compañías no están llevando a cabo ningún test de bondad del ajuste, siendo uno de los requerimientos normativos.

La situación actual refleja que el cálculo de capital por riesgo operacional es un aspecto que va a evolucionar en el futuro. Tanto desde el punto de vista de los datos (disponibilidad de datos necesarios), como de las metodologías (aún en desarrollo), aquellas compañías que se puedan plantear optar por un Modelo Interno, deben comenzar a prepararse para estar en disposición de obtener un cálculo de capital más ajustado a su perfil de riesgos.

FIGURA 45. Cálculo de capital



6.7 Gestión y seguimiento

6.7.1 Aspectos que participan en la gestión

La integración del riesgo operacional como parte fundamental del modelo de gestión global de la compañía constituye un elemento clave para el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

Esta gestión se realiza de forma alineada con los objetivos estratégicos establecidos a nivel global, permitiendo además:

- Mejorar la calidad de los beneficios e incrementar el valor para los accionistas.
- Aumentar la eficiencia en la estructura de capital.
- Fomentar una cultura proactiva.
- Promover la transparencia de la gestión.

Las compañías deberán tener definidas la siguiente tipología de estrategias:

- Reducir el riesgo.
- Transferir el riesgo.
- Evitar el riesgo.
- Aceptar el riesgo.

La definición de la estrategia, y la utilización de las herramientas necesarias para su gestión y seguimiento, debe permitir a las compañías disminuir el riesgo hasta el mínimo aceptable definido en el modelo de gestión.

Dicha referencia de riesgo asumible o “apetito al riesgo”, debe ser definida en función del perfil de riesgo de la compañía y resulta clave para el establecimiento de los objetivos de gestión.

Tal y como recoge la Fig. 46, la existencia del Comité de riesgo operacional independiente o integrado como parte del Comité de riesgos globales es una práctica habitual en las compañías que han optado por acudir al Modelo Interno.

En el caso de las compañías que optan por la Fórmula Estándar, el 75 por ciento de dichas compañías tienen este Comité. Estos datos denotan la creciente importancia que el riesgo operacional y sus órganos de supervisión han ido adquiriendo en los últimos años.

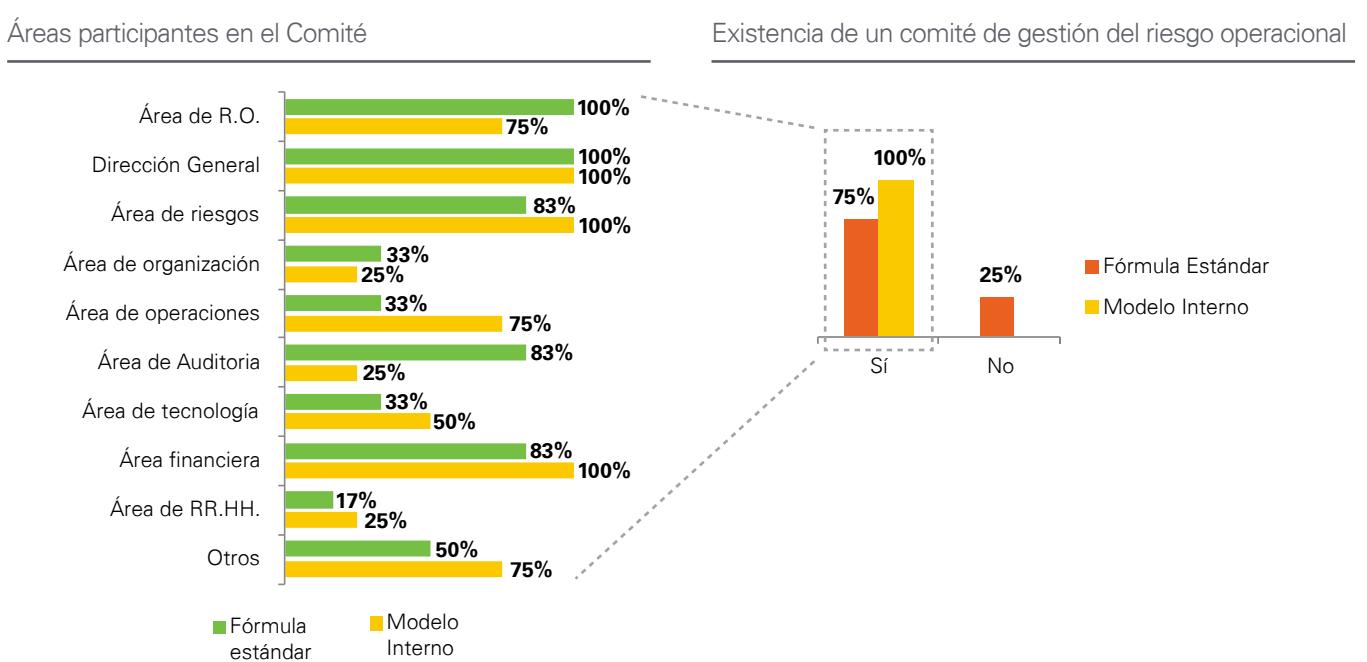
La existencia de un organismo interno, facultado para la toma de decisiones relacionadas con el riesgo operacional, es uno de los elementos básicos que debe conformar el modelo de gestión.

Esta función, en la mayoría de las compañías, se encuentra ubicada en el Comité de riesgo operacional o en el Comité de riesgos globales. Dicho comité se constituye como el órgano sobre el que recae la responsabilidad de, entre otras, analizar los asuntos críticos y acciones correctivas, reportar a la alta dirección y establecer las mejores prácticas.

En cuanto a las áreas participantes en un comité específico de riesgo operacional, destaca la participación del área de riesgos, área de riesgo operacional, Dirección General, y área financiera, tal y como se refleja en

la Fig. 46. Resalta el rol activo de la Dirección General, así como el área de auditoría interna aparece como un actor más dentro del Comité, sobre todo en las compañías que optan por la Fórmula Estándar.

