

***Riesgo de Conducta:  
tendencias y desafíos para el  
sector financiero***

***Diseño y Maquetación***

Dpto. Marketing y Comunicación  
Management Solutions - España

***Fotografías***

Archivo fotográfico de Management Solutions  
iStock

**© Management Solutions 2016**

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción, distribución, comunicación pública, transformación, total o parcial, gratuita u onerosa, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización previa y por escrito de Management Solutions.

La información contenida en esta publicación es únicamente a título informativo. Management Solutions no se hace responsable del uso que de esta información puedan hacer terceras personas. Nadie puede hacer uso de este material salvo autorización expresa por parte de Management Solutions.

# Índice



*Resumen ejecutivo*

4



*Introducción*

6



*Componentes del marco de gestión del  
Riesgo de Conducta*

14



*Modelo para la identificación y medición del  
Riesgo de Conducta*

26



*Bibliografía*

36



*Glosario*

37

# Resumen ejecutivo

*“Recordad que de la conducta de cada uno depende el destino de todos”*

Alejandro Magno



Las entidades financieras han avanzado mucho en el control de los riesgos tradicionales, el control de pérdidas y la protección del balance. Pero, a diferencia de cualquiera de los riesgos tradicionales, el Riesgo de Conducta impulsa un cambio total de paradigma, ya que requiere que las entidades se pongan en el lugar de los clientes o partes implicadas, y protejan el balance de éstos (en algunos casos en contra de los propios intereses de la entidad a corto plazo). Las entidades deben ahora concentrarse en proteger sus activos indirectos, es decir, sus clientes.

Las estructuras bancarias, tecnología, organización y gobierno no se crearon y desarrollaron para hacer frente a este nuevo paradigma, siendo esta una de las razones por las que el proceso de adaptación está todavía en su etapa inicial.

Este documento pretende ofrecer una visión general de los principales componentes que integran un marco efectivo de gestión del Riesgo de Conducta, así como los agentes que les dan forma.

- ▶ El apartado "Introducción" contiene una descripción general de dichos componentes y la forma en que se relacionan entre sí, seguida de un resumen más descriptivo de algunos elementos, incluyendo la definición de Riesgo de Conducta, estructura organizativa y funciones, políticas y procedimientos, apetito de riesgo, etc.

- ▶ En el apartado "Componentes del marco de gestión del riesgo de conducta" se ofrece un análisis más profundo de uno de los factores que está siendo especialmente difícil de resolver: el de la identificación y medición efectiva del Riesgo de Conducta. En esta sección se explora el enfoque tradicional a la medición del Riesgo, adaptado al Riesgo de Conducta (Apetito de Riesgo, Modelo de Control, Autoevaluación de Riesgos y Controles, Métricas de Riesgo, etc.). Además, se ofrece una visión de cómo pueden utilizarse las nuevas tecnologías y las nuevas técnicas, incluidos los grandes volúmenes de datos (Big Data) y el Análisis Avanzado de los Datos, para explorar los posibles riesgos de conducta no evidentes de manera prospectiva y proactiva.

El desarrollo de un marco sólido para la gestión del Riesgo de Conducta debe ser un elemento clave de la agenda ejecutiva. En palabras de Tracey McDermott, Directora Ejecutiva de la FCA en 2015, "el coste de no identificar los riesgos que afectan a los clientes, a la integridad de mercado o a la justa competencia es significativo."



# Introducción

*“Las circunstancias están más allá del control humano,  
pero nuestra conducta está en nuestro propio poder”*

*Benjamin Disraeli*



El concepto de Riesgo de Conducta ha evolucionado en los últimos años de ser un riesgo relativamente inexplorado y subestimado, a ser uno de los principales riesgos a los que se enfrentan las entidades financieras. Aunque existe cierta diversidad en la forma en que las entidades definen el Riesgo de Conducta, en general es aceptado que el Riesgo de Conducta se refiere a las pérdidas que sufre una entidad a raíz de su mala conducta. El Consejo Europeo de Riesgo Sistémico se refiere al Riesgo de Conducta como a los “riesgos relacionados con la forma en que una empresa y su personal se comportan”. Como tal, incluye el trato a clientes e inversores, la venta abusiva de productos financieros, el incumplimiento de las normas y la manipulación de los mercados<sup>1</sup>.

De la misma forma que ha ocurrido con muchos otros valores y comportamientos de la industria financiera, la crisis financiera y otras fuerzas de transformación han sacudido en los últimos años el *status quo* existente en el modelo de relación entre las instituciones financieras y sus clientes e inversores:

- ▶ **Rescates:** la necesidad de que ciertos bancos tuvieran que ser rescatados por los gobiernos en todo el mundo dio lugar a una mayor presión por parte de la opinión pública, que instó a los gobiernos y a los reguladores a que actuaran en interés de la mayoría de la sociedad e hicieran rendir cuentas a las instituciones financieras.
- ▶ **Entorno macro:** los cambios cíclicos y la profunda depresión de los indicadores macroeconómicos tuvieron como consecuencia que algunos productos de inversión dejaran de ser rentables (p.ej. los productos estructurados referenciados a un índice), y se activaran ciertos productos de protección (con el Seguro de Protección de Pagos encabezando la lista). Estos dos aspectos contribuyeron a que salieran a la luz muchos casos de venta abusiva de productos, reforzando la percepción de que existía una falta de protección al cliente. Por otra parte, la misma situación de depresión económica desembocó en mayores tasas de desempleo, lo que aumentó el malestar público y la presión sobre los legisladores para que hicieran pagar a los bancos su parte de la factura por su papel de agentes en la crisis.
- ▶ **Deficiente cultura** de protección al consumidor: la cultura de algunas entidades financieras ha sido cortoplacista, orientada a la generación de resultados financieros en lugar de a obtener un resultado justo para el cliente. Esto lo corrobora la Comisión Parlamentaria de Estándares Bancarios, que afirma que “es probable que (los esquemas de incentivos) hayan fomentado la venta abusiva y la conducta indebida”. Por tanto, en algunos casos, el principal motivo de dicha cultura y comportamiento inadecuados eran los deficientes esquemas de incentivos. Andrew Bailey, el entonces presidente ejecutivo de la Autoridad de Regulación Prudencial del Reino Unido, explica su visión de esta forma: “mi evaluación de la historia reciente es que no ha habido un caso en que un fallo

significativo en materia prudencial o de conducta en una empresa no se debiera a un fallo de cultura entre otras causas de fondo”.

