

RIESGO OPERACIONAL BANCA, ANÁLISIS Y OPTIMIZACIÓN

SEPTIEMBRE 2010



Contenidos

- Concepto de Riesgo Operacional
- Basilea II, Requerimientos
- Estudios efectuados
- Modelos Internos
- Planteamiento
- Metodología

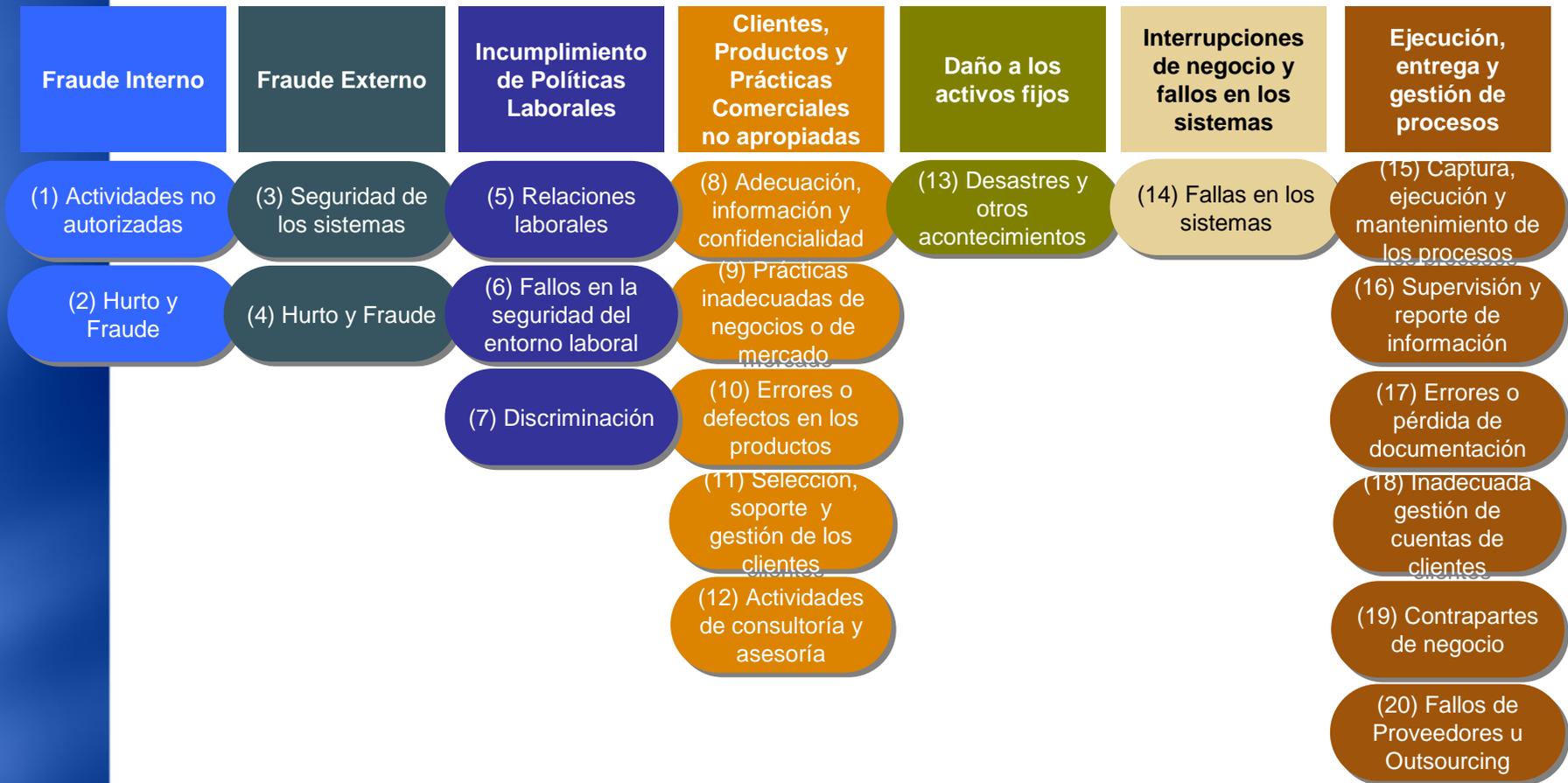
Contenidos

- **Concepto de Riesgo Operacional**
- Basilea II, Requerimientos
- Estudios efectuados
- Modelos Internos
- Planteamiento
- Metodología

Riesgo Operacional

Es el **riesgo derivado** de la posibilidad de que se **produzcan pérdidas** directas o indirectas asociadas a **errores humanos, fallos en los sistemas, existencia de políticas, procesos o controles inadecuados y eventos externos.**

El nuevo marco de Basilea para las entidades financieras (Basilea II) ha sido pionero en incluir el riesgo operacional entre las tipologías de riesgo susceptibles de requerir dotaciones específicas de capital. Basilea II ha establecido la siguiente clasificación de riesgos operacionales



Riesgo Operacional

- Con el objetivo de simplificar la identificación del riesgo operacional, en el mapa de riesgos vamos a agrupar las siete categorías propuestas en BIS II en las **cuatro categorías** que se enuncian en la propia definición del riesgo operacional:
 - **Personas:** que comprenderá los riesgos operacionales relativos a **fraude interno, fraude externo.**
 - **Sistemas:** que comprenderá los riesgos operacionales relativos a **interrupciones de negocio y fallos en los sistemas.**
 - **Políticas y procesos:** que comprenderá los riesgos operacionales relativos a **incumplimiento de políticas laborales, clientes, productos y prácticas comerciales no apropiadas y ejecución, entrega y gestión de los procesos.**
 - **Otros :** que comprenderá el resto de los riesgos operacionales no encuadrados en las categorías anteriores.
- El **riesgo operacional** es sin duda la tipología de **riesgo más novedoso** de entre las consideradas por los nuevos marcos de Basilea para las entidades financieras y de seguro. Es por ello que esta tipología de riesgo no aparece recogida ni de forma indirecta en el marco de Basilea vigente para las compañías de seguro como si ocurre, por ejemplo, con los riesgos de crédito y mercado.
- La inclusión en **Basilea II** del riesgo operacional como una de las tipologías de riesgo susceptible de requerir una dotación de capital específica **no ha estado exenta de discusión y debate.** El Nuevo Acuerdo reconoce en el Pilar 1 la dificultad inherente a la cuantificación de este riesgo, por lo que de forma alternativa estudiaría su cobertura por otras vías (mejores prácticas de gestión y revisión supervisora -Pilar 2).

Riesgo Operacional

- Este enfoque también ha sido adoptado por **otros supervisores nacionales** quien ante la **dificultad de cuantificar** este riesgo han optado por **imponer un porcentaje determinado a los ingresos percibidos**. A modo de ejemplo:



1.50% de los ingresos



2.00% de los ingresos

- Según las estimaciones actuales y la experiencia de las firmas de AREA XXI se necesita entre un **8 y un 20% del Capital basado en el Riesgo** de las Entidades Aseguradoras **para cubrir el riesgo operacional**.
- Por tanto, la dificultad inherente a la medición de este riesgo junto con la ausencia de referencias claras en el Nuevo Acuerdo para su cuantificación mediante el desarrollo de modelos internos aconsejan cierta prudencia a la hora de abordar su gestión.
- Nuestra experiencia en el sector financiero aconseja emplear un **enfoque gradual**, en el que partiendo de la identificación de los **principales eventos de riesgo** presentes en la compañía se vayan **recopilando datos sobre** sus probabilidades de ocurrencia (**frecuencia**) e importes de las pérdidas incurridas (**impacto**), con el objetivo de abordar una **gestión proactiva** de los mismos.
- A este respecto es importante puntualizar que aunque enfoques amplios para la gestión de riesgo consideran no sólo las pérdidas incurridas por riesgos operacionales sino también los costes de oportunidad asociados a tales riesgos, el enfoque propuesto en **Basilea II** restringe a las **pérdidas incurridas** la información a recopilar en las bases de datos de riesgo operacional.
- Una vez se cuente con la **profundidad histórica** que permita la evaluación de la bondad de la información recopilada, la eficacia de los controles establecidos y el análisis de las pérdidas incurridas, y **Basilea II haya establecido principios más claros** sobre el desarrollo de modelos internos, la compañía tendría elementos de juicio suficientes para **plantearse abordar el desarrollo de un modelo interno** adaptado a su experiencia. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Conviene recordar que el Banco de España sitúa en un horizonte mínimo de cinco años la profundidad histórica de las bases de datos necesarias para desarrollar modelos internos para la medición del riesgo operacional, y que a pesar de que entidades de referencia llevan varios años trabajando en el desarrollo de estos modelos, a día de hoy todavía ninguna ha conseguido la aprobación por parte del supervisor para cuantificar el capital consumido por esta tipología de riesgo utilizando estos modelos

Contenidos

- Concepto de Riesgo Operacional
- **Basilea II, Requerimientos**
- Estudios efectuados
- Modelos Internos
- Planteamiento
- Metodología

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES. METODOLOGÍA EN BANCA, BASILEA II

Sin duda, una de las mayores novedades de Basilea II ha sido la admisión de los modelos internos para calcular los requerimientos de capital, previa aprobación del supervisor.

Es un enfoque más avanzado que el utilizado en **riesgo de crédito**, donde las entidades utilizan sus modelos internos para calcular ciertos parámetros, pero no para obtener el importe final de los requerimientos de capital. La novedad y el atractivo de la utilización de los modelos internos en **riesgo operacional** radican, precisamente, en que la entidad puede utilizar a efectos regulatorios el resultado de su propio modelo (que ha diseñado según sus necesidades de gestión).

