

# CLUB DE GESTION DE RIESGOS DE ESPAÑA

## VI JORNADA ANUAL DE RIESGOS. 17.11.2005

### La gestión del Riesgo Operacional en entidades Industriales y Financieras.

#### Introducción al Panel de Expertos

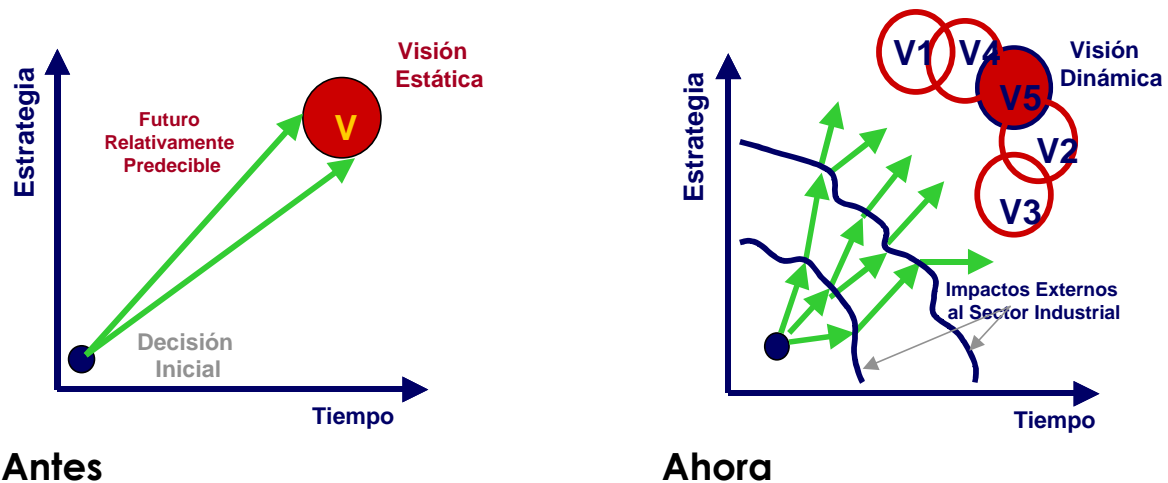
---

Señoras y Señores:

Estamos hoy aquí, en esta 6ª jornada anual de Riesgos, con el propósito de hablar del Riesgo Operacional.

Quizás, mas que introducirles sobre el tema en sí mismo, que ya daría para ocupar horas extensas e interesantes, les llamo la atención sobre la presencia en este panel de entidades Industriales no financieras.

En efecto, es intención del Club ir incorporando progresivamente a sus actividades de gestión avanzada del riesgo a las empresas industriales que, ante la creciente incertidumbre y velocidad de los cambios a los que están sometidas, se ven en la necesidad de establecer nuevos modelos estratégicos que conllevan una importante transformación de los modelos de Gobierno Corporativo.



Creo que no cabe ninguna duda si afirmo que la industria viene gestionando / rentabilizando el riesgo operacional desde sus orígenes. Consciente o inconscientemente. ¿Por qué, entonces, hablar ahora del Riesgo Operacional con un glamour aparentemente inexistente? ¿cuál es la novedad?.

Bien, hagamos un ligero repaso de algunos sucesos de los últimos 4/5 años que han originado, en mi opinión, cambios relevantes en las agendas y actitudes típicas de los Consejo de Administración:

- El Cambio de Milenio: y lo que supuso de gastos significativos para mitigar el famoso y ya olvidado efecto Y2K.
- El Saneamiento de las posiciones.com por la explosión de la burbuja tecnológica. ¿Suceso de Mercado u Operacional?
- La crisis energética en California.
- El 11 Septiembre 2001.
- El Colapso Enron : como Banker Trust la referencia, el master, en la gestión de riesgos...financieros y de crédito. La quebraron los operacionales : fallos de gobierno corporativo y de control.
- El Impacto de la epidemia SARS Asia (¿ahora la gripe avial?)
- Los Black – Outs en USA y en Italia.
- El Tsunami / El Katerina ....