- ▶ **Los avances tecnológicos** siguen transformando no solo la forma en que los bancos distribuyen productos, sino también el modelo de relación que mantienen con sus clientes. Las nuevas tecnologías empezaron a permitir que este tipo de relaciones pasaran de ser dirigidas por los bancos y reactivas, a ser proactivas y dirigidas por el cliente. Esto quiere decir que toda interacción se produce precisamente cuando y como el cliente lo requiere. Los clientes de todas las edades y niveles de poder adquisitivo, acostumbrados a los modelos de distribución utilizados por las grandes empresas tecnológicas y de servicios, en que la relación entre cliente y proveedor está más automatizada, exigen lo mismo de los bancos.

De acuerdo con lo anterior, el análisis del Riesgo de Conducta y su gestión proactiva están rápidamente cruzando fronteras y extendiéndose a otros sectores. En algunas regiones, esta evolución está siendo impulsada y alentada por medio de una intervención regulatoria muy activa en la que los reguladores destacan el impacto provocado por una conducta inadecuada en la totalidad del sistema financiero. Como Mark Carney, entonces gobernador del Banco de Inglaterra, dijo en 2014, “el nivel de conducta inadecuada en algunas instituciones financieras ha aumentado tanto que podría llegar a crear riesgos sistémicos”. La intervención correspondiente por parte del regulador ha resultado en normas, directrices y mejores prácticas, así como en la imposición de grandes multas y programas de recuperación a las instituciones financieras.

<sup>1</sup>European Systemic Risk Board (2013).

<sup>2</sup>PCBS Final Report – Changing Banking for Good (2013).



## Datos y cifras

La aparición de escándalos en todo el mundo (como la manipulación del LIBOR, presentada en el Caso Práctico 1, y el caso Forex), unido a la desconfianza del consumidor hacia las instituciones financieras como resultado de ello, llevó a que los reguladores de todo el mundo examinaran de cerca las causas fundamentales del "mal comportamiento" en los bancos, así como las posibles motivaciones, consecuencias y requisitos para prevenir tales escándalos. Como resultado, en los últimos años se ha producido una rápida evolución del enfoque de Riesgo de Conducta, tanto en las organizaciones expuestas a él como en las instituciones responsables de proteger al público (tales como los reguladores). Naturalmente, este interés no ha sido homogéneo en el mundo, ya que las zonas en que el sector de servicios financieros está más avanzado tienden a ser aquellas donde el Riesgo de Conducta recibe mayor atención.

Los indicadores<sup>3</sup> geográficos globales que se exponen a continuación dan una idea del crecimiento exponencial del nivel de concienciación y del enfoque normativo relacionado con el Riesgo de Conducta en el sector financiero:

- **Multas:** la Fig. 1 muestra el importe total de las multas impuestas a las entidades financieras que operan en el Reino Unido desde 2007. Estas son básicamente las sanciones económicas que el regulador del Reino Unido (FCA) impone a las entidades que están dentro de su alcance como consecuencia de una conducta inadecuada. Las multas son aplicables tanto a nivel de la empresa como a nivel individual.
- **Compensación:** la Fig. 2 muestra la cifra total de compensación pagada por las entidades financieras que operan en el Reino Unido a clientes del Reino Unido como resultado de una conducta inadecuada. En general, la compensación se entiende como devolver al cliente a la posición en la que habría estado si no se hubiera producido el incumplimiento de la normativa, incluidos los daños indirectos. En el Reino Unido, la FCA lleva publicando datos

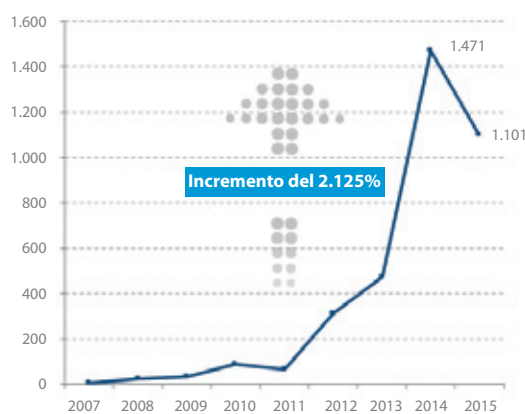
de compensación semestrales desde el segundo semestre de 2009, cuya evolución se muestra en la Fig. 2.

Como muestra el gráfico, en los últimos años las entidades financieras han pagado a los consumidores cifras de compensación mucho más cuantiosas de lo que eran antes. Es importante destacar la relación del fuerte aumento producido en el segundo semestre de 2011 con el escándalo de los Seguros de Protección de Pagos (ver caso práctico 2).

- **Reclamaciones:** el mayor escrutinio actual de comportamiento de los bancos también se manifiesta en el número de reclamaciones que éstos reciben de los clientes. Los datos de reclamaciones de los últimos nueve años muestran una tendencia general al alza que aumenta a veces dramáticamente a causa de diversos sucesos.

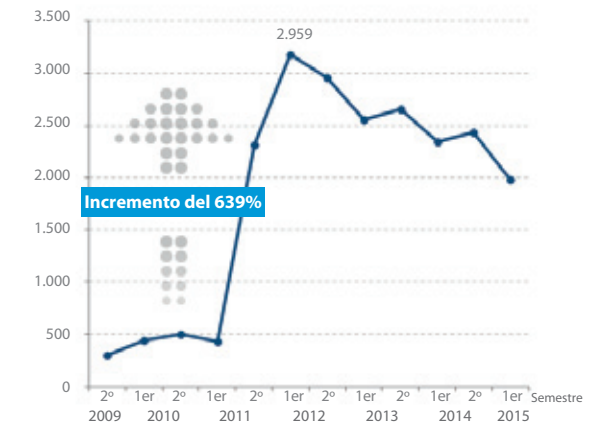
En 2007, a raíz de la iniciativa de la FSA sobre "Trato Justo a los Clientes" (TFC en inglés), los consumidores fueron más activos en la búsqueda de un trato justo por parte de sus proveedores de servicios financieros, lo que llevó a un aumento en el número de quejas presentadas.