En este sentido, existe una mayor similitud con la regulación actual del **riesgo de mercado**, si bien la flexibilidad que se otorga en riesgo operacional es aún mayor, pues no se especifica qué método de medición se debe seguir.

Para calcular el requerimiento de capital por Riesgo Operacional, Basilea II propone tres métodos:

1. Método Indicador Básico (BIA)

2. Método Estándar (STDAOp)

3. Método de Medición Avanzado (AMA)

Es imprescindible revisar el tratamiento de la diversificación



MÉTODO LIBRE VS. ESTÁNDAR (I)



El método estándar presenta como factores en su contra:

- No considerar los efectos favorables de la diversificación.
- Al fijar unas exigencias o parámetros arbitrarios, puede llevar a exigencias excesivas e incluso a decisiones de inversión no óptimas como consecuencia de evitar activos con cargas excesivas.
- El hecho de compatibilizar dos sistemas conlleva cargas adicionales de trabajo.

MÉTODO LIBRE VS. ESTÁNDAR (II)



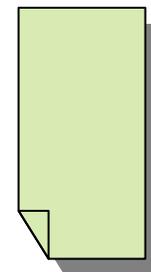
El método libre presenta como factores en su contra:

- La aplicación de “factores de histeria” y, en ocasiones, la no consideración de correlación entre factores de riesgo puede llevar a niveles de compromiso elevados.
- Las exigencias cualitativas y cuantitativas al modelo pueden implicarnos una rigidez superior a la deseada para poder optimizar la información aportada al sistema.
- Tienes costes elevados de mantenimiento, sobre todo si en cartera existen activos complejos en su tratamiento.

Contenidos

- Concepto de Riesgo Operacional
- Basilea II, Requerimientos
- **Estudios efectuados**
- Modelos Internos
- Planteamiento
- Metodología

Estudios Riesgo Operacional: Informe BIS



Basado en contactos con 30 grandes bancos:

- Existe una conciencia creciente en la Alta Dirección
- Responsabilidad principal asignada a los responsables de áreas de negocio/productos
- Sólo 60% tiene un responsable para riesgo operacional en el conjunto del banco
- Creación de incentivos para una buena gestión
- **Asignación de capital**
 - Indicadores de calidad
 - Presentación de detalles de pérdidas y acciones correctivas
 - Los bancos están en una fase inicial en la gestión del Riesgo Operacional
 - La medición del Riesgo Operacional es compleja y pocos bancos lo calculan e informan regularmente
 - La mayoría controla indicadores, analiza la experiencia de pérdidas y las calificaciones de auditoría interna.



- **Dificultades en la medición del Riesgo Operacional:**
 - Los factores de riesgo son principalmente internos
 - Ausencia de **datos históricos**
 - No existe **experiencia** suficiente en cuanto a pérdidas
 - Falta de conocimiento de la relación entre:
 - **factores de riesgo**
 - **pérdidas ocasionadas**

Estudios Riesgo Operacional:



○ EN CASO DE TENER UNA CLASIFICACIÓN INDIVIDUALIZADA

Cuestiones Iniciales a plantear en las diferentes entidades:

- 1. Posee un aplicativo que capture los diversos errores operacionales y determine las pérdidas inherentes a éstos**
- 2. Tras el anterior punto, es capaz de cuantificarlos y registrarlos ... Qué metodología emplea para ello**
- 3. Cómo los clasifica ... Qué metodología emplea para ello**
- 4. Qué repercusión se determina en términos de Capital Económico**

Considerando los errores operacionales y pérdidas en los últimos cinco años:

- 1. Cuántos eventos por pérdidas operacionales y pérdidas han registrado**
- 2. Qué técnicas ha empleado para mitigarlos y cuantificar su impacto**
- 3. Tiene pendientes de implantar nuevas técnicas ...**

Estudios Riesgo Operacional:



- EN CASO DE NO TENER UNA CLASIFICACIÓN INDIVIDUALIZADA

Clasificación en categorías:

1. Fraude Interno
2. Fraude Externo
3. Empleados, RRHH
4. Clientes, Productos y Prácticas Comerciales
5. Daños en Activos Físicos
6. Sistemas
7. Procesos

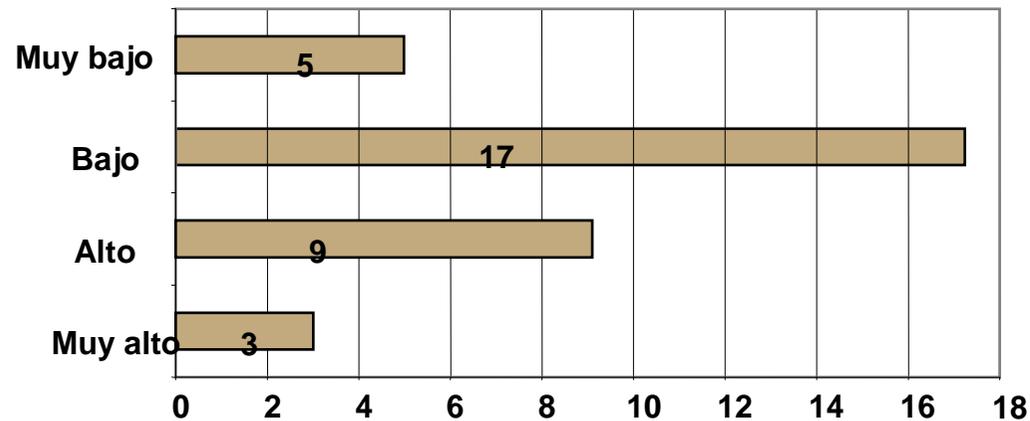
En el caso de no poseer una valoración cuantitativa, se propone la siguiente cualitativa :

- Sin efecto
- Insignificante, con muy poca materialidad
- Efecto negativo pero sin impacto relevante en la actividad diaria
- Efecto negativo pero con potencial impacto relevante en la actividad diaria
- Efecto negativo pero con impacto relevante en la actividad diaria

Contenidos

- Concepto de Riesgo Operacional
- Basilea II, Requerimientos
- Estudios efectuados
- **Modelos Internos**
- Planteamiento
- Metodología

- **El nivel de satisfacción de las instituciones acerca de las metodologías actuales de medición de riesgo operacional no alcanza los niveles deseados**



TENDENCIAS

- Acumulación de información interna de pérdidas
- Dedicar esfuerzos a la mejora de modelos de cuantificación de riesgo y capital
- Orientación hacia el modelo basado en riesgos "bottom-up"
- Formación continua para incrementar la conciencia de la viabilidad e importancia de la cuantificación
- Investigar modelo causa-efecto
- Utilizar los resultados en el modelo de evaluación del desempeño y compensación económica

METODOLOGÍA

Sin duda, una de las mayores novedades de Basilea II ha sido la admisión de los modelos internos de medición del riesgo operacional de las entidades para calcular los requerimientos de capital, previa aprobación del supervisor.

Es un enfoque más avanzado que el utilizado en riesgo de crédito, donde las entidades utilizan sus modelos internos para calcular ciertos parámetros, pero no para obtener el importe final de los requerimientos de capital. La novedad y el atractivo de la utilización de los modelos internos en riesgo operacional radican, precisamente, en que la entidad puede utilizar a efectos regulatorios el resultado de su propio modelo (que ha diseñado según sus necesidades de gestión).

En este sentido, existe una mayor similitud con la regulación actual del riesgo de mercado, si bien la flexibilidad que se otorga en riesgo operacional es aún mayor, pues no se especifica qué método de medición se debe seguir.

Para calcular el requerimiento de capital por Riesgo Operacional, Basilea II propone tres métodos:

1. Método Indicador Básico (BIA)

2. Método Estándar (STDAOp)

3. Método de Medición Avanzado (AMA)

METODOLOGÍA. INDICADOR BÁSICO

1. Método Indicador Básico (BIA):

El cálculo se realiza multiplicando un factor $\alpha = 15\%$ por promedio de los tres últimos años de los ingresos netos anuales positivos de la Institución.

El cálculo tendrá un piso de 5% y un techo de 15% del promedio de los últimos 36 meses de los requerimientos de capital por riesgo de crédito y de mercado.

El BIA entra en vigor a partir del 1º de enero de 2008 y se deberá constituir al 100% en un plazo de tres años.

| BIA | Ingreso Anual Bruto (GI) | | | Capital Requerido |
|-------------------|--------------------------|-----------------|--------|-------------------|
| | 2005 | 2006 | 2007 | |
| Líneas de negocio | 15,620 | 17,977 | 22,321 | |
| | Promedio | Factor α | | |
| Total | 18,639 | 15% | | 2,797 |

METODOLOGÍA

2. Método Estándar (STDAOp) y Estándar Alternativo (ASA)

Para poder utilizar el STDAOp o el ASA, el modelo debe ser autorizado por la autoridad pertinente.

- **STDAOp**

Se clasifican los activos en ocho líneas de negocio y se les asigna un factor β que puede ser del 12%, 15% ó 18%. Cada factor se multiplica al promedio de los tres últimos años de los ingresos netos positivos; en caso de que el ingreso neto total sea negativo en algún año, entonces se sustituye el valor de ese año por cero.

- **ASA**

Se calcula igual que el STDAOp a excepción de dos líneas de negocio, la banca comercial y la minorista. En el caso de estas líneas de negocio, los préstamos y los anticipos son multiplicados por un factor fijo $m = 0.035$, y el resultado sustituye a los ingresos brutos como indicador de riesgo.