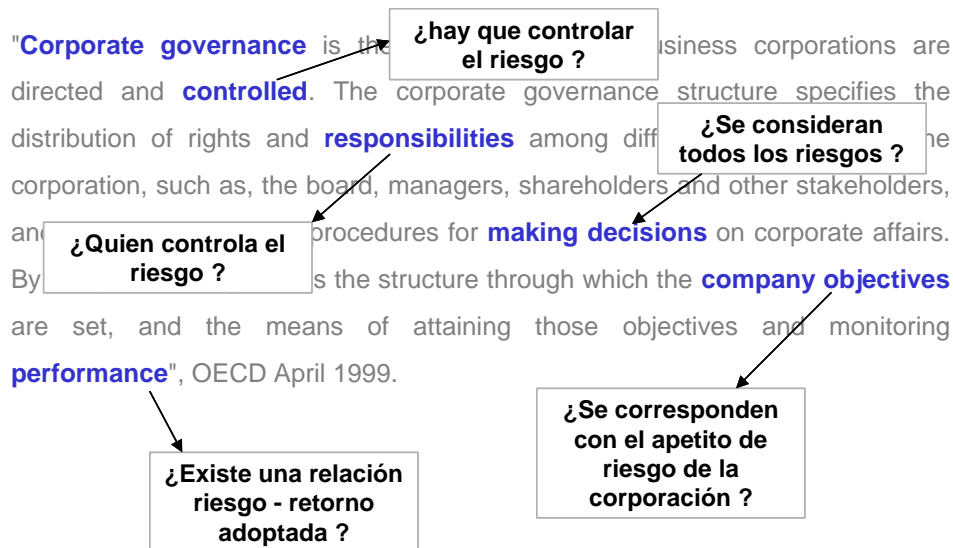
Cada uno, un momento antes de suceder, a que tipo de riesgo lo asociaríamos?.

Todo lo anterior ha supuesto que el Gobierno Corporativo en los últimos tiempos haya pivotado alrededor de los, digamos, “pecados de acción”: Mala gestión, fraude, Non Compliance ... en definitiva ha sido el “push” del suceso operacional o de algún suceso operacional vestido de mercado.

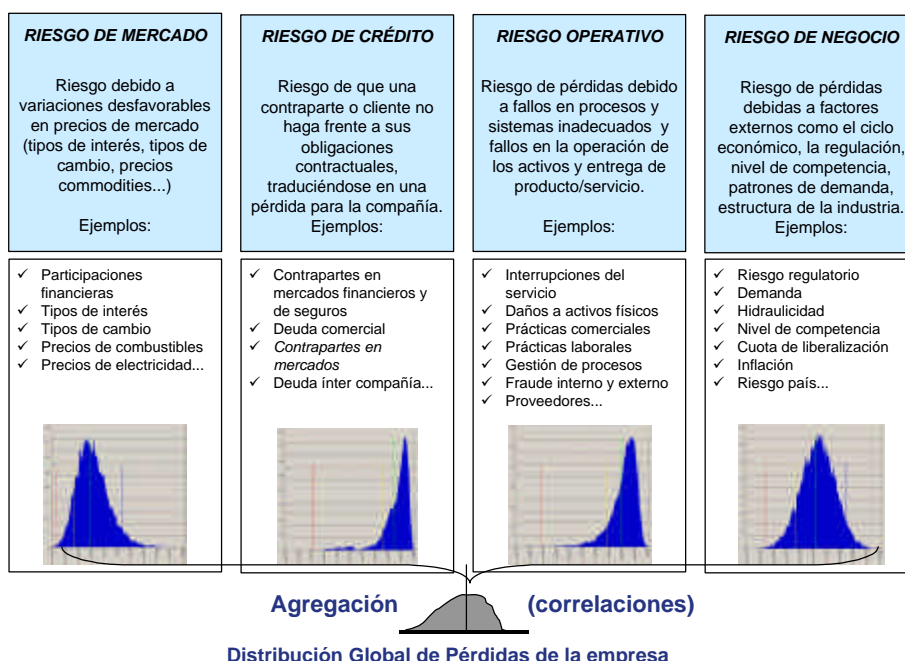
Sin embargo, el reto ahora sea, para nuestras empresas, el “pull” de los “pecados de omisión”. Es decir, no dejar fuera de nuestra gestión de riesgos ningún riesgo. Ni operacional. Ni de mercado, ni de crédito, ni de negocio. Caracterizándolos todos, con precisión y rigor.

En definitiva ir a un esquema de gestión del riesgo integrada. El esquema ERM (Enterprise Risk Managment).