Fig. 1. Cifra total de multas impuestas en el Reino Unido (millones de libras esterlinas)



Fuente: FCA (2016)

Fig. 2. Cifra total de compensación pagada en el Reino Unido (millones de libras esterlinas)



Fuente: FCA (2015)

<sup>3</sup>Se utiliza información pública para ilustrar estos aspectos. En este sentido, hay un sesgo natural en las cifras a favor de aquellas zonas geográficas donde el Riesgo de Conducta está más evolucionado y donde por tanto tanto los reguladores como las entidades financieras llevan trabajando en él más tiempo.

<sup>4</sup>Seguro de Protección de Pagos.

<sup>5</sup>Financial Services Authority (2007).



## Caso Práctico 1: manipulación del LIBOR (a escala mundial)

Muchas de las entidades financieras de mayor tamaño han aparecido en los medios de comunicación por participar en prácticas que resultaron en un perjuicio tanto para sus clientes como para el sector en su conjunto. Posiblemente la más conocida de ellas haya sido el "escándalo LIBOR", referido a la actuación de varios bancos para influir en la tasa LIBOR con el fin de beneficiarse de diversas operaciones.

LIBOR se refiere a la "tasa de oferta interbancaria de Londres", que representa la tasa de interés promedio estimada por los bancos de Londres a la que la mayoría de los bancos se prestan entre ellos. Constituye uno de los puntos de referencia más importantes para fijar las tasas de interés a corto plazo en todo el mundo y está vinculada a como mínimo 350 billones de dólares en derivados y otros productos financieros a escala mundial.

Ya en 2008 se publicaron informes iniciales con respecto a una posible manipulación del LIBOR; sin embargo, no fue hasta 2011 cuando los reguladores comenzaron a investigar la manipulación de la tasa, y hasta 2012 que el Ministerio de Justicia de los Estados Unidos inició una investigación criminal sobre el abuso de la tasa LIBOR. Tras estas investigaciones, se comprobó que algunos bancos emitían tasas falsas para la manipulación del LIBOR y dar la impresión de estar en una

posición crediticia más fuerte que la real. Algunos bancos también coludían entre sí con el fin de fijar la tasa LIBOR presentada.

Este comportamiento afectó de muchas maneras a personas en todo el mundo: un aumento en la tasa LIBOR puede dar lugar a pagos mensuales más altos del interés sobre un préstamo, mientras que una tasa LIBOR más baja implica una tasa de interés menor. Sin embargo, una tasa LIBOR más baja perjudicaría a los fondos y pensiones con inversiones en valores ligados a la tasa LIBOR, lo que tendría como consecuencia una menor ganancia en intereses. Es evidente por tanto que la actuación de los bancos involucrados tuvo consecuencias negativas para las diversas partes interesadas a nivel mundial, y los reguladores tuvieron que responder en consecuencia.

Hasta la fecha, varias entidades han sido multadas por los reguladores en relación con la manipulación de la tasa LIBOR, con multas totales superiores a los 8.5 mil millones de dólares. Este escándalo tuvo además como consecuencia la investigación criminal de muchas personas implicadas, así como la renuncia de varios ejecutivos.

## Caso Práctico 2: venta abusiva de Seguros de Protección de Pago (Reino Unido)

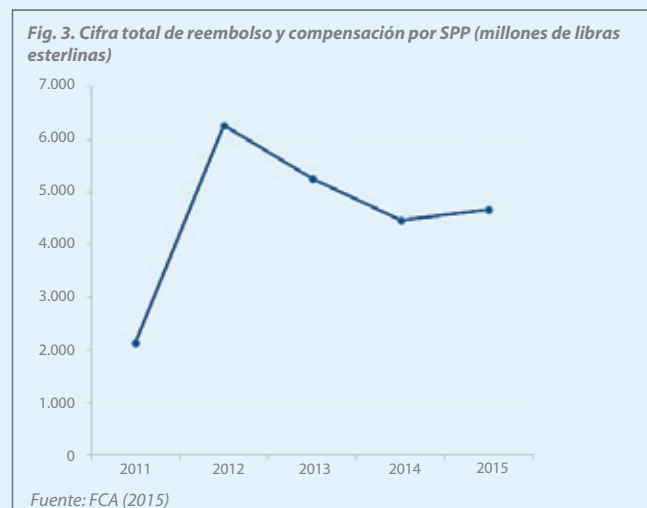
El Seguro de Protección de Pagos (SPP) es un producto de seguros que permite a los consumidores cubrir el pago de un préstamo o una deuda en caso de no ser capaz de cumplir con este, siempre que se presenten determinadas circunstancias tales como ser despedido, enfermar o adquirir una discapacidad.

Sin embargo, este tipo de producto ha sido objeto de mucha controversia (especialmente en el Reino Unido), ya que a los consumidores a menudo se les vendió el producto sin que hubieran comprendido sus características: los bancos y otros prestamistas vendieron el SPP a sus clientes sin explicar plenamente lo que cubría. Más aún, en los peores casos, los prestamistas informaron incorrectamente a sus clientes, diciéndoles que se trataba de un elemento obligatorio al contratar un préstamo. En otros casos, se añadió directamente sin el consentimiento de los clientes.

En el ejercicio 2010-11, el Servicio del Defensor Financiero del Reino Unido (FOS) recibió una cifra récord de quejas formales de clientes, con más de la mitad de ellas (51%) atribuidas al SPP. Estas quejas estaban sobre todo relacionadas con casos en que la entidad había denegado el derecho del cliente a ejercer la póliza de protección de pagos, o casos en los que al cliente se le había vendido el SPP sin su consentimiento, así como asuntos relacionados con disputas sobre el reembolso de las primas.

A finales de 2010, la Autoridad de Servicios Financieros (FSA), el predecesor del actual regulador en materia de conducta en el Reino Unido (FCA), introdujo normas para detener la venta abusiva de SPPs. Sin embargo, los bancos, representados por la Asociación Británica de Banca, se opusieron a estas normas.