METODOLOGÍA. INDICADOR STÁNDAR

2. STDAOp Ingreso Anual Bruto (GI)

| Líneas de negocio | 2005 | 2006 | 2007 | Prom. | Factor β | Capital Requerido |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|-------------------|
| 1 Finanzas Corporativas | 0 | 0 | 30 | 10 | 18% | 2 |
| 2 Negociación y ventas | 565 | 781 | 1,846 | 1,064 | 18% | 192 |
| 3 Pagos y liquidación | 755 | 918 | 1,062 | 912 | 18% | 164 |
| 4 Banca comercial | 4,532 | 5,035 | 6,226 | 5,264 | 15% | 790 |
| 5 Servicios de agencia | - | - | - | - | 15% | 0 |
| 6 Banca minorista | 9,600 | 11,096 | 12,994 | 11,230 | 12% | 1,348 |
| 7 Administración de activos | 169 | 147 | 183 | 166 | 12% | 20 |
| 8 Intermediación minorista | - | - | - | - | 12% | 0 |
| Total | 15,620 | 17,977 | 22,341 | 18,639 | | 2,515 |

METODOLOGÍA



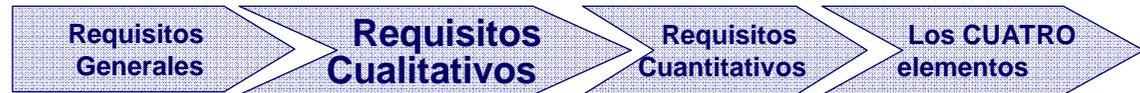
3. Método de Medición Avanzado (AMA)

En primer lugar, se establecen unos criterios generales que, de alguna forma, vienen a recoger la filosofía de todos los requisitos necesarios para la admisión los modelos internos a efectos de capital.

En síntesis, el Nuevo Acuerdo requiere la **implicación activa de la alta dirección y del consejo de administración en la gestión del riesgo operacional**, que el modelo interno sea sólido y esté plenamente integrado en los sistemas de medición y gestión de riesgos de la entidad (test de uso o use test), y que la entidad cuente con recursos suficientes tanto en las líneas de negocio como en las áreas de control y auditoría.

Desde el punto de vista del supervisor, el denominado use test es un requisito primordial en la validación de los modelos internos a efectos de capital. Consiste en la comprobación de que el modelo de medición sirve para la gestión activa del riesgo y es utilizado diariamente por la organización. Este requisito implica que en ningún caso sería admisible un modelo cuya única finalidad fuera el cálculo de los requerimientos regulatorios de capital

METODOLOGÍA



Todo modelo interno debe servir para su finalidad básica, que es facilitar una gestión activa del riesgo. Dada la gran flexibilidad admitida en el tratamiento del riesgo operacional, se considera **imprescindible que las entidades implanten y mantengan rigurosos procedimientos para la elaboración de sus modelos internos y que exista una validación independiente de tales modelos.** En resumen, la entidad deberá cumplir los siguientes requisitos cualitativos:

- Contar con una unidad independiente de gestión del riesgo operacional responsable del desarrollo e implantación de la metodología de cálculo.
- Que el modelo interno de medición de riesgo operacional esté totalmente integrado en los procesos de gestión de riesgos de la entidad.
- Existencia de un sistema de información periódica a las direcciones de las líneas de negocio, a la alta dirección y al consejo de administración.
- El sistema debe estar suficientemente documentado.
- Debe ser validado interna y externamente

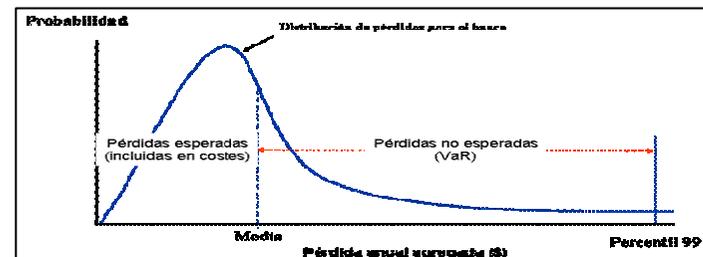
METODOLOGÍA



Dada la continua evolución de los métodos analíticos en el tratamiento y medición del riesgo operacional, el Comité no especifica el método o los supuestos sobre distribuciones de probabilidad utilizados para medir este riesgo a efectos de capital regulador.

Sin embargo, **la entidad deberá demostrar que el método utilizado identifica los eventos situados en las colas de la distribución de probabilidad y que generan grandes pérdidas.** Con independencia del método empleado, el banco deberá demostrar que su medida del riesgo operacional satisface unos criterios de solidez comparables a los del IRB.

El Comité examinará antes de la implantación del Nuevo Acuerdo los progresos de la industria bancaria en el ámbito de la medición del riesgo operacional, los datos acumulados de pérdidas y los requerimientos de capital estimados por los modelos AMA, y refinará las propuestas si lo estima oportuno.



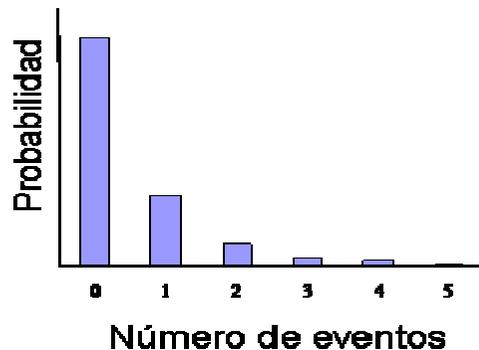
METODOLOGÍA



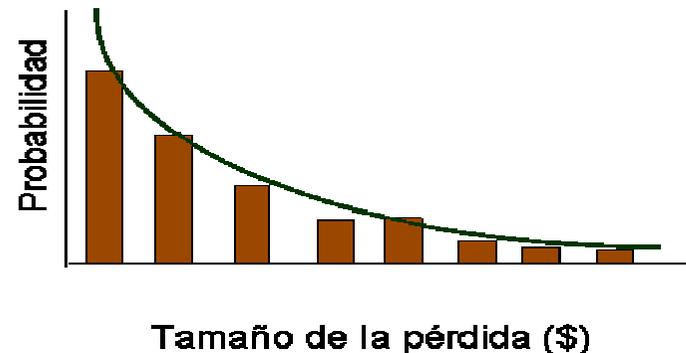
Los supervisores exigirán al banco que calcule su requerimiento de capital regulatorio como la **suma de la pérdida esperada y la inesperada**, a menos que el banco pueda demostrar que ya ha efectuado una medición de la pérdida esperada y la está cubriendo de alguna forma.

Con esta mención se establece cierto paralelismo con el riesgo de crédito. Sin embargo, en riesgo de crédito la pérdida esperada queda cubierta con provisiones; y en riesgo operacional, en cambio, no son frecuentes los casos en los que existen provisiones para cubrir este riesgo.

Fraude
Distribución de frecuencia



Fraude
Distribución de severidad





Todos los modelos AMA deberán utilizar los cuatro elementos básicos de un sistema de medición de riesgo operacional, a saber: **datos internos, datos externos, escenarios, y factores de control y entorno de negocio.**

(1) Los **datos internos de pérdidas son los más útiles en un modelo interno, debido a que son los que mejor representan la estructura del negocio, de los sistemas de control y de la cultura de cada organización.**

La información sobre las pérdidas por riesgo operacional experimentadas por cada entidad es básica para ligar las estimaciones de riesgo del banco a su historial de pérdidas efectivas.

El gran problema estadístico con el que se encuentran las entidades es que estos datos son escasos. Si clasificamos los datos según su frecuencia y su impacto, en una sola entidad, normalmente obtendremos una multitud de pérdidas de elevada frecuencia y de bajo impacto (por ejemplo, diferencias de caja o cheques falsos); pocos datos de medio impacto y frecuencia (por ejemplo, robos a las sucursales), y escasísimos datos de eventos de baja frecuencia y alto impacto (por ejemplo, una inundación o un gran fraude de un operador).



La información de este último tipo de eventos en una sola entidad será insuficiente para modelizar la pérdida por riesgo operacional. Por ello, (2) **Basilea II ha propuesto que se complemente la información de los datos internos de pérdidas de cada entidad con datos externos de otras entidades.**

Estos datos añadirán información sobre eventos, principalmente de baja frecuencia y alta severidad, que probablemente la entidad no haya experimentado, pero a los que sí está expuesta.

Incluso contando con datos internos y externos de pérdidas, esta información reflejaría únicamente datos del pasado. Dado que el sector financiero opera en un entorno cada vez más cambiante, no siempre los datos pasados son los mejores para predecir el futuro, sobre todo cuando se producen variaciones en la estructura de negocio. Además, existe cierto tipo de eventos, los de muy baja frecuencia y muy alta severidad, para los que incluso la información del sector puede ser insuficiente para modelizar. Por todo ello, **el banco deberá utilizar, adicionalmente, (3) análisis de escenarios basados en las opiniones de directivos y expertos en gestión de riesgos,** para obtener evaluaciones razonadas de pérdidas severas que podría sufrir la entidad.

Al objeto de garantizar su carácter razonable, estos resultados tendrán que validarse y reevaluarse a lo largo del tiempo mediante su comparación con el historial de pérdidas efectivas

| Requisito | Descripción | Estado | Responsable | Fecha de cumplimiento |
|-----------|------------------------|------------|-------------|-----------------------|
| 1 | Requisito General | Completado | ... | ... |
| 2 | Requisito Cualitativo | En proceso | ... | ... |
| 3 | Requisito Cuantitativo | En proceso | ... | ... |
| 4 | Requisito Cuantitativo | En proceso | ... | ... |



Por último, cada entidad deberá identificar (4) los factores básicos de su entorno de negocio y su control interno. Estos factores permitirán que las evaluaciones del riesgo que realice el banco estén más orientadas hacia el futuro, y reflejen de forma más directa la calidad de los entornos operativos y de control propios de la institución. Para que estos factores puedan utilizarse en los modelos internos se deberán traducir en medidas cuantitativas que permitan su verificación.