FIGURA 46. Comité de gestión de riesgo operacional



La integración del marco de gestión de riesgo operacional dentro de la operativa interna de la compañía tiene las siguientes implicaciones:

- Las exposiciones al riesgo operacional deberán ser parte integrante del análisis de decisiones estratégicas.
- Deberán existir canales directos de información entre el responsable de la gestión y la alta dirección.
- Los resultados de los modelos deberán tenerse en cuenta para la evaluación de las operaciones.
- Se deberá disponer de un sistema de reporting o cuadro de mando.
- A continuación, se muestran algunos de los elementos necesarios para el proceso de la gestión y seguimiento del riesgo operacional:
 - Indicadores de gestión.
 - Efectividad de los planes de acción.

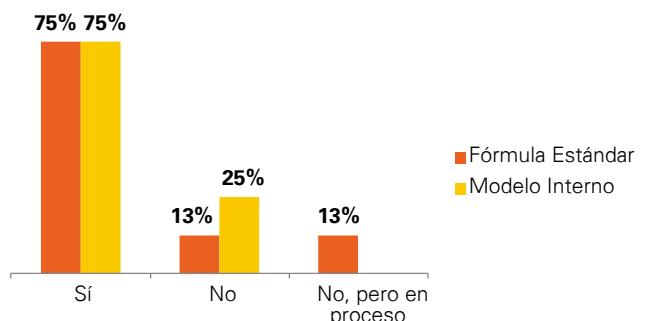
6.7.2 Indicadores de gestión

Otro de los elementos necesarios para el proceso de la gestión y seguimiento del riesgo operacional es el de los indicadores de gestión.

Los indicadores de riesgo son un sistema fiable de predicción, medición y seguimiento. Por ello, los responsables de negocio se encargan de seguir su evolución para determinar si las actividades están dentro de los niveles de riesgo asumibles por la compañía, así como para la identificación de posibles cambios de tendencia con los que se puedan anticipar debilidades en los procesos y actividades.

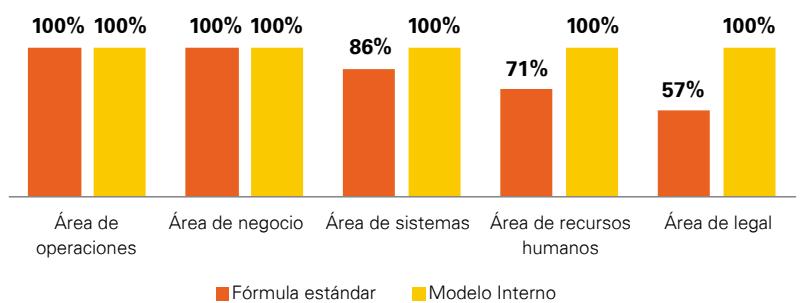
Se observa en la Fig. 47 que los indicadores de gestión son utilizados por el 75 por ciento de las compañías que optan tanto por Modelo Interno como por Fórmula Estándar. Asimismo, en la Fig. 48 se muestran las áreas que actualmente han definido sus indicadores de gestión.

FIGURA 47. Definición de indicadores de riesgo



En cuanto al número de indicadores de riesgo definidos por las compañías, se puede observar que aquellas que optan por Modelo Interno han definido un mayor número de indicadores.

FIGURA 48. Áreas que cuentan con indicadores definidos



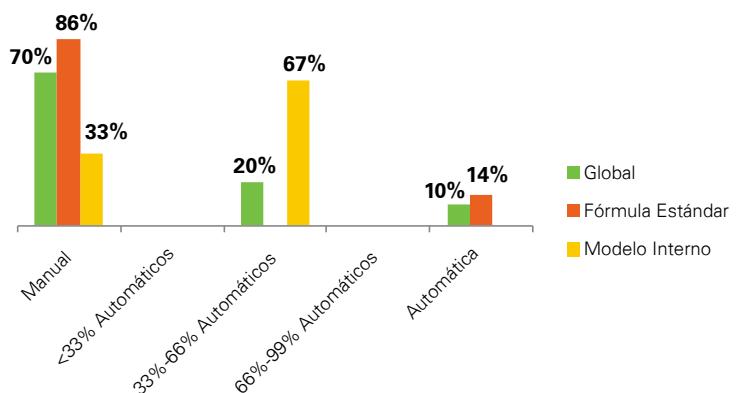
Las compañías recogen los indicadores de riesgo tanto de manera automática como manual, destacando esta última en la mayoría de compañías analizadas, tal y como se muestra en la Fig. 49.

En este sentido, sólo un 10 por ciento de las compañías participantes obtienen automáticamente todos sus indicadores, y un 20 por ciento obtiene gran parte de sus indicadores de forma automática (entre un 33 por ciento y un 66 por ciento de sus indicadores).

La existencia de procesos automáticos de captura ofrece objetividad a los datos y permite una reducción de incidencias en dichas tareas, facilitando la conciliación de la información, así como la verificación de la integridad de la misma.

En aquellas compañías con enfoques de gestión menos avanzados, existe una mayor manualidad en la obtención de los datos.

FIGURA 49. ¿Existe recogida automática?



En cuanto al número de indicadores de riesgo definidos por las compañías, se puede observar que aquellas que optan por Modelo Interno han definido un mayor número de indicadores. En la Fig. 50, se observa que el 67 por ciento de las compañías con Modelo Interno tienen entre 30 y 60 indicadores de gestión, y un 33 por ciento más de 60. Sin embargo, cuando se trata de enfoque con Fórmula Estándar, el 40 por ciento de las compañías tienen entre 15 y 30 indicadores, no existiendo ninguna compañía que tenga más de 60 indicadores de gestión.