Un nuevo esquema de gestión del riesgo que responda a nuestro futuro, que ahora es más impredecible, a nuestros nuevos modelos estratégicos, que ahora son flexibles y adaptables, y a nuestros actuales modelos de decisión, basados en la Inteligencia Corporativa y en el Control Estratégico de Riesgos.



Y para este Control Estratégico de Riesgos o, si me permiten, "integral" que, aunque suene mas prosaico, creo que es un término no sólo mas preciso sino más "comprometido", es absolutamente imprescindible determinar la distribución global de pérdidas para todos los factores de riesgo a los que están expuestas actualmente nuestras empresas:

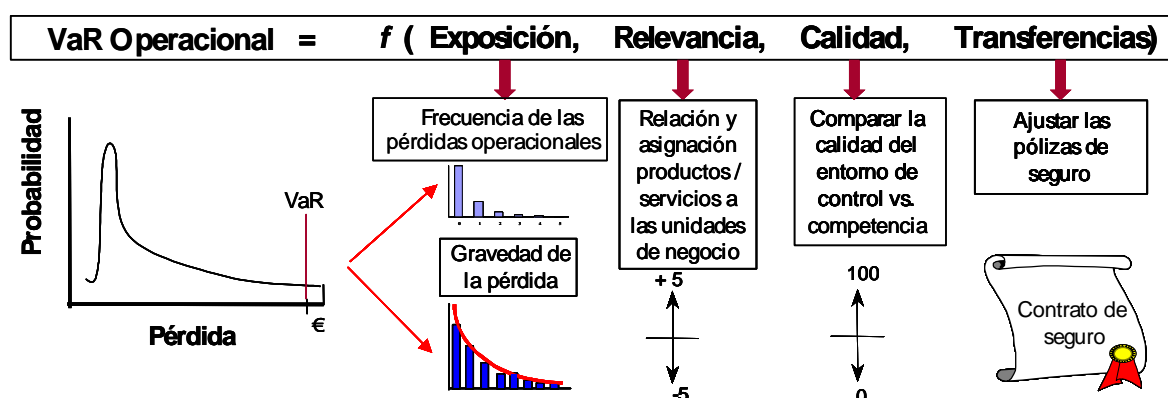


Riesgos de Mercado, que son la estrella metodológica y donde la sofisticación mantiene el glamour de las “castas” y de los silos de gestión en nuestras organizaciones.

Los Riesgos de Crédito: Las contrapartes.

Los Riesgos de Negocio o las pérdidas debidas a factores externos a la compañía tales como el ciclo económico, el nivel de competencia, los patrones de demanda, la estructura de cada industria, la regulación, la obsolescencia de los productos. En este grupo de riesgos los avances de gestión responden más a la imperiosa necesidad del competir. Este es un área en la que espero que el Club nos ayude....

Y, finalmente, aparecen de nuevo los Riesgos Operacionales como 4º pilar de la integración de riesgos, del ERM. El Riesgo Operacional, ya no como aquel que no es de mercado o de crédito, sino como el de pérdidas por fallos, errores o fraudes debidos a personas, sistemas, tecnología o causas externas, manifestándose como costes directos o indirectos, como multas y sanciones, como daños a activos físicos, responsabilidad jurídica y afectando notablemente a la reputación de nuestras compañías y a la calidad de nuestros productos y servicios.



El riesgo operacional que solo en ORX representa, desde el 2002, mas de 8.000 M€ en 18.000 eventos que suponen el 2% del margen ordinario de los bancos que lo forman. El que, según un estudio de Mercer, supone el 31 % de las causas que precipitan caídas bruscas en los valores de renta variable.

¿Podemos establecer el riesgo, sin apellidos, de nuestras compañías sin cuantificar el Operacional?. ¿Cómo depende el desarrollo de nuestros negocios de la reputación?. ¿Cuál es el valor de la reputación de una compañía?. ¿Como nos ve el regulador tras un suceso operacional?. ¿Y la prensa? ¿y los clientes? Una referencia clásica : en el 99 la marca líder mundial de bebidas refrescantes se valoró en 83.800 MUSD, aproximadamente el 60% del valor de mercado de la compañía. En junio de ese año 100 personas cayeron enfermas tras, presumiblemente, consumir estos refrescos. El coste de retirada del producto en Europa costó 60 MUSD. La caída en bolsa fue del 13% con una pérdida de valor para los accionistas de 22.000 MUSD...sin comentarios.