Tal y como se ha comentado anteriormente, **la base de datos interna de eventos de pérdidas de cada entidad es la piedra angular sobre la que se basa cualquier modelo interno**. La información de pérdidas experimentada por cada entidad es el mejor reflejo del perfil de riesgo operacional de cada institución. De hecho, en la gestión de este riesgo, la mayoría de las entidades está comenzando por la elaboración de bases de datos internas de pérdidas, pues es una información muy útil para la gestión, independientemente de que vayan a abordar o no la construcción de un modelo interno de medición del riesgo.



Basilea II establece unos requisitos mínimos que deben reunir los datos internos para asegurar que dicha base sea suficiente tanto en términos cuantitativos como en la calidad de los mismos. Estos requisitos son:

- Los datos de pérdida deben ser completos y recoger la totalidad de las actividades y exposiciones de relevancia en todas las ubicaciones geográficas. En el caso de que algunas actividades o exposiciones queden excluidas, se deberá motivar su eliminación. No olvidemos que muchas veces los eventos importantes de riesgo operacional (recordemos los casos Barings o Allied Irish Banks) se han producido en sucursales o filiales alejadas de la casa matriz en las que, precisamente, se habían relajado los sistemas de control.
- Respecto al umbral de pérdida bruta adecuado o importe a partir del cual se empiezan a recopilar los eventos, se señala como ejemplo la cifra de 10.000 euros. Esta cifra no es prescriptiva, pero, de hecho, ha venido a aportar cierta homogeneización a los umbrales utilizados en el sector financiero internacional, aunque también hay que destacar que existen entidades que están actuando con umbrales muy inferiores o, incluso, recopilando todo tipo de pérdidas.



Una de las dificultades en la creación de las bases de datos internas es **la delimitación del riesgo operacional con respecto a otros riesgos**. Es muy frecuente encontrar pérdidas por riesgo de crédito que inicialmente se han originado por algún evento de tipo operacional (por ejemplo, un defecto de control o un defecto legal, que se manifiesta posteriormente debido a un impago). Tradicionalmente, estas pérdidas se han tratado como riesgo de crédito y, además, en las entidades que siguen métodos IRB, dichas pérdidas forman parte de las bases de datos para el cálculo de los requerimientos de capital por riesgo de crédito. Por ello, se establece que estos eventos sigan teniendo la consideración de pérdidas por riesgo de crédito, y no por riesgo operacional, a efectos de cómputo de capital. No obstante, se exige que, cuando sean materiales, se incluyan en las bases de datos de eventos de pérdida por riesgo operacional, con la finalidad de guardar algún registro de las mismas.

En el caso de riesgo de mercado, todas las pérdidas por riesgo operacional relacionadas con este riesgo se tratarán como pérdidas por riesgo operacional a efectos de capital. En estas situaciones, el problema reside, sobre todo, en su identificación, dado que muchas de las pérdidas por riesgo operacional en esta área (por ejemplo, un error en la compra de una referencia que se soluciona mediante su venta y posterior compra correcta) quedan enmascaradas en la cuenta de pérdidas y ganancias como resultados por operaciones financieras y son, por tanto, difícilmente identificables.



Un caso especial en la recopilación de datos de pérdida es el tratamiento de eventos múltiples (aquellos que, siendo un único evento, afectan a varias líneas de negocio; por ejemplo, el incendio de la sede principal) y eventos prolongados en el tiempo (por ejemplo, un fraude concebido bajo un plan de acción y materializado en varias operaciones secuenciales). A efectos de cálculo de capital es importante que no se fraccionen, sino que se traten como un único evento, reflejando así la realidad del mismo. El Nuevo Acuerdo establece que las entidades deberán establecer sistemas para la recopilación de este tipo de eventos.

– Para asegurar una base suficiente de eventos, se exige un período mínimo de observación de cinco años. Teniendo en cuenta que la creación de estas bases de datos es relativamente reciente, la primera vez que el banco presente el modelo interno a efectos regulatorios se aceptará un mínimo de tres años de base histórica.

– Finalmente, la entidad deberá ser capaz de asignar los datos recopilados a las categorías supervisoras de eventos de pérdidas y líneas de negocio. Además de la pérdida bruta, se deberá recopilar información adicional sobre el evento, detallando como mínimo la fecha, sus causas y las recuperaciones realizadas.

Base de Datos de Pérdidas Operacionales

Requisitos
Generales

Requisitos
Cualitativos

Requisitos
Cuantitativos

Los CUATRO
elementos

| Grupo | Campo | Descripción | Formato | Desplegable | |
|-------|---------------|-------------------------|--|-------------|---|
| 1 | General | Línea de Negocio | OK | Texto | S |
| 2 | | Producto | OK | Texto | N |
| 3 | | Descripción | OK | Texto | N |
| 4 | | Lugar | Sitio físico en donde se da la contingencia | Texto | N |
| 5 | | Afecta Externos | Ver si la acción tiene repercusiones económicas fuera de la empresa, tanto a clientes como a socios de negocio | S/N | S |
| 6 | Clasificación | Basilea I | Clasificación de 7 Riesgos | Texto | S |
| 7 | | Basilea II | Derivada del anterior punto | Texto | S |
| 8 | | Riesgos | Clasificación de 4 Riesgos: Procesos, Sistemas, Personas y Otros | Texto | S |
| 9 | Fecha | Ocurrencia | Cuando Ocurre | Fecha | N |
| 10 | | Detección | Cuando se detecta | Fecha | N |
| 11 | | Fin | Cuando se termina | Fecha | N |
| 12 | | Reapertura | Ante eventuales caústicas | Fecha | N |
| 13 | Importe | Cuantitativo Resultados | Importe | Número | N |
| 14 | | Cuantitativo Capital | Importe | Número | N |
| 15 | | Cualitativo | De acuerdo a los cinco puntos de la clasificación cualitativa | Número | N |
| 16 | | Duplicidad | Genera Duplicidad | Texto | S |
| 17 | | Tipo Duplicidad | Ver los distintos Riesgos "Duplicados" | Texto | S |
| 18 | | Monto Inmunización | En caso de haber, afectando a Resultados | Número | N |
| 19 | Soluciones | Fecha Inicio | Cuando se inician | Fecha | N |
| 20 | | Fecha Fin | Cuando finaliza | Fecha | N |
| 21 | | Fecha Reapertura | Ante eventuales caústicas | Fecha | N |
| 22 | Departamento | Origen | Inicio de la contingencia | Texto | S |
| 23 | | Afectado | Por la contingencia, puede ser más de uno | Texto | S |
| 24 | | Acciones | Encargado/s de acometer las acciones | Texto | S |



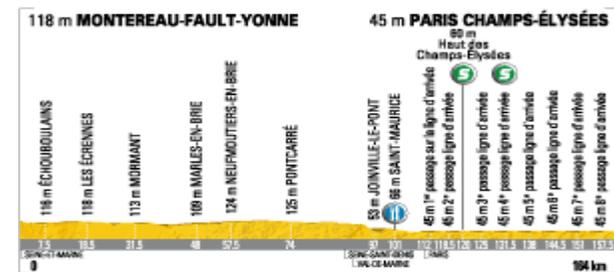
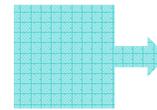
Contenidos

- Concepto de Riesgo Operacional
- Basilea II, Requerimientos
- Estudios efectuados
- Modelos Internos
- **Planteamiento**
- Metodología



El objetivo es el diseño de un **Plan Director para la adecuación a las mejores prácticas en la gestión del Riesgo Operacional**, mediante la realización de un análisis de situación actual y la obtención de los GAPS respecto al Modelo Objetivo en los siguientes ámbitos:

- Las **metodologías / modelos internos de riesgo y herramientas que los soportan**, en lo que se refiere a su existencia y adecuación para conseguir la adaptación a Control de Riesgos y la mejora de la gestión del riesgo.
- Las **bases de datos y fuentes de información** de riesgos necesarias para el cálculo del capital y la generación de la información de gestión.
- Los **circuitos y procesos de gestión del riesgo, las herramientas de soporte y la organización que los ejecuta**, para determinar su adecuación con las mejores prácticas y el cumplimiento de los requerimientos cualitativos de Control de Riesgos.

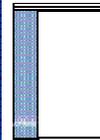


Alcance y desarrollo del proyecto

Planificación Previa del Trabajo

Metodología de Trabajo

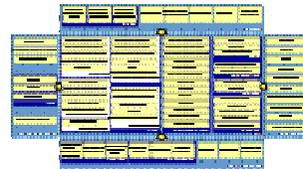
1. ANÁLISIS DOCUMENTACIÓN



Documentación utilizada

- Manuales facilitados por las distintas áreas
- Documentación Proyectos anteriores
- Informe de Auditoría Interna
- Mapas de Sistemas

2. ANÁLISIS DE SISTEMAS

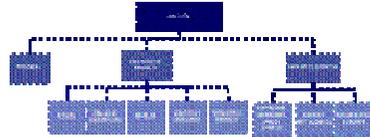


3. PRUEBA OPERACIONAL



- Análisis de expedientes de las BBDD contrastando su soporte físico y sus movimientos económicos

4. REUNIONES CON LOS DEPARTAMENTOS



- Presentación del proyecto en
- Entrevistas generales realizadas a los distintos responsables de los departamentos
- Entrevistas específicas con las personas designadas por los responsables
- Entrevistas mantenidas con el Servicio Técnico encaminadas a determinar las diversas prestaciones iniciales
- Entrevistas mantenidas con el área de Sistemas
- Presentación sobre el Sistema de Gestión
- Presentación de los Gaps detectados a los distintos afectados