Una de las dimensiones clave a la hora de considerar la fiabilidad de los indicadores de riesgo, es la que hace referencia a la profundidad histórica de los datos. A este respecto, las compañías van incorporando progresivamente más información e histórico de datos. En cuanto a la periodicidad con que las compañías recogen los indicadores de riesgo, se puede observar en la Fig. 50 que en su mayoría, un 50 por ciento de las compañías lo hace con carácter trimestral. Si bien debido a la limitación de los recursos dedicados a la gestión del riesgo operacional y a la falta de automatización del proceso de recopilación de datos,

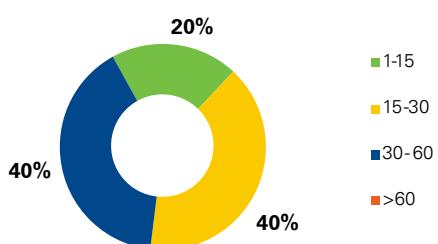
6. Modelo de Gestión

las compañías no llevan a cabo el análisis de dichos indicadores con la misma periodicidad con que los obtienen.

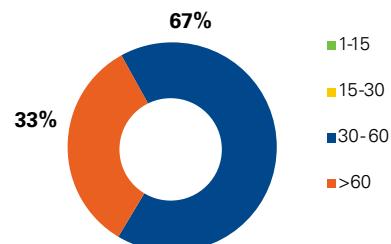
Ligado a la definición y captura de los indicadores, las compañías definen un sistema de alertas asociadas a los mismos que les permite agilizar tanto la gestión, como la toma de decisiones y acciones derivadas.

FIGURA 50. Número de indicadores y periodicidad de recolección

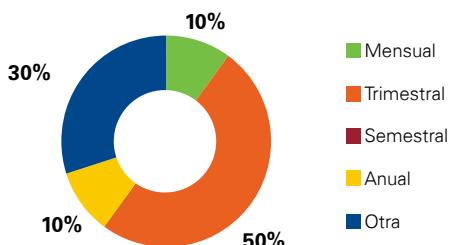
Fórmula Estándar



Modelo interno



Periodicidad de recolección de los indicadores



6.7.3 Planes de acción

Junto al reporting de gestión y a los indicadores de riesgos, otro de los elementos necesarios para el proceso de la gestión y seguimiento del riesgo operacional es el de los planes de acción. El establecimiento, ejecución y seguimiento de planes de acción, resulta fundamental para garantizar una reducción en la posible existencia de fallos operacionales.

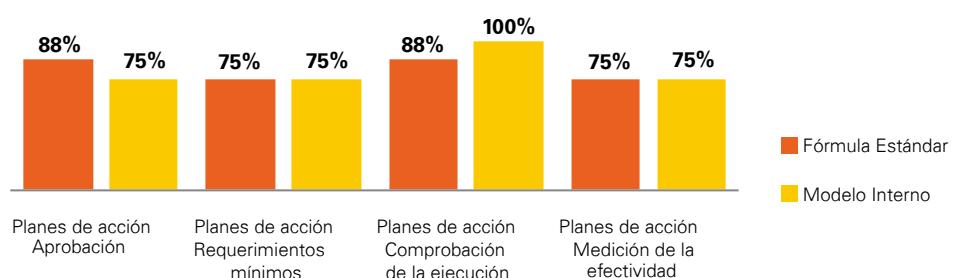
En relación a los circuitos de aprobación de los planes de acción, se observa en la Fig. 51 que el 75 por ciento de las compañías bajo enfoque de Modelo Interno tienen establecido un circuito de aprobación para el establecimiento formal de dichos planes. En el caso de las compañías que optan por la Fórmula Estándar es el 88 por ciento.

Asimismo, el 75 por ciento de estas compañías bajo enfoque de Modelo Interno y Fórmula Estándar, establecen unos requerimientos mínimos de actuación, a partir de los cuales, se deben definir planes de acción que disminuyan el nivel de exposición.

Uno de los aspectos que más se realiza en la gestión por parte de las compañías que optan por el enfoque de Modelo Interno es la comprobación de la ejecución de los planes de acción definidos, realizándose por el 100 por ciento. En el caso de las compañías que optan por Fórmula Estándar este porcentaje es del 88 por ciento.

Asimismo, se realiza una medición de la efectividad de los planes de acción en el 75 por ciento de las compañías bajo enfoque de Modelo Interno, siendo el mismo porcentaje en las compañías que optan por la Fórmula Estándar.

FIGURA 51. Compañías que contemplan los planes de acción en sus políticas



6.7.4 Conclusiones

Los aspectos relacionados con el uso del modelo indican que aún se plantean grandes retos para mejorar la gestión del riesgo operacional.

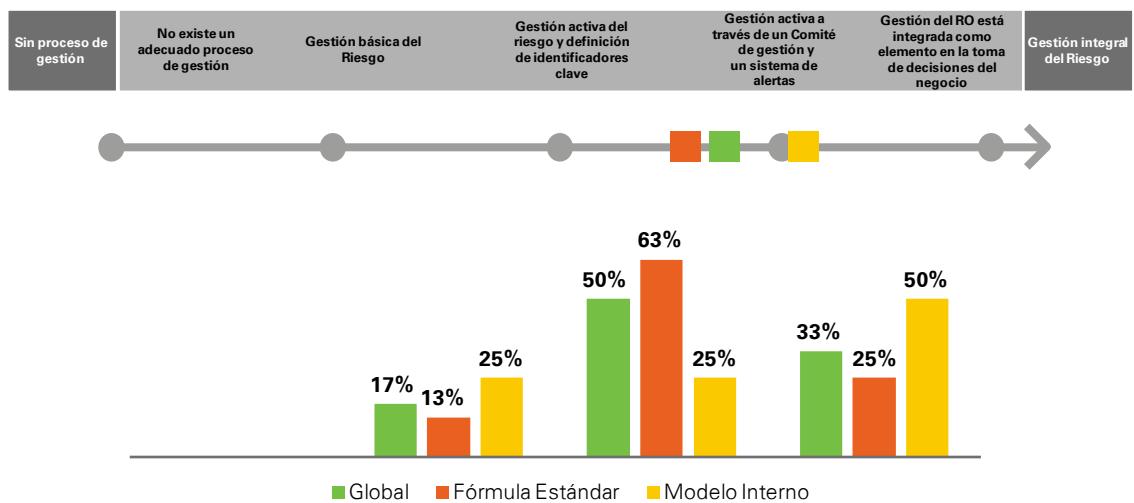
Por una parte, las compañías que actualmente están desarrollando el modelo dedican todos sus esfuerzos a la implantación del mismo. Por otro lado, muchas de las compañías que ya tienen implantado el modelo están dedicando la mayoría de sus recursos al mantenimiento del mismo.

