

15/11/2019

Discurso de apertura

XI edición de la Mesa Redonda Europea del SSM/Foro Internacional de
Banqueros

Margarita Delgado
Subgobernadora

Buenos días. Quisiera darles la bienvenida al Banco de España con motivo de la XI edición de la Mesa Redonda Europea del SSM organizada por el Foro Internacional de Banqueros (IBF).

El tema de la mesa redonda de hoy es la gestión del riesgo no financiero, una cuestión que siempre está en el punto de mira y que, al mismo tiempo, es bastante difícil de abordar.

El concepto de riesgo se utiliza constantemente en la regulación bancaria. Una búsqueda rápida en el texto del RRC I o del RRC II revela que se menciona casi 1.500 veces en cada Reglamento.

No cabe duda de que las entidades de crédito conocen la regulación que les exige comprender, medir, cubrir, controlar, evaluar, abordar o mitigar el riesgo. Creo que es justo afirmar que cualquier entidad que haya sobrevivido a la crisis y a sus prolongadas secuelas sin ayudas públicas ha conseguido llevar a cabo con éxito todas estas tareas relacionadas con el riesgo. Obviamente, el riesgo también es una preocupación constante de los supervisores; hasta cierto punto, nos pagan por ello.

En todo caso, creo que tanto los bancos como los supervisores tendemos a sentirnos bastante relajados cuando evaluamos el riesgo financiero. No me malinterpreten, somos plenamente conscientes de las consecuencias de una gestión inadecuada del riesgo financiero, pero solemos abordar este riesgo de forma más natural e intuitiva. Las cosas se complican mucho más cuando nos centramos en el riesgo no financiero. ¿Qué caracteriza al riesgo no financiero y qué lo diferencia del riesgo financiero, más tradicional?

El concepto de riesgo se asocia siempre a una pérdida que, por definición, es incierta. Toda pérdida segura deja de ser un riesgo y pasa a ser simplemente un coste. Sin embargo, el riesgo financiero siempre es consecuencia de decisiones financieras específicas; por ejemplo, la decisión de comprar un activo o de conceder un préstamo genera determinados riesgos para la entidad.

Pese a la incertidumbre, los riesgos financieros de una operación determinada pueden medirse, en general, en el sentido de que las pérdidas tienden a ser limitadas y a asociarse a hechos conocidos y con cierta probabilidad de ocurrencia.

Los modelos de negocio de las entidades de crédito implican siempre asumir este riesgo financiero para poder generar beneficios. Como es lógico, las entidades deben considerar esta rentabilidad conjuntamente con el nivel de riesgo asumido para tomar decisiones bien fundadas.

No obstante, la naturaleza del riesgo no financiero hace que a las entidades de crédito y a los supervisores les resulte mucho más difícil abordarlo. El riesgo no financiero —ya esté relacionado con malas prácticas, incumplimientos, tecnologías de la información (TI), reputación, ciberseguridad o con otras cuestiones operativas— no está vinculado directamente a las decisiones financieras y solo presenta una vertiente negativa.

En otras palabras, a diferencia de los riesgos de crédito o de mercado, en el caso del riesgo no financiero solo cabe observar pérdidas potenciales, que pueden ser considerables.

Asimismo, el riesgo no financiero únicamente puede reducirse o mitigarse, pero no eliminarse, y es mucho más difícil de cuantificar que los riesgos financieros.

Pese a todas estas dificultades, o quizás como consecuencia de ellas, el riesgo no financiero lleva acaparando la atención de reguladores y supervisores desde hace algún tiempo. De hecho, han transcurrido más de quince años desde que se incluyó un requerimiento de capital para el riesgo operacional en el acuerdo de capital de Basilea II.

Quince años después, creo que podemos extraer dos conclusiones. En primer lugar, la medición de estos riesgos sigue siendo complicada. En segundo lugar, su importancia para el negocio bancario no ha disminuido un ápice, sino que ha cobrado mayor relevancia para las entidades de crédito y, desde luego, para los supervisores.

Ciertamente, si tenemos en cuenta las prioridades de 2020 publicadas por supervisores de todo el mundo es evidente que los riesgos no financieros encabezan la lista. Permítanme mencionar algunos ejemplos ilustrativos: la importancia de las TI ha crecido vertiginosamente al haberse convertido en un componente clave de cualquier modelo de negocio viable, lo que implica también que el ciberriesgo sea un motivo de preocupación aún mayor. En segundo lugar, si se consideran los escándalos recientes que ha habido en la UE, creo que no hace falta recalcar que la prevención del blanqueo de capitales es más importante que nunca. Por último, también está claro que la naturaleza del negocio de banca minorista hace que el riesgo de conducta sea un destacado motivo de inquietud.

En este sentido, no es fácil reunir todas las pérdidas derivadas de la avalancha de sanciones y litigios que ha sacudido al sector financiero durante la crisis y en el período posterior. Según un informe de la JERS¹, las pérdidas acumuladas hasta diciembre de 2014, resultantes únicamente de conductas inapropiadas, superaron los 200 mm de euros en todo el mundo, de los que más de 50 mm de euros correspondieron a bancos de la UE.