El caso llegó al Tribunal Supremo, que falló a favor de las normas de la FSA, abriendo así la puerta a una serie de reclamaciones por venta abusiva de SPP, así como a grandes cantidades de compensación a los consumidores. El siguiente gráfico muestra la evolución de los pagos por reembolso y compensación relacionados con el SPP. En los últimos 4 años se han pagado más de 20 mil millones de libras a los consumidores en el Reino Unido en relación con los SPP.





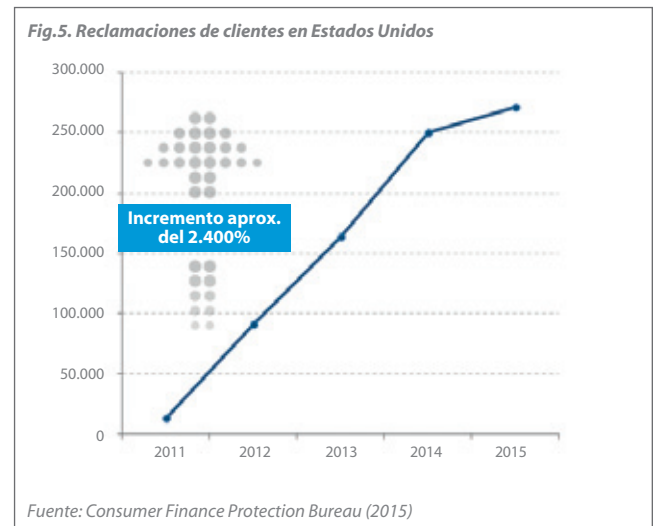
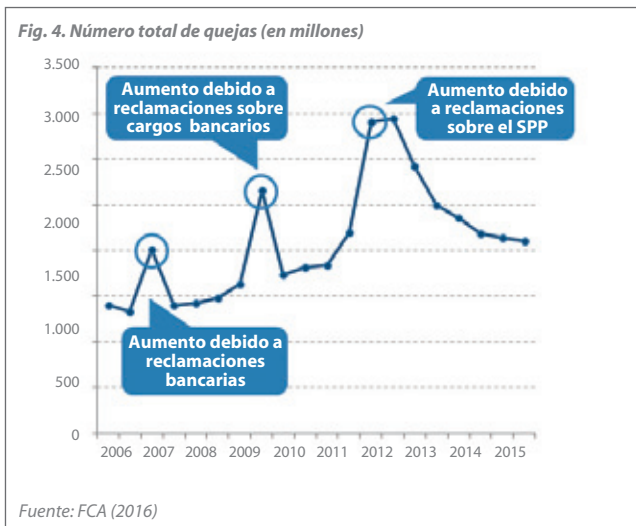
En 2009, la creciente frustración de los consumidores en relación con los cargos por descubierto no autorizados dio lugar a más quejas. El caso se elevó a la Corte Suprema, lo que llevó a esta a alterar resoluciones anteriores, permitiendo que la Oficina de Comercio Justo investigara la razonabilidad de tales cargos.

Más recientemente, en 2011, la mayor parte de las quejas presentadas en contra de los bancos estaban relacionadas con el SPP, como se ha mencionado anteriormente.

El constante aumento en la cifra media de quejas, incluso después de eliminar los valores atípicos, no parece tener sentido dado el amplio esfuerzo, tanto humano como en términos de inversión, que los bancos y los reguladores han realizado para mejorar los niveles de servicio al cliente. El gráfico expuesto en la Fig. 4 refleja, sin lugar a dudas, uno de los factores que explican este aumento: más concienciación y mayores expectativas por parte de los clientes y los reguladores en lo que respecta a los servicios financieros. Sin

embargo, para cada uno de los indicadores anteriores (multas, compensación y quejas), el intervalo de tiempo más reciente mostrado en cada gráfico parece indicar una mejora global o al menos una estabilización.

El aumento en el volumen de indicadores de conducta se ha puesto de manifiesto también en otras regiones. A pesar de que la dimensión de las cifras puede variar significativamente de país a país, se observa una tendencia al alza en varias geografías. Las Fig. 5, 6 y 7 muestran el aumento de quejas de clientes producido en los Estados Unidos, Brasil y España.





## Entorno regulatorio

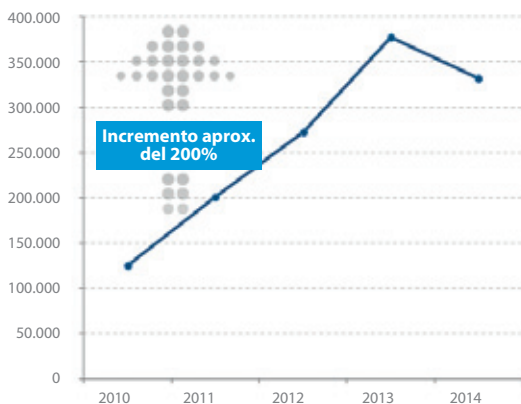
Desde que surgió la crisis financiera, la normativa de las geografías más avanzadas ha incluido cada vez más elementos relacionados con conductas de riesgo. Por ejemplo, la IV Directiva sobre la Adecuación del Capital (CRD IV), aunque centrada en los estándares y valoración del capital, también incluye un límite a los bonos de los banqueros. Otras normativas, como el Reglamento de Infraestructura de Mercado Europeo (EMIR), cuyo objetivo es reducir los riesgos asociados a los mercados de derivados, ayudan a proteger a los clientes contra fallos a gran escala. Además, hay muchas otras normativas con amplias secciones dedicadas a los requisitos de conducta, o que se centran exclusivamente en el Riesgo de Conducta.

El resumen que se muestra en las siguientes páginas, organizado por geografías, tiene como objetivo ofrecer una selección de las normativas que se centran más explícitamente en el Riesgo de Conducta y que son más relevantes en el

panorama actual. Algunas de ellas se encuentran aún en fase de proyecto y, por lo tanto, pueden estar sujetas a cambios. Cuando existen múltiples plazos de cumplimiento se ha seleccionado el más relevante.