En este segundo caso, las compañías deben evolucionar en la mejora de sus procesos de mantenimiento del modelo, los procesos de identificación y evaluación, para optimizar la gestión de sus recursos.

En este sentido, un adecuado plan director que permita sistematizar y priorizar las actividades más relevantes es un instrumento válido del que no todas las compañías que optan por Fórmula Estándar están haciendo uso.

Se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Un hecho básico para el establecimiento de los objetivos de gestión es la clara definición del concepto de apetito al riesgo. Sin embargo, se observa que en la mayoría de las compañías este concepto está pendiente de definición.
- Otro elemento sobre el que sería necesario incidir para llevar a cabo una gestión diaria del riesgo, así como para mejorar los criterios de toma de decisiones es el del diseño de los planes de acción, haciendo especial énfasis en la comprobación de ejecución y medición de su efectividad.
- La creación de un Comité específico de riesgo operacional permite, desde un ámbito global, la implicación de toda la compañía. Actualmente, todas las compañías que han optado por el Modelo Interno tienen establecido este Comité, pero en el caso de las compañías que optan por Fórmula Estándar aún queda camino por recorrer.
- Un elemento que están desarrollando cada vez con más interés las compañías es el de los indicadores de gestión. A este respecto, cuando se disponga de una profundidad histórica de datos adecuada, se desarrollará la realización de un contraste estadístico de la correlación de los indicadores de riesgo considerados predictivos con los eventos de pérdida. Asimismo, las compañías que optan por Fórmula Estándar deben reducir y sistematizar la periodicidad con la que se hace el seguimiento de los resultados de los indicadores de riesgo. Un factor clave en este sentido será el incremento de la automatización de los indicadores de riesgo.
- Prácticamente la totalidad de las compañías participantes en el estudio informa periódicamente (de manera trimestral en un 42 por ciento de los casos) a la alta dirección.

FIGURA 52. Gestión y seguimiento

6.8 Entorno tecnológico

Para desarrollar correctamente un modelo de gestión de riesgo operacional, es necesario contar con el sustento de elementos tecnológicos que simplifiquen y realicen eficientemente los distintos procesos a ejecutar.

Las herramientas que comúnmente forman parte de un modelo de gestión son las siguientes:

- Bases de datos de pérdidas: repositorio de recogida y almacenamiento de eventos de pérdida.
- Sistema de autoevaluación: sistema mediante el cual las distintas unidades de negocio, identifican los riesgos relacionados a sus actividades y evalúan la exposición al riesgo y/o el entorno de control.
- Indicadores de riesgo: sistema para gestionar los indicadores de riesgo y las alertas asociadas a los mismos.
- Cálculo de capital: herramienta para el cálculo de capital por Modelo Interno.
- Herramientas de reporting / cuadro de mando: sistemas de diferente complejidad para reportar los datos de gestión a los diferentes participantes del modelo.
- Herramientas de gestión de planes de acción: permite obtener una clara visión de los planes críticos a desarrollar, gestionando las prioridades y momentos de implantación, así como los procesos sobre los que interviene.

La Fig. 53 refleja la situación de las compañías en cuanto a la implementación de sistemas, diferenciando entre aquellas que están en producción, en desarrollo, planificadas o sin planificar.

6. Modelo de Gestión

Se observa que, en términos generales, el desarrollo del entorno tecnológico del modelo de gestión en el sector asegurador se encuentra en una etapa inicial.

Para poder hacer un análisis del entorno tecnológico de manera adecuada, ha de separarse la visión por enfoques regulatorios adoptados.

El análisis de las compañías entrevistadas que han adoptado Modelo Interno muestra que en general, son las que cuentan con un mayor número de herramientas implementadas, destacando a este respecto aquellas correspondientes a la autoevaluación (implantada en el 75 por ciento de las compañías) y a las bases de datos de pérdidas internas (implantadas en el 100 por ciento de las compañías).

En cuanto al resto de sistemas, el 75 por ciento de las compañías con Modelo Interno los tienen ya implantados, con excepción de dos herramientas, las bases de datos de pérdidas externas, que cuentan con ellas únicamente el 25 por ciento, y aquella relativa a la gestión de planes de acción que la tiene implantada el 50 por ciento de ellas.

Las compañías con Fórmula Estándar alcanzan, en general, un menor grado de desarrollo. En contraposición a las que utilizan Modelo Interno, la herramienta de gestión de planes de acción es la que alcanza un mayor grado de implantación en aquellas con Fórmula Estándar, ya que el 87,5 por ciento cuenta o contará en el corto plazo con ella. Esto es entendible desde la perspectiva de tipo cualitativo que predomina en el enfoque de Fórmula Estándar, a diferencia de la perspectiva cuantitativa o metodológica que predomina en el Modelo Interno.