Con todo, pese a la cuantía de estas pérdidas, las consecuencias financieras directas no son el único motivo de inquietud.

Es evidente que estas pérdidas suelen generar efectos de 'segunda vuelta'², principalmente a través del daño reputacional que, por lo general, afecta al sector financiero en su conjunto más que a entidades concretas. Como sucede actualmente, estas pérdidas tienden a aumentar precisamente durante el periodo inmediatamente posterior a una crisis, cuando quedan expuestas algunas de las prácticas comerciales cuestionables. Los bancos sufren estas pérdidas en un momento en el que clientes, accionistas y otras partes interesadas están cuestionando su modelo de negocio, precisamente debido a ese riesgo. En consecuencia, pueden tener un claro efecto procíclico.

Dicho en pocas palabras, debemos reconocer que el riesgo no financiero tiene determinadas características que pueden agravar o acrecentar el efecto de una crisis. Su estimación también es muy compleja y, a diferencia de los riesgos tradicionales, este tipo de riesgo no puede eliminarse, como mucho, mitigarse.

¹ https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/other/150625_report_misconduct_risk.en.pdf

² Second round effects

Por ello, la pregunta clave de hoy sería: ¿qué podemos hacer para mitigar el riesgo no financiero en la mayor medida posible?

En mi opinión, la mitigación de este riesgo está relacionada con la calidad de los procedimientos internos, los sistemas de TI, la estructura de gobernanza o la función de cumplimiento de una entidad de crédito. Dicho de otro modo, no se trata tanto de lo que deberían hacer las entidades, sino de cómo deberían hacerlo.

Por supuesto, no es fácil mejorar la gobernanza, el cumplimiento o los sistemas de TI, ya que este tipo de mejoras suelen acarrear gastos adicionales que aumentan la presión sobre la ya mermada rentabilidad del sector. Como es lógico, algunas entidades creen que gastar en estas áreas es un coste adicional, pero yo creo que es más adecuado considerar las mejoras de las TI o de la gobernanza como inversiones a largo plazo.

En este contexto, cabe señalar que estamos observando ajustes en los modelos de negocio. Es posible que algunas entidades tengan que acometer una transformación radical, mientras que en otras solo será necesario adaptar las estructuras. En todos los casos vemos que se está avanzando en la digitalización y en la optimización de los procesos, lo que puede tener un impacto en las funciones de control interno. También hemos notado que se recurre cada vez más a la externalización y se intentan llevar a la práctica formas de trabajar más ágiles y flexibles.

Todas estas tendencias implican cambios que plantean riesgos adicionales. A este respecto, existen algunos elementos críticos que los bancos deben considerar en su gestión del riesgo no financiero. Permítanme hablar brevemente de ellos.

En primer lugar, por lo que se refiere a las tecnologías de la información creo que, a estas alturas, nadie cuestiona que el cambio tecnológico debe formar parte de consideraciones más profundas sobre la sostenibilidad del modelo de negocio bancario a largo plazo. Si analizamos la evolución de otros sectores en los últimos años, es obvio que este modelo ha de adaptarse a una nueva realidad.

Es cierto que, en muchos casos, la adaptación tecnológica conlleva la necesidad de realizar cuantiosas inversiones en sistemas, pero hacer estas inversiones ahora será fundamental para impulsar la rentabilidad en el futuro. Muchos piensan que el cambio tecnológico está relacionado principalmente con la parte más visible³, es decir, con la experiencia del cliente. Se habla mucho de la interacción con el usuario y de la calidad de las aplicaciones, pero quisiera subrayar que acometer el cambio tecnológico focalizándolo en los procesos internos⁴ es aún más importante.

Huelga decir que estoy hablando de los datos de los clientes, que son la materia prima básica de esta cuarta revolución industrial. Es importante señalar que, en la actualidad, los bancos controlan estos datos, aunque algunos desarrollos recientes, como la Directiva de Servicios de Pago revisada (PSD2, por sus siglas en inglés) de la UE, podrían cambiar esta situación.

³ Front-end

⁴ Back-end

En consecuencia, las entidades deben tratar de sacar el máximo provecho a su posición dominante actual. Tendrían que ser capaces de extraer, aprovechar y analizar los datos de sus clientes. Los gestores tienen que integrar esta información en la toma de decisiones. En caso contrario, no será posible reevaluar y transformar el modelo de negocio.

Por lo tanto, una conclusión evidente es que la criticidad de las TI y de la ciberresiliencia para el negocio también ha aumentado sustancialmente si se compara con la situación veinte años atrás. Esto hace que, en esta área, las inversiones y los controles sean un elemento clave del futuro.

Permítanme referirme brevemente a la conducta de las entidades con su clientela. La crisis nos ha hecho recordar, de manera bastante dolorosa, que la conducta es otro factor clave que debe tomarse en consideración en todo modelo de negocio sostenible. Me gustaría subrayar que el cambio de conducta es la única manera de responder al reto que afronta el sector, restablecer su imagen y su reputación.