Volviendo de nuevo al ERM, recientemente leía un sondeo del The Conference Board sobre 271 ejecutivos de muy diversos sectores de EEUU y Europa, que ponía en evidencia sus expectativas de mejora de la tolerancia al riesgo Operativo como uno de los efectos de la implantación del ERM: un 70% y un 53% respondieron que en ningún caso su apetito de riesgo legal o financiero, respectivamente, se vería modificado por tener un ERM. Para el Riesgo operacional solo el 39% se mostró tan fundamentalista. Con respecto a las razones para implementar un ERM la principal, para un 66% de los encuestados, fue los requerimientos de Gobierno Corporativo; La segunda, para el 60%, es un mejor entendimiento de los riesgos estratégicos y operacionales.

Es irónico que el riesgo gestionado por la industria desde hace mas tiempo sea el menos desarrollado en el marco del ERM, siendo hoy en día reconocido como el mas peligroso objeto de control por nuestras empresas (las colas, los sucesos que nunca han ocurrido pero que están ahí...las catástrofes) y donde pueden existir oportunidades significativas e optimización.

Sin embargo, reconozcámoslo : para los operacionales se ha oído muchas veces aquello de que *“aquí no hay fallos, aquí no hay fraude, nuestros fallos operacionales son marginales junto a las fuentes de volatilidad del mercado...”*.

Permítanme decir que, en la industria, el riesgo operacional ha sido un riesgo a gestionar por el “Ingeniero”, un riesgo asociado al carácter físico del producto, un riesgo cuya gestión no ha sido

“agradecida”. Pero ahora hay que integrarlo con todos los demás y para ello necesitamos previamente, ponerlo al mismo nivel metodológico que el resto: asumir que el centro son los **procesos de negocio** y que, quizás, sin el glamour de una “opción asiática” con una “bermuda” pegada, los efectos de la gestión del riesgo operacional sean mucho más sólidas para la sostenibilidad de nuestras empresas.

En definitiva tenemos que ser capaces de responder a preguntas tales como:

- ¿Cuáles son los niveles de pérdidas operacionales posibles en un entorno de negocio no favorable (medias, probables, externas, catastróficas)?
- ¿Cuáles son las fuentes de pérdidas operacionales más importantes y cuanto capital nos exigen?
- ¿Qué se puede hacer para mitigar esas posibles pérdidas?. Seguros, ingeniería de procesos, ....
- ¿Cuánto nos está costando en términos de gasto y de inversión el mantener la gestión “ingenieril” del riesgo operacional?
- ¿Está correctamente y completamente incluido el Riesgo Operacional en la medición del rendimiento de nuestras organizaciones? ¿y en el pricing de nuestros productos y servicios?
- ¿Existen correlaciones entre nuestros riesgos operacionales y todos los demás que nos permitan aprovechar el efecto diversificación en los procesos de asignación de capital?

Para ello tenemos aquí a tres expertos que nos van a hablar sobre el tema :

- Jordi García Ribas, Director de Riesgo Operacional del BBVA
- Gerardo Hermo Blanco, Director Económico Financiero de UNESA
- Y Manuel Sánchez Gómez, Director de Auditoria y Cumplimiento de REE.

...a los que ahora doy la palabra.

Muchas Gracias

## Referencias :

- The Conference Board : From Risk Management to Risk Strategy. Stephen Gate & Ellen Hexter. 2005.
- Price Waterhouse Coopers. Varios. 2003-2004.
- Corporate Executive Board. WCCFO.CFO Forum. 2003. Integrating Risk considerations into Core business process.
- James Lam : Enterprise Risk Management, from incentives to control. 2003.

## Sobre el moderador del panel :

MARTÍN MADRID SANZ ([mamadrid@endesa.es](mailto:mamadrid@endesa.es)). Ingeniero Industrial por la E. T. S. I. I. M., PDG por el IESE, Diplomado en Dirección Internacional de Empresas por la EOI y Diplomado en System Power Technologies por PTI (Sch, NY.). Miembro del Grupo de Trabajo sobre Gestión Integral de Riesgos en UNESA, miembro del Consejo del Club de Gestión de Riesgos de España y Chairman del Working Group on Comprehensive and Strategic Risk Management and Control en EURELECTRIC. Actualmente es Director de Control de Riesgos e Inversiones de ENDESA.