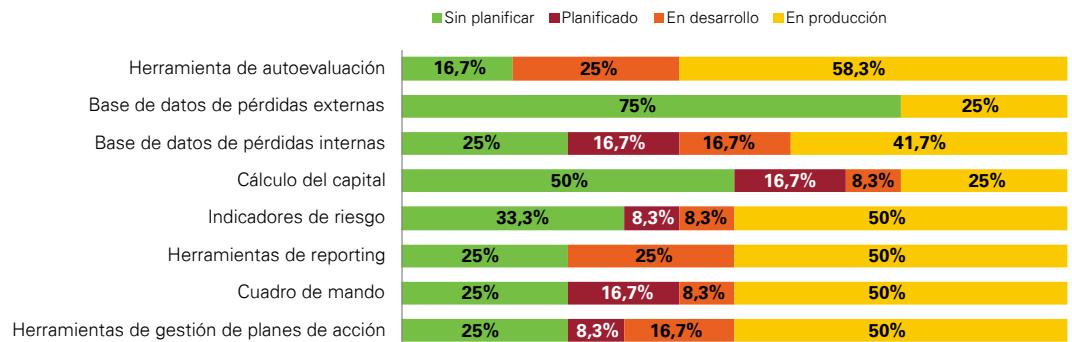
Cabe señalar que algunas entrevistadas que han adoptado el enfoque de Fórmula Estándar para riesgo operacional tienen planificado o están desarrollando internamente una herramienta de capital. Lo anterior se debe a que si bien para riesgo operacional, en el corto o medio plazo, no se plantean implantar un Modelo Interno, si contemplan hacerlo para otro tipo de riesgos.

Si bien, el nivel de desarrollo alcanzado por las compañías con Fórmula Estándar dista en la mayoría de los casos del nivel de desarrollo alcanzado por aquellas con enfoque de Modelo Interno, ambos enfoques coinciden en implementar sistemas de autoevaluación (83,3 por ciento del total), dado que la mayoría cuenta con procesos y elementos que permiten llevar a cabo una evaluación de sus riesgos y controles, y en algunos casos también de los indicadores y los planes de acción.

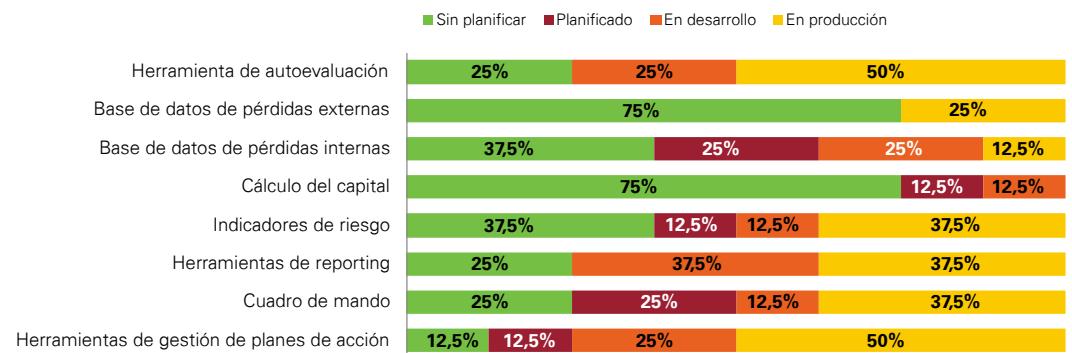
Otra coincidencia entre ambos enfoques se encuentra en el incipiente desarrollo de las bases de datos externas (25 por ciento en ambos casos), debido probablemente al coste que suponen, al grado de utilización que le darían actualmente y al poco conocimiento que se tiene de ellas en el sector.

FIGURA 53. Implantación de herramientas de gestión de riesgo operacional

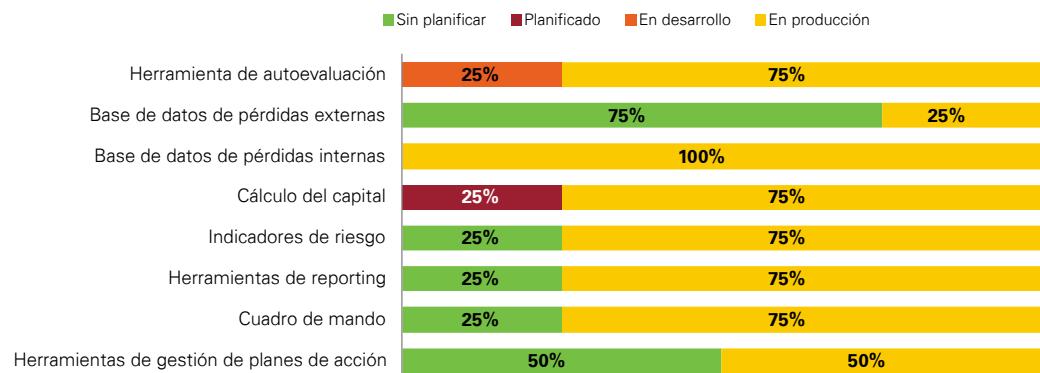
Global



Fórmula Estándar



Modelo Interno



6. Modelo de Gestión**6.8.1 Conclusiones**

El desarrollo de un marco de gestión de riesgo operacional requiere, indudablemente, de una estructura tecnológica que le permita simplificar e incrementar el grado de eficiencia de los distintos procedimientos que se han de llevar a cabo.