La sociedad ha cambiado sus exigencias al sector financiero, lo que también se ha plasmado en unas normas más rigurosas para la prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo. Las normas que rigen las relaciones entre los clientes y los bancos también han cambiado. Por ello, los bancos deben avanzar para responder a esta nueva realidad social y regulatoria. Conviene recordar que una consecuencia muy positiva de esta política es que incrementa la seguridad jurídica, lo que reduce de forma significativa los posibles costes de la litigiosidad.

En muchos casos, la aplicación de estas políticas implica un cambio de cultura *top-down* o de «arriba abajo». Este tipo de transformación está condenada al fracaso si no cuenta con el compromiso y el apoyo plenos de la alta dirección de las entidades. Es evidente que, sin unos mecanismos de gobernanza adecuados y unas pautas claras «desde arriba⁵», las probabilidades de éxito son nulas.

Como me gusta señalar en muchas de mis intervenciones, una gobernanza adecuada es siempre un requisito indispensable para lograr que se produzca cualquier cambio significativo en una organización, aunque, por supuesto, solo es un requisito previo. Obviamente, se deben incorporar otros elementos para abordar de forma apropiada la gestión y el control del riesgo no financiero.

Uno de los elementos de partida está relacionado con la implicación del consejo de administración, que debe considerar la gestión del riesgo no financiero como parte de su labor de seguimiento periódico, en lugar de simplemente reaccionar a los problemas que puedan ir surgiendo caso de fallo en los controles. Al igual que con los riesgos tradicionales, el consejo tiene que integrar el riesgo no financiero en su marco de apetito por el riesgo; evidentemente, ello implica que han de ser capaces de comprender la naturaleza de estos riesgos, con el fin de diferenciarlos y clasificarlos en función de su importancia.

Naturalmente, el consejo no puede desempeñar las funciones que tiene asignadas si no recibe la información adecuada de la primera y segunda líneas de defensa.

⁵ 'Tone from the top'

A este respecto es importante que, aparte de tener asignada la responsabilidad y gestión del riesgo, la primera línea evalúe áreas de infraestructura clave, como TI y operaciones, que es donde se producen la mayoría de los fallos operativos. La cultura del banco también ha de hacer hincapié en que las áreas de la primera línea asuman también la responsabilidad de la gestión del riesgo no financiero, en lugar de centrarse exclusivamente en la gestión de los ingresos o de los costes.

Como saben, la segunda línea —que incluye las funciones de riesgo y cumplimiento— establece las normas de control y vigila su observancia. No obstante, otras áreas, como los servicios jurídicos, recursos humanos o el área fiscal, también pueden incluirse, con el fin de garantizar que sus conocimientos en estos ámbitos sean considerados por la dirección.

No existe un enfoque universal para dividir las tareas entre ambas líneas, pero la identificación, evaluación, validación y comunicación de los riesgos y controles deben estar claramente asignadas en todas las entidades.

Como he mencionado anteriormente, es muy difícil medir con precisión este tipo de riesgos, pero, aun así, los bancos deben incorporar indicadores clave de riesgo cualitativos y cuantitativos en su sistema integrado de información de gestión. Para lograr esta integración, todas las partes implicadas deben hablar el mismo lenguaje, lo que conlleva aplicar taxonomías comunes con definiciones claras e indicadores por tipo de riesgo.

Por último, aunque no por ello menos importante, me gustaría subrayar la importancia de disponer de una función de auditoría interna adecuada como tercera línea de defensa. Esta función es esencial para cuestionar la suficiencia de las dos primeras líneas que sustentan todo el marco.

Permítanme concluir.

Las pérdidas registradas durante la crisis y en el período posterior deben servir de poderoso recordatorio de que no podemos relajarnos ni bajar el listón. Si queremos evitar repetir los errores del pasado, no hay espacio para la complacencia.

En este contexto me gustaría transmitir varios mensajes. En primer lugar, es necesario que las entidades preserven sus fortalezas y sigan mejorando las tres líneas de defensa, así como que se aseguren de que la rendición de cuentas y la responsabilidad sobre cada riesgo están definidos y son bien comprendidos dentro de la entidad. En segundo lugar, han de tener presente que la mejora de aspectos esenciales de gestión y control de riesgos, incluida la calidad de los datos, no debe considerarse un coste, sino una inversión de futuro. Por último, es preciso que continúen trabajando para lograr un equilibrio adecuado entre riesgo y beneficio, así como lograr que sea sostenible a lo largo del ciclo.

Creo que es revelador que el título de la conferencia aluda a la gestión del riesgo no financiero como «el próximo gran reto». Como he mencionado antes, este riesgo lleva acaparando la atención de las entidades de crédito y de los supervisores al menos desde la introducción de Basilea II, de modo que un observador podría plantearse si aún podemos seguir hablando del «próximo gran reto».

En realidad estoy de acuerdo con esta idea citada en el título. Dado su carácter generalizado y en constante cambio, el riesgo no financiero constituye un reto permanente para los bancos y los supervisores. El ejemplo más reciente y obvio sería la aparición del riesgo medioambiental como motivo de preocupación para todos nosotros.

Efectivamente, todavía queda mucho por hacer, así que espero con interés los debates de hoy. Espero que la conferencia sea un éxito para todos.

Muchas gracias por su atención.