5. ANÁLISIS DE INCIDENCIAS E IDENTIFICACIÓN DE MEJORAS

Contenidos

- Concepto de Riesgo Operacional
- Basilea II, Requerimientos
- Estudios efectuados
- Modelos Internos
- Planteamiento
- **Metodología**

Enfoque



Identificación de Campos que deben integrar la Base de Datos, tanto cualitativos como cuantitativos

ASIGNACIÓN DE PARTIDAS EN EL BALANCE DE LA ENTIDAD

METODOLOGÍAS PARA CAPTURA DEL DATO

ORGANIZACIÓN & PROCESOS

- Selección y Saneamiento
- Análisis de Funciones

SISTEMAS

- Motor de Cálculo
- Bases de Datos
- Consultas y Reporting

TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DEL DATO

IMPACTO RESULTADOS

IMPACTO CAPITAL

Implantación y seguimiento

INTERFACE DE DATOS DE LAS DIVERSAS ENTIDADES

ASIGNACIÓN DE PARTIDAS EN EL BALANCE DE LA ENTIDAD

METODOLOGÍAS PARA CAPTURA DEL DATO

ORGANIZACIÓN & PROCESOS

- Selección y Saneamiento
- Análisis de Funciones

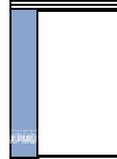
SISTEMAS

- Motor de Cálculo
- Bases de Datos
- Consultas y Reporting



Metodología de Trabajo

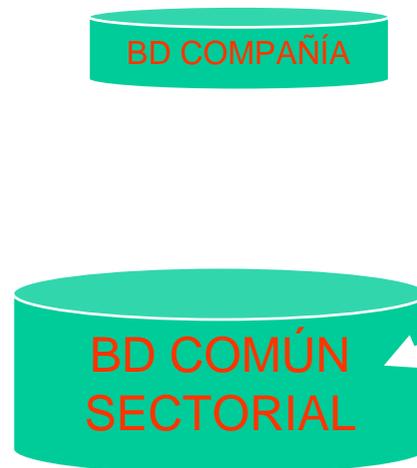
1. ANÁLISIS DOCUMENTACIÓN



Documentación utilizada

- Manuales facilitados por las distintas áreas
- Documentación Proyectos anteriores
- Informe de Auditoría Interna
- Mapas de Sistemas

FLUJO



OBJETIVO,
ii CALIDAD DEL DATO !!

INTERFACE DE DATOS DE LAS DIVERSAS ENTIDADES

ASIGNACIÓN DE PARTIDAS EN EL BALANCE DE LA ENTIDAD

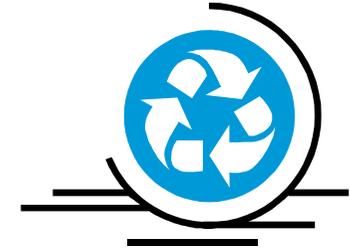
METODOLOGÍAS PARA CAPTURA DEL DATO

ORGANIZACIÓN & PROCESOS

- Selección y Saneamiento
- Análisis de Funciones

SISTEMAS

- Motor de Cálculo
- Bases de Datos
- Consultas y Reporting



ORGANIZACIÓN & PROCESOS

Se analizarán las responsabilidades y funciones desarrolladas actualmente en la compañía en relación al control del riesgo operacional; para ello se centrará el análisis en conocer el alcance de las actividades que realizan fundamentalmente las siguientes áreas:

- Área Financiera
- Área de Auditoría
- Área de Negocio
- Área de Control de Gestión
- Otras áreas a seleccionar del organigrama de las diversas entidades

En relación a los procesos se analizarán los propios en los que se deben aplicar de forma directa los resultados de las metodologías de cuantificación del riesgo operacional

INTERFACE DE DATOS DE LAS DIVERSAS ENTIDADES

ASIGNACIÓN DE PARTIDAS EN EL BALANCE DE LA ENTIDAD

METODOLOGÍAS PARA CAPTURA DEL DATO

ORGANIZACIÓN & PROCESOS

- Selección y Saneamiento
- Análisis de Funciones

SISTEMAS

- Motor de Cálculo
- Bases de Datos
- Consultas y Reporting

Nivel 1

Proceso

Nivel 2

Subproceso 1

Subproceso 2

Subproceso 3

Flujograma

Procedimientos

Nivel 3

Actividad A

Actividad B

Actividad C



INTERFACE DE DATOS DE LAS DIVERSAS ENTIDADES

ASIGNACIÓN DE PARTIDAS EN EL BALANCE DE LA ENTIDAD

METODOLOGÍAS PARA CAPTURA DEL DATO

ORGANIZACIÓN & PROCESOS

- Selección y Saneamiento
- Análisis de Funciones

SISTEMAS

- Motor de Cálculo
- Bases de Datos
- Consultas y Reporting



Sistemas

En este último ámbito se analizará la posibilidad que dan los sistemas actuales para suministrar información a la BD Sectorial, que son fundamentalmente:

- Aprovisionamiento de las BB.DD, históricas
Entorno tecnológico para almacenar en Bases de Datos los eventos de Riesgo.
- Motor de cálculo
Capacidad de los sistemas para obtener la Pérdida Esperada y Capital Regulatorio y Económico en base a los modelos establecidos.
- Consultas y reporting para el seguimiento del riesgo por negocios y tipología de riesgos.
- Posibilidad de Calibración y seguimiento de los modelos internos.

Enfoque

ANÁLISIS

TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DEL
DATO

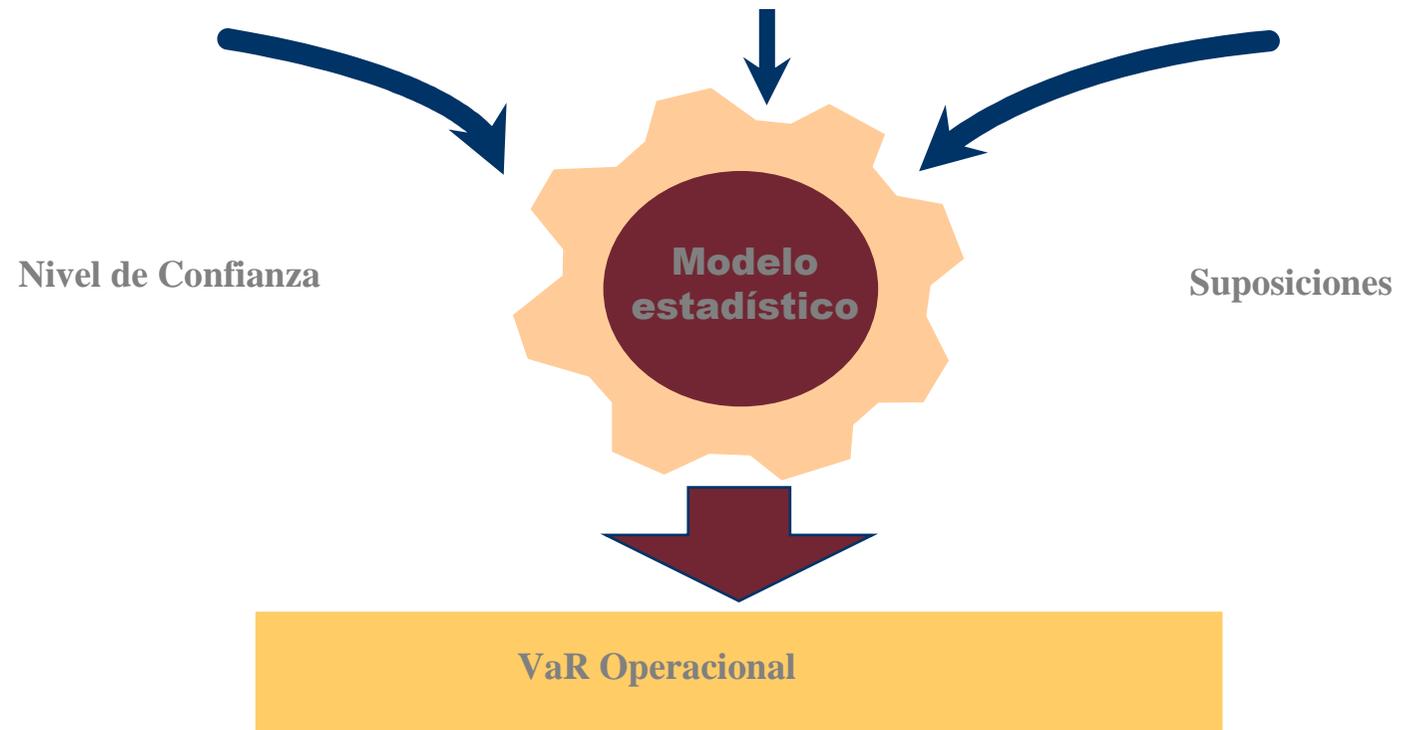


El enfoque estadístico/actuarial, utilizado por la industria bancaria para cuantificar tipos de riesgo similares, ofrece una validez teórica y unos desarrollos adecuados para el cambio de comportamiento.