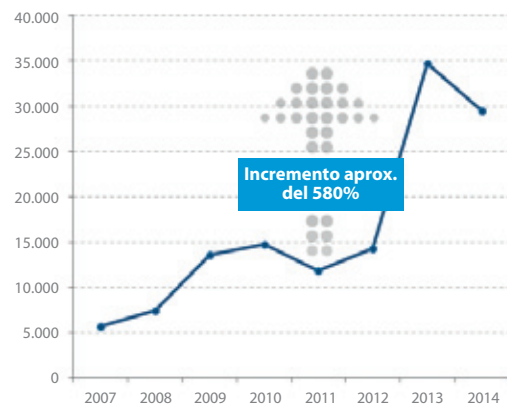
En algunas geografías, incluidos los Estados Unidos y Reino Unido, se ha tomado la iniciativa con la publicación de normativa específica relacionada con el Riesgo de Conducta. En el caso del Reino Unido, se creó un organismo regulador específico (Financial Conduct Authority) en el año 2013. Así mismo, tanto la normativa sobre el Riesgo de Conducta como la actividad de supervisión se están extendiendo rápidamente a otras zonas geográficas, incluyendo Europa continental, Asia-Pacífico, Australia y América Latina, con grandes similitudes entre las regiones.

Fig. 6. Reclamaciones de clientes en Brasil



Fuente: Banco Central de Brasil (2014)

Fig. 7. Reclamaciones de clientes en España



Fuente: Banco de España (2014)

<b>Europa <sup>6</sup></b>		
<i>Normativa</i>	<i>Descripción</i>	<i>Fecha límite de cumplimiento</i>
Directiva de Gestores de Fondos de Inversión Alternativos (AIFMD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Define los estándares mínimos de conducta en los negocios, custodia de inversiones y autorización de los administradores de fondos</li> </ul>	3T 2014
Directiva de Crédito Hipotecario	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Marco europeo de reglas de conducta para bancos que ofrecen primeras y segundas hipotecas</li> <li>▶ Nuevos requisitos a los bancos en relación con facilitar información precontractual y establecer plazos de desistimiento/reflexión</li> <li>▶ Requisitos dirigidos al regulador para que establezca un régimen de reconocimiento de intermediarios</li> </ul>	1T 2016
Directiva de Organismos de Inversión Colectiva en Valores Mobiliarios (UCITS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Armoniza las normas en toda la UE con respecto a las funciones, idoneidad y obligaciones de los depositarios</li> <li>▶ Alinea el marco de la Directiva UCITS con procedimientos AIFMD en vigor para fondos no armonizados</li> </ul>	1T 2016
Directiva sobre Cuentas de Pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Establece el requisito de que todos los clientes tengan acceso a una cuenta básica</li> <li>▶ Mayor transparencia de los cargos relacionados con cuenta básica</li> <li>▶ Establece estándares mínimos en relación al cambio de una cuenta de pago a otra</li> </ul>	3T 2016
Directiva/Reglamento sobre abuso de mercado (MAD II/MAR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prohibición de cualquier intento de abuso de información privilegiada y manipulación del mercado</li> <li>▶ Sanciones penales mínimas para el abuso de mercado y requisitos para la cooperación transfronteriza entre todos los estados miembros de la UE</li> </ul>	3T 2016
Documentos de información clave para productos preempaquetados de inversión minorista y basados en seguros (KIDs for PRIIPs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Obligación de proporcionar un documento de información clave para productos preempaquetados de inversión minorista y productos de inversión basados en seguros</li> </ul>	4T 2016
Directiva/Reglamento sobre los Mercados e Instrumentos Financieros (MiFID II/MiFIR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nuevas medidas de protección/distribución de la inversión, mayor transparencia y controles más estrictos sobre los procesos de mercado</li> </ul>	1T 2018
Normativa sobre índices de referencia (formulada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Normas para la autorización y supervisión de los agentes contribuyentes a los índices de referencia</li> <li>▶ Mejora la transparencia y la gobernabilidad en la generación de los índices de referencia</li> <li>▶ Garantiza la correcta supervisión de los índices de referencia</li> </ul>	Pendiente de confirmación <sup>9</sup>
Normativa sobre las Operaciones de Financiación de Valores (formulada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Se establecen requerimientos como por ejemplo proveer a los clientes con información con respecto a los efectos derivados de re-hipotecas y el uso de transacciones de financiación de valores</li> </ul>	Pendiente de confirmación <sup>9</sup>
Directiva sobre la Distribución de Seguros (formulada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Normas sobre los conocimientos y la competencia de empleados e intermediarios</li> <li>▶ Introducción de dos principios de conducta consistentes en que los bancos deben actuar con honestidad, imparcialidad y profesionalidad, y que toda la información debe ser imparcial, clara y no engañosa</li> </ul>	Pendiente de confirmación <sup>9</sup>
Reforma estructural del sector bancario europeo (formulada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prohibición de la negociación por cuenta propia para todos los países de la UE</li> <li>▶ Competencias de los supervisores para exigir la separación de los depósitos (permite la derogación a aquellos países en los que hay propuestas en marcha)</li> </ul>	Pendiente de confirmación <sup>9</sup>
<b>Estados Unidos</b>		
<i>Normativa</i>	<i>Descripción</i>	<i>Fecha límite de cumplimiento</i>
Dodd – Frank <sup>7</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reglas de conducta interna sobre conflictos de interés, mantenimiento de registros, gestión de riesgos, etc.</li> <li>▶ Mejora de la protección del cliente de negocios con reglas externas de conducta</li> <li>▶ Mayor transparencia a través de información de operaciones en tiempo real</li> </ul>	2T 2013
Reglas sobre Negociación por Cuenta Propia <sup>8</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Necesidad de contar con políticas y procedimientos para revisar la operativa y detener las pautas de negociación por cuenta propia desde el mismo origen (p. ej: mesa de operaciones)</li> </ul>	3T 2014
Guía de sanciones <sup>8</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mejora de las sanciones contra aquellos que cometen fraude o hacen recomendaciones no adecuadas a los clientes</li> </ul>	2T 2015
Norma de Volcker (bajo Dodd –Frank) <sup>8</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prohibición de la operativa por cuenta propia de los bancos comerciales - en las que se utilizan depósitos para realizar operaciones utilizando las cuentas del banco (incluye eludir la normativa vía fondos de cobertura/fondos de capital privado)</li> </ul>	3T 2015
Propuesta de redefinición del ámbito de ERISA <sup>7</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Propuesta de redefinición del fiduciario que incluya “recomendaciones” de inversión</li> <li>▶ Los agentes fiduciarios que asesoran en materia de inversiones tienen prohibido recibir comisiones sobre ventas y participar en acuerdos de reparto de ingresos (si no cumplen la excepción por “contrato en máximo beneficio”)</li> </ul>	Pendiente de confirmación <sup>9</sup>

<sup>6</sup>Comisión Europea.<sup>7</sup>Congreso de los Estados Unidos.<sup>8</sup>FINRA.<sup>9</sup>Fecha límite de cumplimiento pendiente de confirmación.