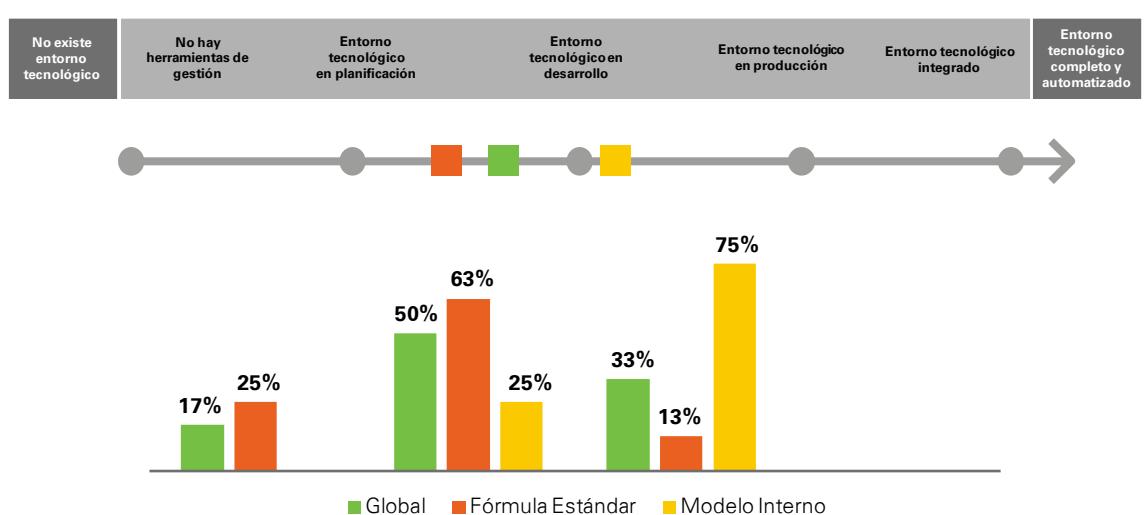
Los requerimientos actuales de control del riesgo operacional, tanto desde una perspectiva normativa como de gestión, ponen de manifiesto el auge en el desarrollo del entorno tecnológico en el sector asegurador.

La prioridad de las compañías en los últimos años se ha centrado en los riesgos con más peso en sus balances, si bien se aprecia una mayor implantación de la estructura tecnológica en riesgo operacional.

En términos generales, la mayoría de compañías con Modelo Interno cuentan ya o planean contar en el corto/medio plazo, con un entorno tecnológico más robusto, en el que han invertido en mayor grado en soluciones comerciales, ya sea por iniciativa propia o por imposición de la matriz, ya que todas son de ámbito internacional.

Aquellas que han adoptado el enfoque de Fórmula Estándar cuentan con un entorno tecnológico que satisface sus necesidades actuales de gestión y regulatorias. Si bien, estas compañías han dado un impulso a las herramientas que apoyan la gestión más de tipo cualitativo que este enfoque requiere, como las relativas a los planes de acción o los sistemas de reporting.

A pesar de las diferencias notables detectadas entre ambos enfoques, cabe resaltar también las coincidencias existentes. Ambos dan gran importancia a la autoevaluación, uno de los elementos básicos del marco de gestión.

FIGURA 54. Entorno tecnológico





07

7. Conclusiones

Los resultados obtenidos a lo largo del informe muestran que las compañías, tanto las que optan por Fórmula Estándar como las que optan por Modelo Interno, van avanzando en el desarrollo de los elementos del marco de gestión: políticas de riesgo operacional, la asignación de roles y responsabilidades, la concienciación y formación y la definición de los límites y apetito al riesgo.

El gran reto para las compañías es la difusión de la cultura de riesgo operacional dentro de las organizaciones. Una de las consecuencias de la reducida cultura existente a día de hoy es el escaso número de eventos recogidos en las bases de datos internos. Junto al proceso de recogida también debe plantearse la necesidad de una revisión de la consistencia e integridad de los datos obtenidos.

Un aspecto reflejado en los resultados del estudio es, que si bien todas las compañías realizan algún tipo de identificación de riesgos y mitigantes, el proceso seguido en cada una de ellas difiere sensiblemente tanto en el objetivo como en el método.

En el caso de la identificación de riesgos, aquellas compañías que han identificado sus riesgos a un nivel II de ORIC, lo han realizado a través de entrevistas mediante un análisis top-down, mientras que las que han buscado un mayor detalle han llevado a cabo un análisis bottom-up.

En cuanto a la identificación de mitigantes, puede distinguirse entre las compañías que los identifican para obtener una recuperación o un ahorro de coste (p.ej. los seguros o los planes de contingencia) y las que cuyo objetivo es maximizar la eficiencia del entorno de control de la compañía.

El estudio destaca cómo el proceso de autoevaluación se ha convertido en una herramienta de general aceptación, si bien cabe señalar la posibilidad de una evolución futura de esta metodología cualitativa de estimación hacia niveles de complejidad y sofisticación mayores de los que muestra en la actualidad.

El cálculo de capital por riesgo operacional, basado en la actualidad en el análisis de escenarios como método de cálculo, es un aspecto que va a evolucionar en el futuro, tanto desde el punto de vista de la disponibilidad de datos necesarios como de las metodologías a emplear.

En los próximos años, una vez implantados los modelos de gestión, las compañías van a comenzar a dar mayor relevancia a mejorar la gestión activa del riesgo operacional. Un elemento que están desarrollando cada vez con más interés las compañías es el de los indicadores de gestión.

Finalmente, el estudio refleja el hecho de que las compañías con enfoque de Modelo Interno alcanzan, en general, un mayor grado de desarrollo tecnológico que aquellas con enfoque de Fórmula Estándar. En este sentido es importante subrayar cómo el desarrollo de un marco de gestión de riesgo operacional requiere de una estructura tecnológica robusta.