Evaluar todo el espectro de causas de riesgo operacional para cada unidad de negocio

Incorporar toda medida tendente a evitar, paliar o transferir riesgos

Reflejar los puntos intrínsecos de cada unidad de negocio y responder al cambio



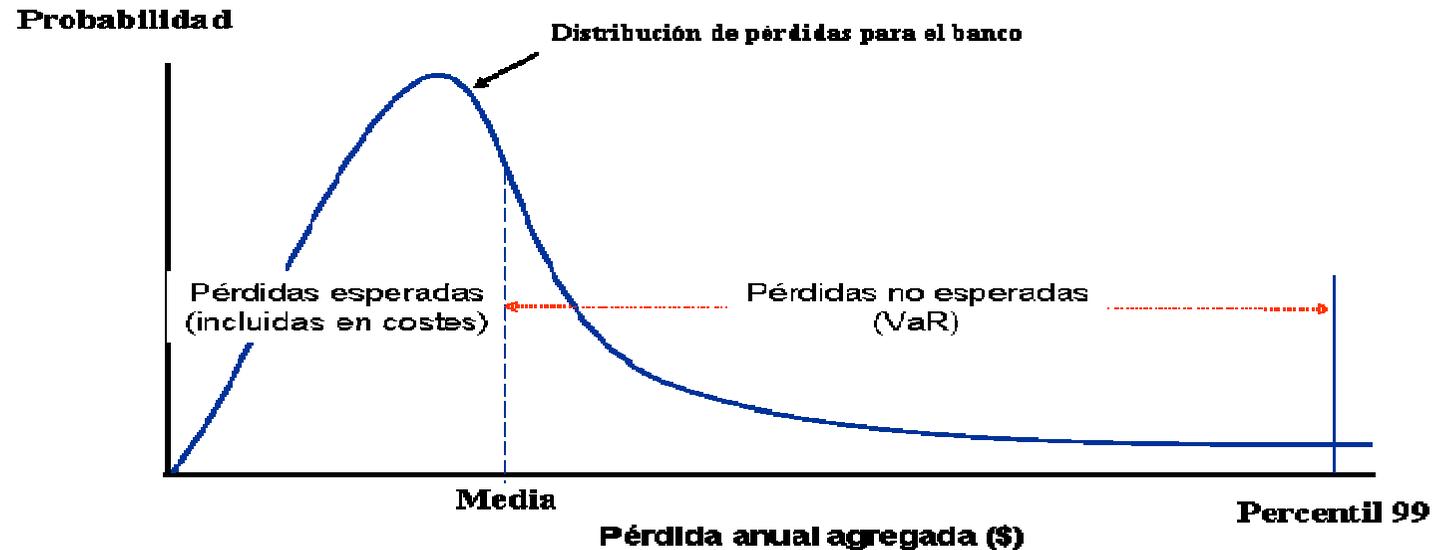
Enfoque

ANÁLISIS

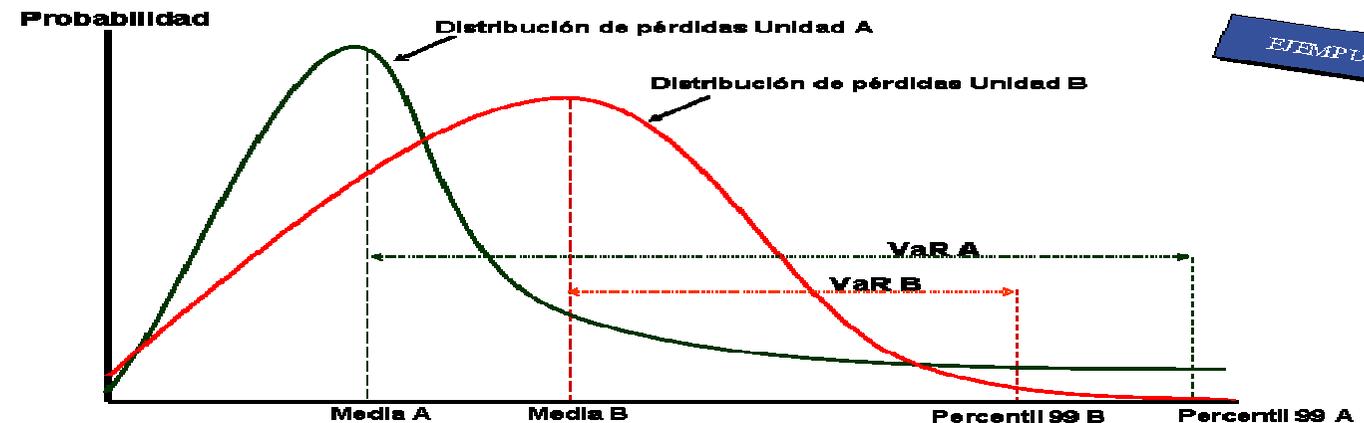
TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DEL DATO



VaR Operacional es la diferencia entre la pérdida anual agregada, a un nivel de confianza determinado, y la pérdida esperada anual.



El VaR es determinado sobre todo por riesgo de baja frecuencia y alta severidad. Por tanto, puede haber negocios con pérdidas anuales altas pero con un VaR relativamente pequeño.



Enfoque

ANÁLISIS

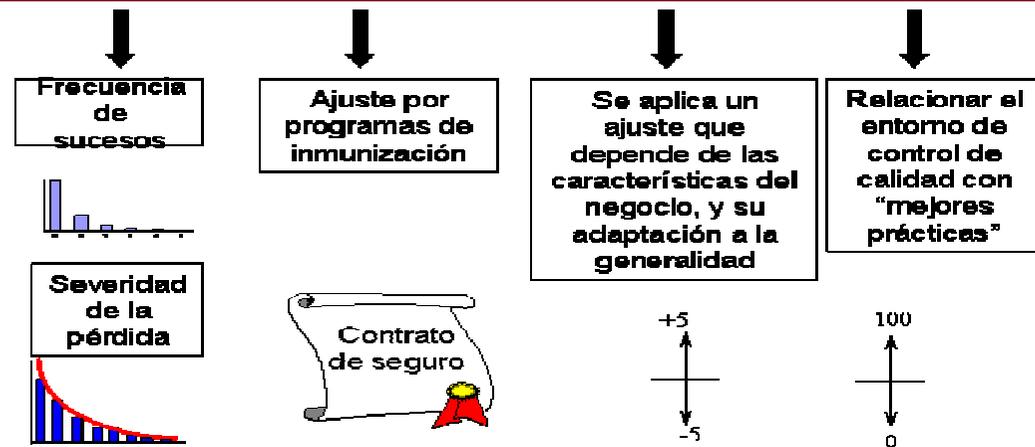
TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DEL DATO

- OpVaR cuantifica el Valor en Riesgo Operacional utilizando dos procesos independientes:
 - OpVaR por Pérdidas directas
 - OpVaR por Resultados Futuros



- El enfoque estadístico se basa en la teoría de que la historia se puede utilizar para medir el rango de exposiciones potenciales que cada negocio enfrenta

$$\text{OpVaR} = f(\text{Exposición, Transferencias, Adaptación, Calidad})$$



Enfoque

ANÁLISIS

TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DEL DATO

- **Un modelo avanzado requiere la existencia de una base de datos de pérdidas, que recoja:**
 - Causa del error
 - Descripción del evento
 - Cantidad de la pérdida reportada
 - Cantidad recuperable
 - Condiciones en que se produce la incidencia
 - Día
 - Implicación del personal
 - Responsable de la Unidad de Negocio

El proceso de creación de estas bases de datos genera además a la Institución beneficios desde el punto de vista de la cultura (conciencia de los costes del riesgo operacional) y la gestión de riesgos integral (mayor análisis del origen de los riesgos).

Los datos Internos no contienen el rango completo de pérdidas (especialmente los sucesos de las colas). Por ello es necesario complementarla con datos externos.



Severidad

ANÁLISIS

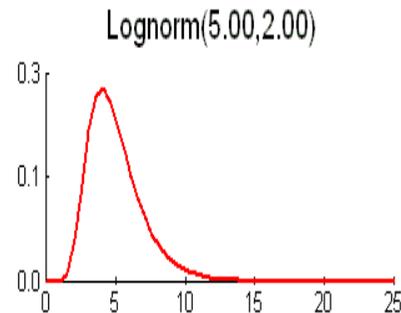
TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DEL DATO



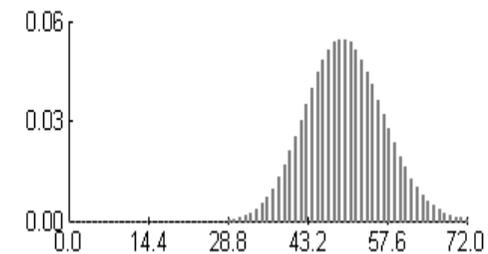
Para la distribución de la SEVERIDAD, se asume en principio distribución log-normal (basado en los datos existentes). Para calcular la distribución de severidad de cada celda (negocio/riesgo), es necesario saber la media y desviación estándar de cada una de ellas.

La FRECUENCIA se asume distribuida como una Poisson. La media para cada celda es calculada utilizando una media ponderada de datos internos y externos

Probabilidad

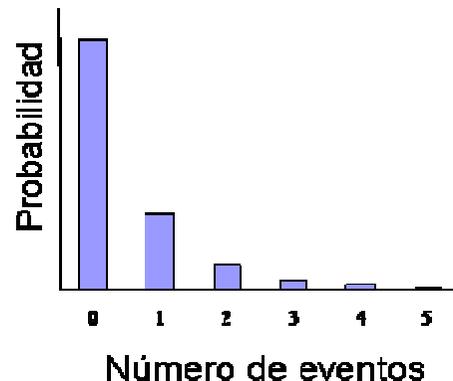


Poisson(50)

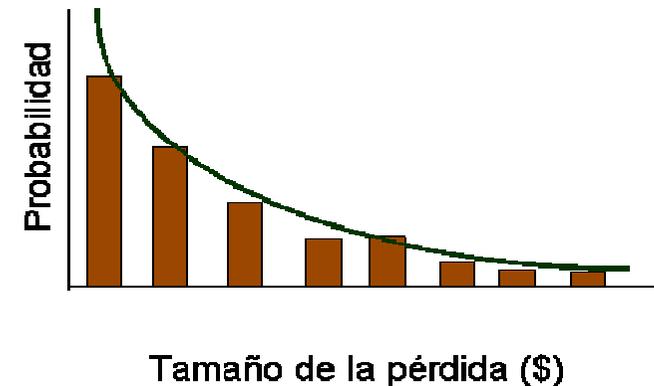


El resultado es un conjunto de distribuciones de severidad y frecuencia para cada unidad de negocio y por categoría de riesgo.