## Reino Unido

Normativa	Descripción	Fecha límite de cumplimiento
Revisión de la Distribución Minorista (RDR) <sup>10</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Exige describir claramente el servicio ofrecido e informar adecuadamente sobre los cargos</li> <li>▶ Mejora las normas profesionales para los asesores incluyendo un código ético</li> </ul>	1T 2013
Revisión del Mercado Hipotecario <sup>10</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reforma las prácticas para robustecer y enfocar más al cliente el mercado hipotecario</li> <li>▶ Incluye controles de asequibilidad más exhaustivos, condiciones más estrictas sobre hipotecas sobre las cuales se paga sólo el interés, y exigencia de que la mayoría de las ventas interactivas se realicen con asesoramiento</li> </ul>	2T 2014
Normativa sobre Financiación entre Pares /Financiación Masiva <sup>10</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Medidas adicionales de protección al consumidor, incluyendo mayor transparencia en cómo y dónde se invierte el dinero</li> <li>▶ Se espera revisión adicional en 2016</li> </ul>	2T 2014
Reglas y Precios Máximos del Crédito al Consumo <sup>10</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mejora de la Ley de Crédito al Consumo</li> <li>▶ Estándares más altos, en particular para el Crédito de Alto Costo a Corto Plazo (HCSTC)</li> <li>▶ Precios tope para garantizar que los clientes no tengan que hacer frente a cargos excesivos al contratar HCSTC</li> </ul>	1T 2015
Revisión de los Activos del Cliente <sup>10</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Requisitos adicionales de documentación</li> <li>▶ Nuevos requerimientos de segregación del dinero del cliente para garantizar el cumplimiento con el Libro de Consulta de Activos de Clientes</li> </ul>	2T 2015
Remuneración a la Alta Dirección <sup>10</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nuevas normas para a desincentivar la asunción irresponsable de riesgos y visión a corto plazo en la alta dirección</li> <li>▶ Incluye la introducción de normas de devolución y la extensión de los períodos de aplazamiento</li> </ul>	3T 2015
Ley de los Derechos del Consumidor <sup>11</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Clarifica las normas relativas a la compra de bienes/ servicios y las opciones de reparación</li> <li>▶ Revisión de requerimientos sobre cláusulas abusivas</li> <li>▶ Otras disposiciones específicas del sector</li> </ul>	4T 2015
Régimen de la Alta Dirección y Régimen de Certificación (SMR & CR) <sup>12</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reglas para la Alta Dirección (SMR) con objeto de garantizar una exigencia de responsabilidades más estructurada</li> <li>▶ Reglas de certificación (CR) para exigir a todos los individuos estándares apropiados de conducta</li> </ul>	1T 2016
Procedimiento de Reclamaciones <sup>10</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nuevas reglas sobre la forma de gestionar y reportar quejas de clientes</li> <li>▶ Las reglas incluyen una extensión del tiempo establecido para tratar una queja de manera informal, la exigencia del envío de una comunicación escrita por parte de los bancos y de que estos publiquen/informen de todas las quejas</li> </ul>	2T 2016
Nueva normativa sobre Denuncia de Irregularidades <sup>10</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Normas sobre cómo construir una red eficaz de denuncia de irregularidades</li> <li>▶ Por ejemplo, la introducción de promotores de denuncia de irregularidades</li> </ul>	3T 2016
Ley de Reforma Bancaria <sup>11</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prohibición de operaciones por cuenta propia</li> <li>▶ Introducción de un anillo de protección para blindar los depósitos minoristas</li> <li>▶ Introducción de normas para dar preferencia a los depositantes</li> </ul>	1T 2019
Revisión sobre la Equidad y Eficacia de los Mercados (FEMR) Propuestas <sup>12</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Eleva los estándares de conducta de las personas</li> <li>▶ Mejora la calidad, claridad y equidad de las prácticas de negociación de los Mercados de Renta Fija, Divisas y Materias Primas (FICC)</li> <li>▶ Promueve la identificación del Riesgo de Conducta a futuro</li> <li>▶ Fortalece la gobernabilidad a nivel nacional e internacional</li> </ul>	N/A

## Otros

Normativa	Descripción	Fecha límite de cumplimiento
Reformas sobre el Futuro del Asesoramiento Financiero (FOFA) - Australia <sup>13</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prohibición de las estructuras de remuneración (incl. las comisiones) relacionadas con la distribución y asesoramiento de productos de inversión minorista</li> <li>▶ Normas que exigen a los asesores financieros actuar en el mejor interés de los clientes</li> <li>▶ Mayor visibilidad de las tasas</li> </ul>	3T 2013
Ley sobre Modificaciones a los instrumentos financieros y la Bolsa (FIEA) -Japón <sup>14</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mejora de la protección a los inversores y requisitos de transparencia para las entidades financieras</li> <li>▶ Garantiza una gestión adecuada de las operaciones de autorregulación</li> <li>▶ Impone medidas estrictas para prevenir la competencia desleal</li> </ul>	En curso

<sup>10</sup>FCA.

<sup>11</sup>Acta del Parlamento de Reino Unido.

<sup>12</sup>PRA.

<sup>13</sup>ASIC.

<sup>14</sup>Autoridad de Servicios Financieros.