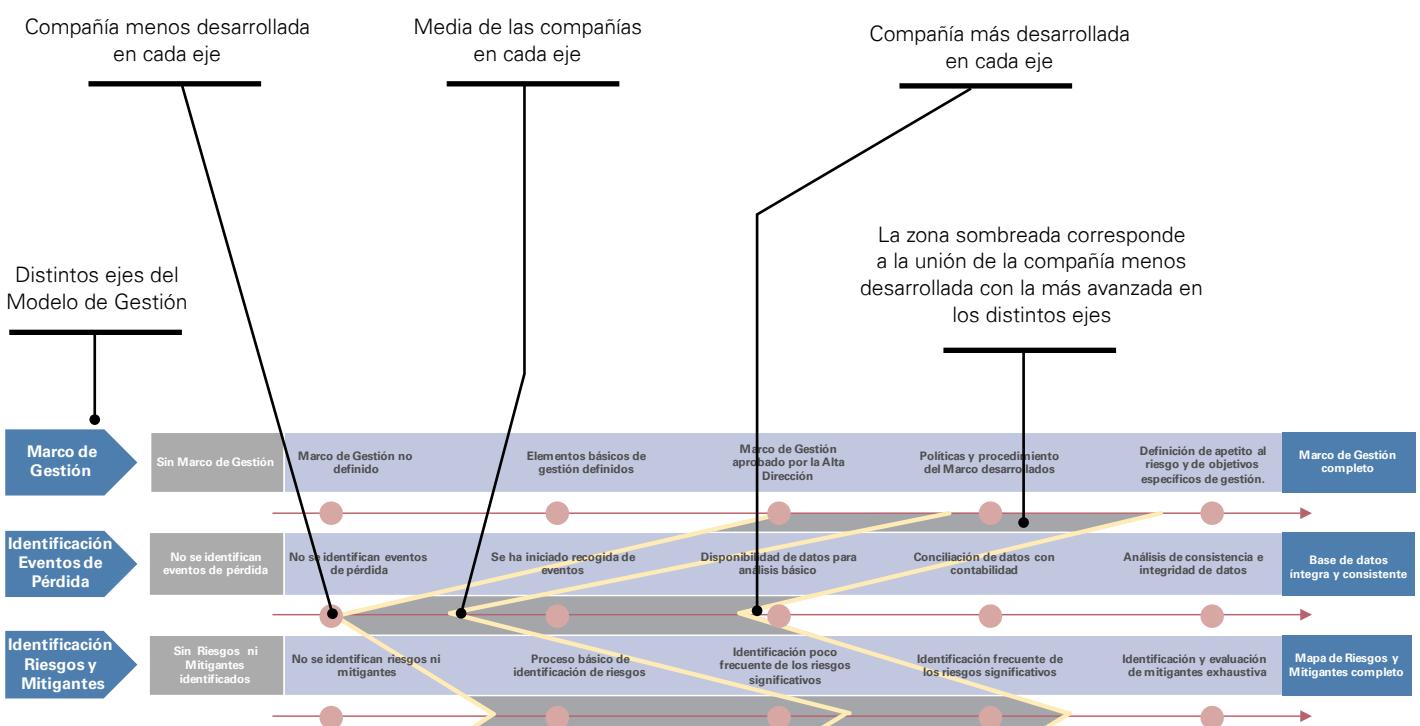
08

8. Análisis de posicionamiento

A continuación se realiza un análisis comparativo, por tipo de enfoque, del modelo de gestión desarrollado por las compañías.

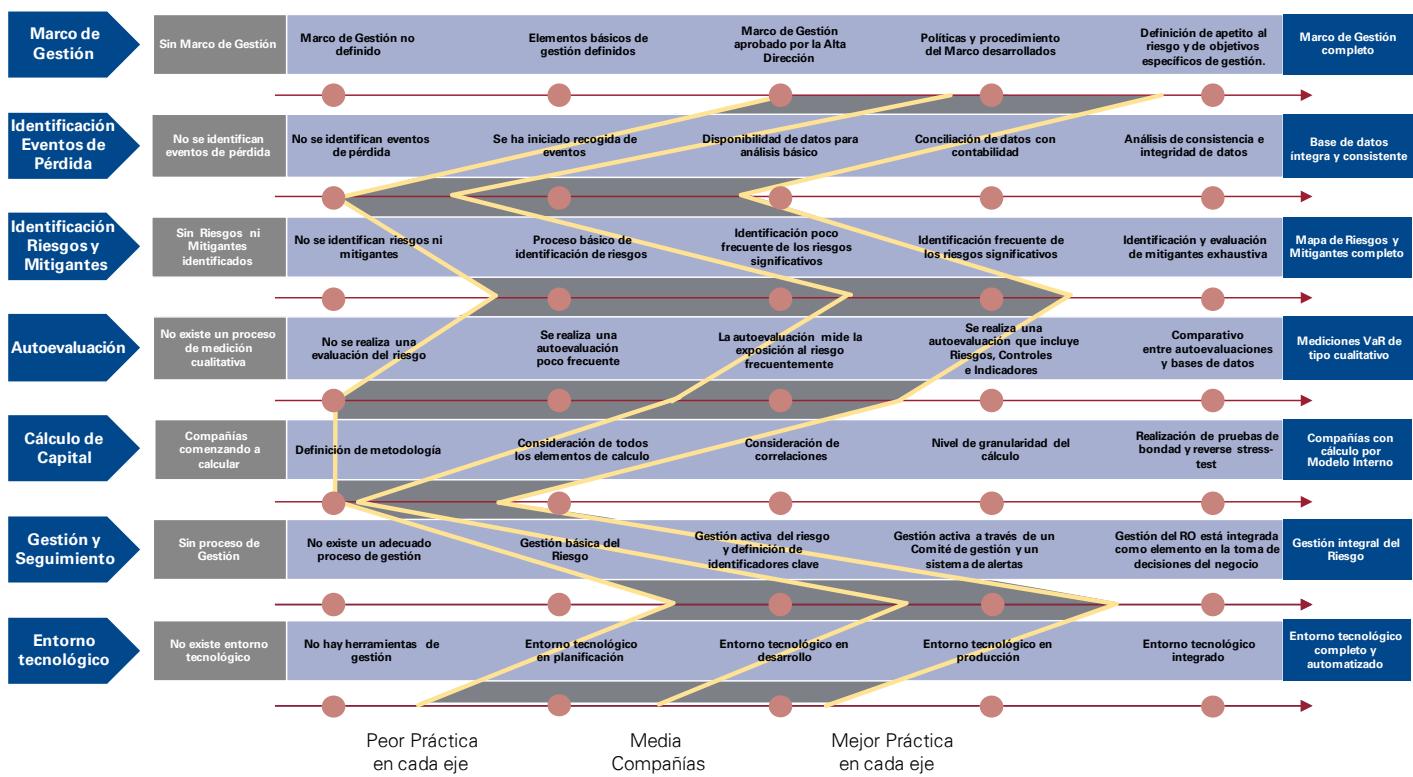
Para los distintos ejes del modelo de gestión se realiza la media de las compañías en cada enfoque así como la situación de la compañía menos desarrollada, en cada eje, y de aquella mejor posicionada.