Fraude
Distribución de frecuencia



Fraude
Distribución de severidad



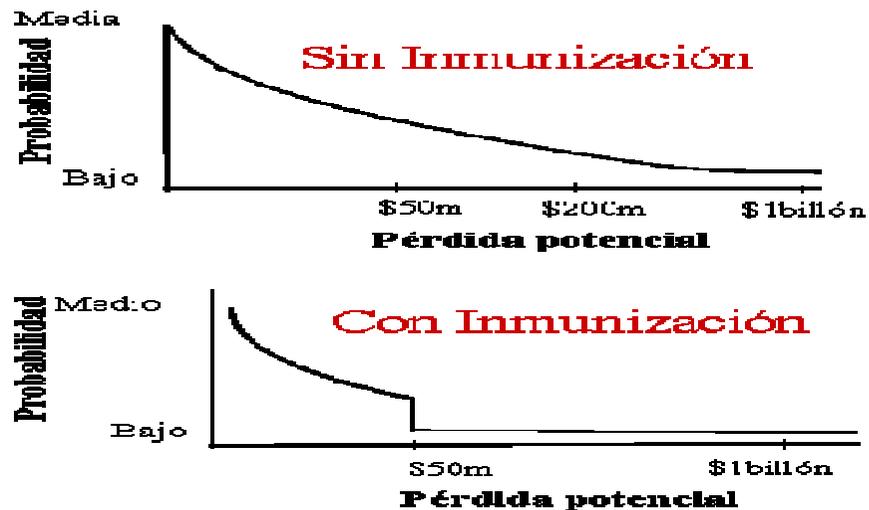
Enfoque

ANÁLISIS

TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DEL
DATO



Algunas pérdidas están cubiertas por contratos de seguro. Cuando existen estos contratos, la cobertura debe ser tenida en cuenta en las distribuciones de severidad.



Se realizan ajustes de adaptación y calidad para reflejar las diferencias posibles entre los datos Internos y externos recopilados y el perfil de riesgo actual de la entidad.

Ajuste por adaptación

Es una puntuación que refleja que algún tipo de exposición puede ser más relevante para el negocio analizado.

Approach

El rango de puntuación es de +5 a -5 para tener en cuenta diferencias de negocio, riesgo país, riesgo de nuevos negocios, etc.

Ajuste por calidad

Es una puntuación que refleja la calidad del proceso interno de control

Approach

El rango de puntuación es de 0-100 para tener en cuenta la calidad de los controles (e.g., autoevaluación, auditoría interna, indicadores de riesgo).

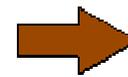
Enfoque

ANÁLISIS

TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DEL
DATO

- OpVaR por resultados futuros (imagen e interrupción de negocio) se estima mediante un enfoque basado en escenarios.

| Escenarios | Pérdida estimada |
|---|------------------|
| Interrupción del negocio por fallos en sistemas | \$13m |
| Artículo de prensa con acusaciones de prácticas fraudulentas | \$27m |
| La competencia nos aventaja con la puesta en mercado de un nuevo producto | \$15m |
| ... | |



EJEMPLO

Enfoque

PRESENTACIÓN

IMPACTO RESULTADOS

IMPACTO CAPITAL

Metodologías y modelos internos de Riesgo (cont.). Plantilla de Análisis de Riesgos:

| ANÁLISIS IBNR'S | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--------------------|------------|------------|---|---|---|---|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------|-----------|------------|------------|------------|--|--|------|------------|------------|------------|--|--|--|------|------------|------------|--|--|--|--|------|------------|--|--|--|--|--|------------|------|------|------|------|------|------|--|-----|--|--|--|--|--|
| Cód | XXX | Ambito | Patrimonial | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Responsable | Director Técnico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Anexos | Triángulos // PMC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DETALLES | | IMPLICACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Describir el proceso de valoración de ibnr's. <ul style="list-style-type: none"> Responsable del cálculo Información histórica para la elaboración del mismo Seguimiento de la suficiencia de esta provisión. Opinar sobre la razonabilidad de los cálculos realizados por la compañía y sobre la suficiencia de los mismos en los dos últimos cierres anuales. Realizar un análisis sobre el tiempo medio que transcurre entre la fecha del siniestro y la fecha de declaración, estudiar los posibles motivos de retraso en aperturas de siniestros (comunicación del mismo, carga operativa de la compañía, "cajoneo" de los mismos). Realización de nuestro cálculo. Para ello solicitaremos a la compañía un detalle ramo a ramo, que incluya: <ul style="list-style-type: none"> Nº de ibnr's declarados en los últimos 5 años. Distinguiendo fecha de ocurrencia y fecha de declaración Importe de los mismos. Porcentaje de los mismos que ya están definitivamente cerrados Número de pólizas vivas al cierre de los últimos 5 años, o una media anual. <p>Realizaremos los triángulos que nos marquen la experiencia de la compañía y definiremos, con base en la información obtenida, el importe de la reserva por ibnr que debería tener la compañía.</p> <p>Explicación de nuestro cálculo a la dirección técnica. Concluir</p> | | <p>Objetivo</p> <p>Comprobar la razonabilidad y suficiencia de las provisiones para siniestros ocurridos a la fecha de cierre que estamos analizando, pero que no han sido comunicados a la compañía</p> <p>Posibles insuficiencias en la valoración de las Provisiones Afectas</p> <p>Metodologías y modelos internos de Riesgo (cont.). Documentos Anexos:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>DOCUMENTO A IBNR'S</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>OCURRENCIA</td> <td>9.506.000</td> <td>11.693.260</td> <td>10.837.878</td> <td>16.987.442</td> <td>17.527.090</td> <td>39.820.727</td> </tr> <tr> <td>2001</td> <td>1.918.417</td> <td>23.515.809</td> <td>27.827.382</td> <td>29.680.735</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2002</td> <td>12.013.274</td> <td>25.294.954</td> <td>37.014.082</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2003</td> <td>16.343.240</td> <td>36.929.040</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>15.209.032</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Producto %</td> <td>2,21</td> <td>3,12</td> <td>1,12</td> <td>1,05</td> <td>1,02</td> <td>1,14</td> </tr> <tr> <td></td> <td>32%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | DOCUMENTO A IBNR'S | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | OCURRENCIA | 9.506.000 | 11.693.260 | 10.837.878 | 16.987.442 | 17.527.090 | 39.820.727 | 2001 | 1.918.417 | 23.515.809 | 27.827.382 | 29.680.735 | | | 2002 | 12.013.274 | 25.294.954 | 37.014.082 | | | | 2003 | 16.343.240 | 36.929.040 | | | | | 2004 | 15.209.032 | | | | | | Producto % | 2,21 | 3,12 | 1,12 | 1,05 | 1,02 | 1,14 | | 32% | | | | | |
| DOCUMENTO A IBNR'S | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OCURRENCIA | 9.506.000 | 11.693.260 | 10.837.878 | 16.987.442 | 17.527.090 | 39.820.727 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2001 | 1.918.417 | 23.515.809 | 27.827.382 | 29.680.735 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2002 | 12.013.274 | 25.294.954 | 37.014.082 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2003 | 16.343.240 | 36.929.040 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2004 | 15.209.032 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Producto % | 2,21 | 3,12 | 1,12 | 1,05 | 1,02 | 1,14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 32% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ANÁLISIS DE IMPACTO CUALITATIVO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ocurrencia | Transversalidad | Mercado | Costes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Diaria o más <input type="checkbox"/> Semanal <input checked="" type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> > Anual | <input type="checkbox"/> Todos productos <input checked="" type="checkbox"/> Casi todos <input type="checkbox"/> Unos pocos <input type="checkbox"/> Un producto | <input type="checkbox"/> Servicio+reputación <input type="checkbox"/> Servicio <input checked="" type="checkbox"/> Reputación <input checked="" type="checkbox"/> No afecta | <input type="checkbox"/> Pérdida+dedicación <input checked="" type="checkbox"/> Pérdida <input type="checkbox"/> Dedicación <input type="checkbox"/> No afecta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ocurrencia: 4 | Transversalidad: 4 | Mercado: 0 | Costes: 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Puntuación total: 12 | | Calificación: MEDIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ANÁLISIS DE IMPACTO CUANTITATIVO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CIFRA INICIAL | 3.894.550 | CIFRA CALCULADA | 4.100.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diferencia Monto | -205.450 | Diferencia Porcentaje | 94,99% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Puntuación total | 12 | Calificación | MEDIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COMENTARIOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diferencias entre el cálculo realizado y el actual de la compañía | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Enfoque

PRESENTACIÓN

IMPACTO RESULTADOS

IMPACTO CAPITAL



AREA XXI

- La forma elegida para **presentar los Puntos de Mejora** objeto del análisis es una **ficha de detalle** en la que, para los puntos de mejoras establecidos, se reflejarán sus **principales características**, así como una **valoración** de la incidencia detectada.
- La estructura de las fichas se presenta en el siguiente ejemplo:

1 Identificación de la ficha

2 Objeto, Detalle e incidencias

3 Valoración Cualitativa

4 Valoración Cuantitativa

| | | | | | | | |
|---|-----------------|--|-----------|---|--|---|-------------|
| Cód | 5 Tec | Ámbito | Operativo | Categoría | Fallos en el diseño, ejecución y mantenimiento de los procesos | | COMENTARIOS |
| Proceso | Siniestros | | | Punto Mejora | Riesgo Técnico | | |
| Responsable | Dir. Siniestros | | | Ficha | Análisis Comparativo con Competencia | | |
| OBJETIVO | | | | DETALLE | | | |
| <p>Conocer la situación de la siniestralidad de la compañía respecto a la competencia.</p> | | | | <p>Describir la información de gestión elaborada por la compañía en lo referente a su posicionamiento respecto a la competencia en cuanto a siniestralidad se refiere.</p> <p>Analizar las causas que produzcan un alejamiento en ratios de siniestralidad.</p> | | | |
| <p>El ratio de siniestralidad de la Compañía es un 6,27% superior al ratio del Sector.</p> <p>El ratio de variación de otras Prov. de la Compañía es un 21% inferior al ratio del Sector.</p> | | | | <p>La siniestralidad de la Compañía en el año 2005 fue del 44,24% frente a la del Sector que fue del 41,47%, es decir un 6,27% superior a la Sector.</p> <p>La variación de otras Prov. de la Compañía en el año 2005 fue del 10,44% frente a la del Sector que fue del 13,28%.</p> | | | |
| ANÁLISIS DE IMPACTO | | | | | | | |
| Ocurrencia | | Tipo de Siniestro | | Mercado | | Costes | |
| <input type="checkbox"/> Diaria o más <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input checked="" type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> > Anual | | <input checked="" type="checkbox"/> Todos <input type="checkbox"/> Casi todos <input type="checkbox"/> Pocos <input type="checkbox"/> Uno | | <input type="checkbox"/> Servicio + Reputación <input type="checkbox"/> Reputación <input type="checkbox"/> Servicio al Cliente <input checked="" type="checkbox"/> No afecta | | <input checked="" type="checkbox"/> Pérdida + Dedicación <input type="checkbox"/> Pérdida <input type="checkbox"/> Dedicación <input type="checkbox"/> No afecta | |
| Ocurrencia | | Casuística | | Mercado | | Costes | |
| 2 | | 6 | | 0 | | 6 | |
| Puntuación total | | | | Calificación | | MEDIO | |
| 14 | | | | | | | |
| ANÁLISIS DE IMPACTO CUANTITATIVO | | | | | | | |
| CIFRA INICIAL | | 100000 | | CIFRA ACUMULADA | | 335000 | |
| Diferencia Monto | | 235000 | | Diferencia Porcentaje | | 70,15% | |
| Calificación | | | | Muy Alto | | | |

5

Comentarios

Enfoque

PRESENTACIÓN

IMPACTO RESULTADOS

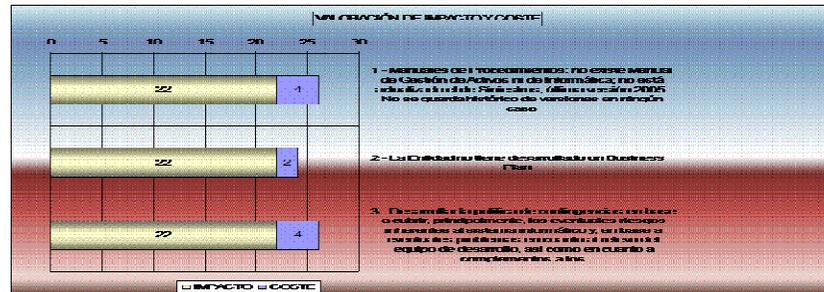
IMPACTO CAPITAL



AREA XXI

| MEJORAS DE RIESGO OPERACIONAL - PROCESOS | |
|---|--|
| DESCRIPCIÓN | PROPUESTA |
| 1 Manuales de Procedimientos: no existe Manual de Gestión de Activos ni de Informática; no está actualizado el de Sinistros, última versión 2005. No se guarda histórico de versiones en ningún caso | Revisar los Manuales de Procedimiento existentes, catalogar e implementar manuales para las áreas que no cuentan con uno actualmente; en los Manuales se deben recoger los procedimientos relativos a los procesos principales, tanto como a los accesorios, v.g comunicación, archivo, anulación, etc. Implementar un plan de Auditorías Internas |
| 2 La Entidad no tiene desarrollado un Business Plan | Documentar, procedimentar y hacer seguimiento al plan de negocio, comparando las cifras previstas con las realmente obtenidas por la entidad |
| 3 Desarrollar la política de contingencias en base a cubrir, principalmente, los eventuales riesgos inherentes al sistema informático y, en base a eventuales problemas en cuanto al relevo del equipo de desarrollo, así como en cuanto a complementos a los equipos humanos para Gestión de Activos y Actuarial | Planificar una alternativa acorde a los recursos de la entidad |

| ACCIONES SOBRE EL RIESGO | | | |
|---|----------------------------|--------------|--|
| ACCION | RESPONSABLE | FECHA LIMITE | |
| 1 Revisar los Manuales de Sinistros y Producción, implementar manuales de Informática y Gestión de Activos. Implementar Plan de Auditorías Internas | Directoras de Departamento | 30/09/2009 | |
| 2 Realizar el Plan de Negocio | Director General | 30/09/2009 | |
| 3 Recopilar los trabajos realizados hasta la fecha y estudiar la implementación de un Plan de Contingencias | Director General | 30/09/2009 | |



Enfoque

PRESENTACIÓN

IMPACTO
RESULTADOS

IMPACTO
CAPITAL

Mejoras Prioritarias

| | IMPACTO | COSTE | TOTAL | ÁMBITO |
|---|-------------|-------------|-------------|--|
| A | 22,0 | 4,0 | 26,0 | MEJORAS DE RIESGO OPERACIONAL - PROCESOS |
| B | 21,0 | 4,0 | 25,0 | MEJORAS DE RIESGO OPERACIONAL - SISTEMAS |
| C | 18,4 | 4,2 | 22,6 | MEJORAS DE RIESGO OPERACIONAL - SINIESTROS |
| D | 16,2 | 3,0 | 19,2 | MEJORAS DE RIESGO OPERACIONAL - GESTIÓN PRODUCCIÓN |
| E | 20,0 | 5,0 | 25,0 | MEJORAS DE RIESGO OPERACIONAL - GESTIÓN CLIENTE |
| F | 16,3 | 3,7 | 20,0 | MEJORAS DE RIESGO TECNICO |
| G | 18,2 | 2,4 | 20,6 | MEJORAS DE RIESGO DE GESTION DE ACTIVOS |
| H | 18,0 | 2,5 | 20,5 | MEJORAS DE RIESGO NORMATIVO |
| | 18,0 | 3,5 | 21,5 | MEDIA |
| | 2,09 | 0,90 | 2,66 | DESVIACIÓN TÍPICA |
| | 0,12 | 0,26 | 0,12 | DESVIACIÓN TÍPICA / MEDIA |

| IMPACTO | | COSTE | |
|---------|------------|--------|------------|
| PUNTOS | VALORACION | PUNTOS | VALORACION |
| 0,4 | Muy Bajo | 1,2 | Bajo |
| 4,8 | Bajo | 3,4 | Medio |
| 8,12 | Moderado | 5 | Alto |
| 12,16 | Medio | | |
| 16,20 | Alto | | |
| 20,24 | Muy Alto | | |



Enfoque

PRESENTACIÓN

IMPACTO
RESULTADOS

IMPACTO
CAPITAL



Conclusiones

Evaluación Final : Necesita Mejoras

| Evaluación de Riesgos | Adecuado | Necesita mejoras | Necesita mejoras significativas |
|---------------------------|----------|------------------|---------------------------------|
| Riesgo Patrimonial | ■ | | |
| Riesgo Operacional | | | ■ |
| Riesgo Técnico | | ■ | |
| Riesgo Gestión de Activos | | ■ | |
| Riesgo Normativo | | ■ | |

ASPECTOS RELEVANTES

La mayoría de las incidencias detectadas están relacionadas con dos aspectos:

- La Operativa afecta a los diversos ámbitos de Negocio, abarcando desde Manuales, Control, y Sistemas, hasta Plan de Contingencias
- Revisar los distintos indicadores técnicos de la entidad a fin de adecuar su experiencia a los mismos.

Enfoque

PRESENTACIÓN

IMPACTO RESULTADOS

IMPACTO CAPITAL



REUNIONES

Segmentación en base a criterios de riesgo

Clasificación de productos

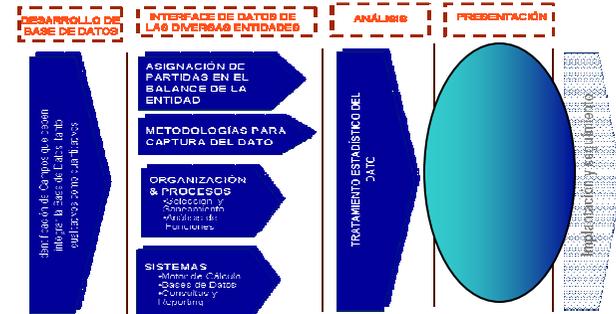
Definición de parámetros necesarios

Establecimiento de hipótesis

Impacto en resultados

Cálculos de Capital

Cálculos de Pérdidas Esperadas





Elaboración del Plan Director

- A partir de todo el análisis realizado en las fases anteriores se consensuaría un calendario de desarrollo e implementación de las acciones necesarias y se realizaría una aproximación a los esfuerzos previstos.

Los Planes de Convergencia contendrían los siguientes aspectos:

- Organización de la estructura de Comités para el seguimiento del Proyecto.
- Inventario de todas las tareas pendientes de realizar (incluyendo aquellas que ya estén comenzadas o planificadas), de acuerdo con la estructura del análisis de puntos de mejora:
 - Modelos internos.
 - Bases de datos.
 - Cambios Organizativos
 - Circuitos y procesos de riesgos.
 - Sistemas de Rentabilidad Analítica, RAROC y Tarificación

Enfoque



MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE MEJORAS A IMPLEMENTAR