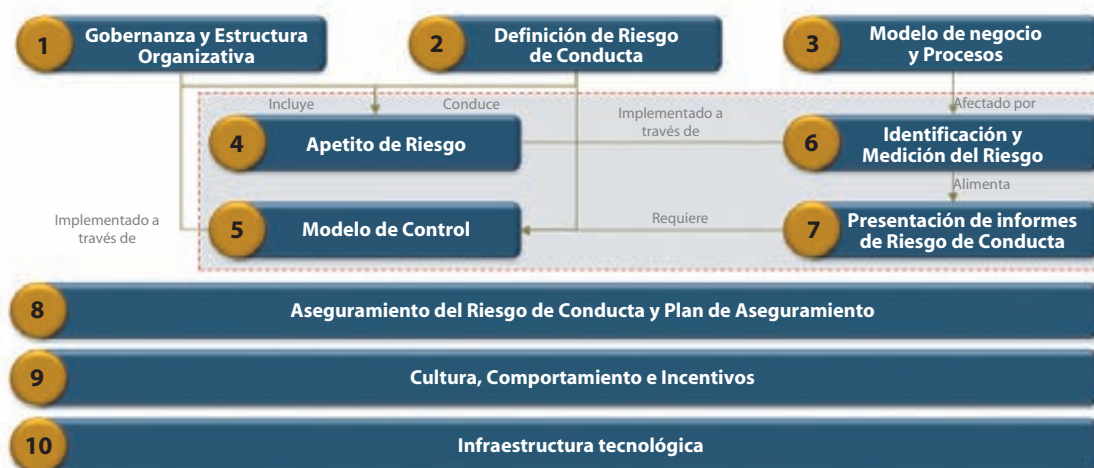
# Componentes del marco de gestión del Riesgo de Conducta

*“Iniciativa es hacer lo correcto sin que a uno se lo digan”*

*Victor Hugo*



Fig. 8. Componentes del marco de gestión del Riesgo de Conducta



Fuente: Management Solutions, 2016

Es posible desarrollar un marco de gestión del Riesgo de Conducta en torno al modelo de negocio y la propuesta de valor de la institución financiera, y dentro de los límites establecidos por la normativa.

Una institución financiera por lo general comienza definiendo lo que el Riesgo de Conducta significa para la organización. Esta acción establece el ámbito del riesgo y, por tanto, del propio marco. Por lo general, tanto el entorno regulatorio como el propio modelo de negocio de la entidad influyen en la definición de Riesgo de Conducta. El marco de Riesgo de Conducta está soportado por una estructura organizativa y un modelo de gobierno que establecen claramente las responsabilidades de la primera y segunda líneas de defensa.

El modelo de negocio de una entidad se articula a través de una serie de procesos que constituyen la estructura de su modelo de explotación comercial. Estos van desde la incorporación del cliente, al diseño, comercialización, ventas/asesoramiento, proceso post-venta y seguimiento del producto, servicio al cliente, gestión de quejas, cobro y recuperaciones, etc., y cubren todos los canales, segmentos de clientes y geografías.

El nuevo panorama regulatorio está remodelando dichos procesos de negocio, ya que el regulador impone restricciones tales como qué productos se pueden comercializar, a quién, quién puede comercializarlos, etc. Estos requisitos generalmente se traducen en políticas internas, procedimientos y estándares que dictan cómo los procesos de negocio deben ser diseñados, ejecutados y controlados.

Al igual que con cualquier otro tipo de riesgo, la organización definirá el apetito de Riesgo de Conducta. Este apetito se traduce en políticas específicas de riesgo (con sub-enunciados sobre el apetito) que establecen restricciones adicionales en el modelo de negocio. A su vez, el modelo de negocio debe asegurar que los riesgos originados en la ejecución de la estrategia comercial y la consecución de objetivos están dentro de los límites definidos en el apetito.

Con el fin de asegurar el alineamiento con las políticas internas, una entidad financiera generalmente define un marco de control del Riesgo de Conducta, con diferentes tipos de controles a lo largo del ciclo de vida del producto, que son ejecutados bajo una frecuencia predefinida y con unos responsables claros asignados.

Además, como con cualquier otro tipo de riesgo, la segunda línea de defensa utiliza un conjunto de herramientas para garantizar que los riesgos no superan el apetito definido. Estas incluyen un marco para identificar los riesgos emergentes y medir la exposición al riesgo, y un marco para recopilar y presentar información de gestión. Esta garantía, por lo general, se proporciona a través de la creación de equipos de control especializados en Riesgo de Conducta que, utilizando toda la información disponible, realizan una evaluación independiente del grado de cumplimiento de las normas internas mediante un plan de Control del Riesgo de Conducta.

El último elemento de un marco efectivo es una infraestructura tecnológica sólida que permita la aplicación de las políticas y normas de manera sistemática, automatizada y controlada.

Dicho marco debe estar impregnado, influenciado y de hecho impulsado por un fuerte componente cultural y de comportamiento. Es necesario que haya una fuerte cultura de servicio justo y tratamiento equitativo de los clientes y otras partes interesadas en todos los aspectos del modelo de funcionamiento, todos los procesos de negocio que articulan la actividad comercial, y todas las funciones de apoyo de la segunda y tercera líneas de defensa. Esto se hace generalmente con el apoyo de un sistema de retribución e incentivos cuidadosamente diseñado que asegure la alineación de los incentivos con la estrategia del banco.

## Definición y fuentes del Riesgo de Conducta

La definición del Riesgo de Conducta permite a las instituciones financieras establecer los límites del marco y sienta la base para el resto de los componentes. Aún hay discrepancias en el sector en relación con el ámbito de este riesgo en su actual nivel de madurez. En los últimos años, sin embargo, a medida que las entidades financieras y los reguladores han dedicado tiempo y esfuerzo a la comprensión de este riesgo, se ha producido una ampliación del alcance de su definición, así como una mayor alineación de todo el sector.

Como referencia, a continuación se presentan varias definiciones de Riesgo de Conducta acuñadas por asociaciones sectoriales y reguladores internacionales.