Tal como se comentó en la introducción de la metodología, las distintas etapas de cada uno de los ejes marcan el grado de desarrollo de las compañías frente a las mejores prácticas internacionales y nacionales.

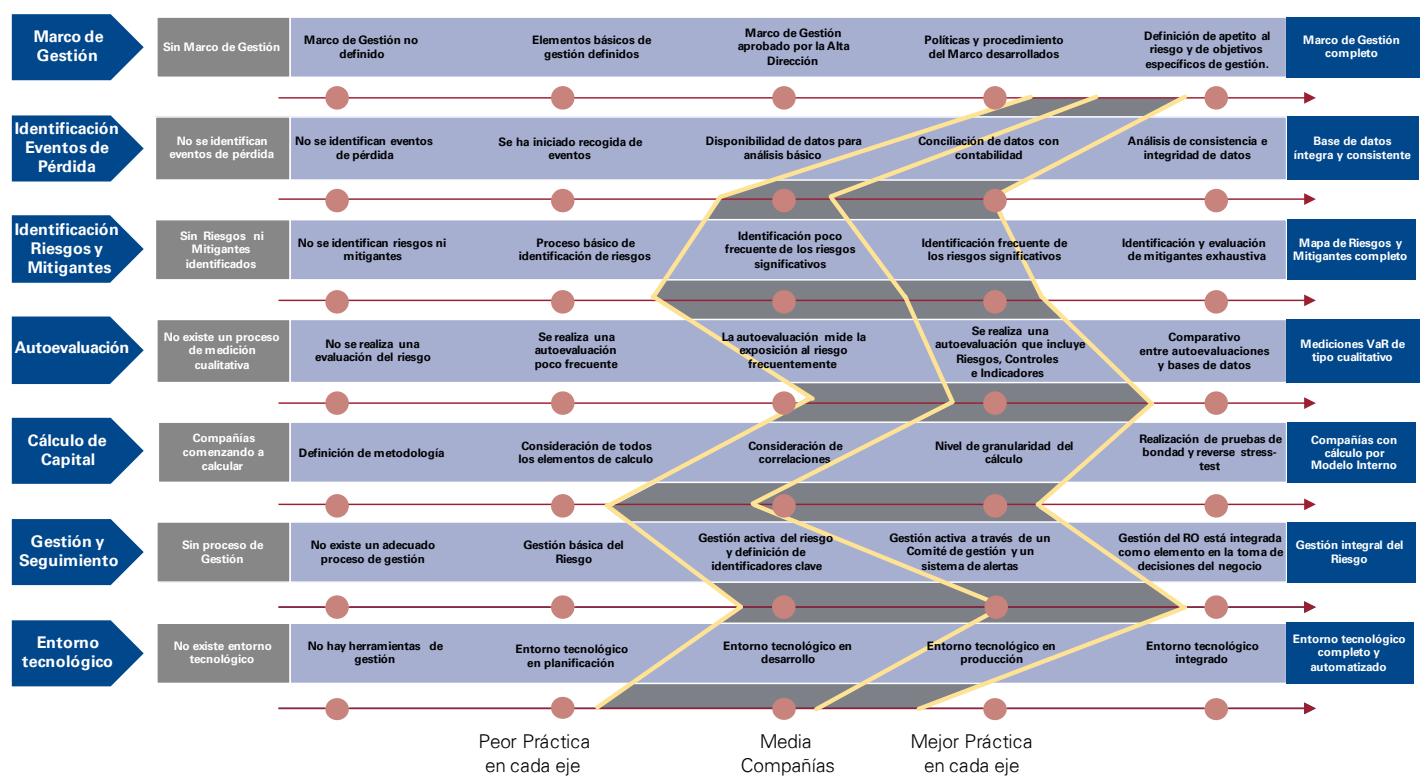


8. Análisis del posicionamiento

Análisis de posicionamiento: Fórmula Estándar



Análisis de posicionamiento: Modelo Interno





09

9. Glosario de términos

EIOPA	European Insurance and Occupational Pensions Authority
CEIOPS	Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors
BSCR	Basic Solvency Capital Requirements
SCR	Solvency Capital Requirements
QIS	Quantitative Impact Study
DGSFP	Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones
ORIC	Operational Risk Consortium
LDA	Loss Distribution Approach



Contactos

Equipo de Dirección:

Gonzalo Ruiz-Garma

Partner responsable de Financial Risk Management

gruiz@kpmg.es

Jose Manuel Cea

Partner

jcea@kpmg.es

Francisco Pérez

Partner

franciscoperez@kpmg.es

Alfonso Figal

Director

afigal@kpmg.es

Inmaculada González

Director

inmaculadagonzalez@kpmg.es

Javier Olaso

Director

jolaso@kpmg.es

David Timón

Director

dtimon@kpmg.es

Carlos Zayas

Director

czayas@kpmg.es

Gerencia y coordinación del estudio:

Julio Blanco

Senior Manager

julioblanco@kpmg.es

Juan de Ipiña

Senior Manager

jdeipina@kpmg.es

Ana de Miguel

Senior Manager

anademiguel@kpmg.es

Daniel Fernández

Senior Manager

danielfernandez@kpmg.es

Alfredo Garaizabal

Senior Manager

agaraizabal@kpmg.es

Adolfo Vicente-Arche

Senior Manager

avarche@kpmg.es

Guionar Echeverría

Manager

gecheverria@kpmg.es

Iñaki Reclusa

Manager

ireclusa@kpmg.es

Alfredo Yagüe

Manager

ayague@kpmg.es

Equipo de apoyo:

Ángel López

Associate

Roxana Marroquin

Associate

Samuel Abeijón

Executive

Isabel de Ussía

Executive

Pablo Pastor

Executive