En las directrices sobre buenas prácticas, la definición del Riesgo de Conducta se formula teniendo en cuenta diferentes dimensiones, incluyendo:

- ▶ Una visión inclusiva de quién puede llevar a cabo conductas indebidas (no solo los empleados, sino también la alta dirección o terceros, o representantes que actúen en nombre del banco).
- ▶ Una visión integradora sobre quién puede ser objeto de conducta indebida, que incluye a clientes individuales, clientes institucionales, contrapartes de mercado, competidores, accionistas y la sociedad en general (incluidos los reguladores, organismos gubernamentales, etc.).
- ▶ Una visión global sobre los procesos de negocio que puedan dar lugar a Riesgo de Conducta. Esto permite clasificar el Riesgo de Conducta en sub-tipos:
  - ▶ **Conducta minorista**, con origen en procesos de negocio tales como el diseño de productos, su comercialización, venta y asesoramiento, servicio post-venta, gestión de quejas, cobros y recuperación, así como el trato a clientes vulnerables.
  - ▶ **Conducta mayorista**, con origen en las transacciones de negocios con contrapartes mayoristas y que incluye las operaciones en las que se utiliza información privilegiada, las barreras a la información, el manejo de conflictos de interés, las prácticas abusivas de mercado, la denuncia de irregularidades, etc.
  - ▶ **Conducta corporativa**, con origen en los procesos de negocio en torno a las actividades transfronterizas, la gestión de los datos confidenciales, etc. En algunos casos, la definición de Conducta también incluye Delitos Financieros (prevención de lavado de dinero, prevención de soborno y corrupción, sanciones y prevención de actividades de financiación del terrorismo).

Un enfoque complementario a la definición del Riesgo de Conducta es el de la identificación de los factores fundamentales que originan el riesgo. Este análisis ha sido defendido por algunos reguladores: en un documento base de 2013<sup>15</sup>, la FCA identificó nueve factores causantes de Riesgo de Conducta, que pueden clasificarse en tres grupos:

## Factores inherentes

- ▶ **Asimetrías en la información:** cuando en una transacción, una parte tiene información adicional o superior en comparación con la otra parte. De acuerdo a la FCA, este es el origen de la mayoría de los problemas de conducta en las entidades financieras. El ejemplo más significativo es aquel en que el consumidor no comprende los detalles de productos o servicios sofisticados o no puede comparar productos. Otro ejemplo común es el uso de información privilegiada, en el que ciertos operadores del mercado actúan con ventaja injusta sobre sus competidores utilizando información que no es pública para tomar decisiones en relación con sus operaciones.
- ▶ **Sesgos, reglas generales y atajos mentales:** los consumidores pueden tomar decisiones financieras poco acertadas y los asesores pueden dar consejos inadecuados. Las reglas generales y los atajos mentales en la toma de decisiones pueden llevar al consumidor a tomar decisiones contraproducentes si no presta la suficiente atención a las condiciones o características más importantes de los productos. Este comportamiento puede ser especialmente problemático en los mercados financieros debido a su complejidad y porque las decisiones financieras a menudo implican riesgo, tiempo y previsiones sobre el futuro, que se prestan con facilidad a sesgos por parte del consumidor. Un ejemplo de mala conducta a raíz de este factor es cuando los bancos se aprovechan de los sesgos de comportamiento en la toma de decisiones del consumidor a través de la forma en que eligen presentar sus productos, y al exagerar su valor para el cliente.
- ▶ **La creciente importancia de la cultura financiera:** la cultura financiera es la capacidad de comprender la información sobre productos y servicios financieros. En general la habilidad financiera de los consumidores es limitada. Las entidades financieras a menudo tienden a asumir que sus clientes poseen la suficiente información financiera como para entender todas las características de un producto, cuando en realidad eso no siempre es así.

## Estructuras y conducta empresarial

- ▶ **Conflictos de interés:** muchas veces el Riesgo de Conducta es ocasionado por conflictos de interés que han pasado poco a poco a formar parte de las estructuras, los procesos y la gestión del sector financiero. El conflicto de interés atañe particularmente a los mercados mayoristas, donde los bancos en ocasiones pueden poner el interés de los clientes más rentables por encima del interés de los clientes que aportan menos ganancias.
- ▶ **Cultura e incentivos:** la cultura motiva el comportamiento; refleja los valores subyacentes y la "mentalidad" de una organización. Las estructuras de incentivos son una forma importante de inducir comportamientos y pueden reflejar el

<sup>15</sup>Informe sobre Riesgos realizado por la Autoridad de Conducta Financiera del Reino Unido en 2013.



## Definiciones de Riesgo de conducta

“El riesgo de mala conducta se refiere a los riesgos asociados a la forma en que una empresa y su personal se comportan. Como tal, incluye el trato a clientes e inversores, la venta abusiva de productos financieros, la violación de las normas y la manipulación de los mercados.”

Consejo Europeo de Riesgo Sistémico (2015), “Informe sobre el riesgo de mala conducta en el sector bancario”

“El riesgo de conducta es el riesgo de que exista un comportamiento inapropiado, no ético o ilegal por parte de la dirección o los empleados de una organización. Tal conducta puede ser causada por acciones deliberadas o puede ser inadvertida, causada por deficiencias en las prácticas y en los programas, marcos de programas de conciencia de una organización.”

Comisión Australiana de Valores e Inversiones (2014), “Actualización de Supervisión de Mercado, No. 57”

“Riesgo de conducta de mercado es el riesgo de que se produzca una pérdida o daño a los consumidores y las contrapartes debido a prácticas indeseables de conducta de mercado por parte de una entidad, y/o sus representantes, y/o su incapacidad o falta de voluntad para cumplir con los requisitos establecidos de conducta empresarial y de mercado.”

Autoridad Monetaria de Singapur (2015), “Marco de la AMS para la evaluación de impacto y riesgo en entidades financieras”

Se entiende por Riesgo de Conducta el riesgo de que “el consumidor salga perjudicado como resultado de que el producto equivocado termine en manos equivocadas, y la sociedad salga perjudicada como resultado de que la gente no tenga acceso a los productos idóneos”.

Autoridad de Conducta Financiera (FCA) 2013, “Perspectivas de Riesgos de la FCA 2013”

“Riesgo de Conducta significa el riesgo actual o potencial de pérdidas para una entidad que ocasiona la oferta inadecuada de servicios financieros, incluyendo la mala conducta intencionada o la conducta negligente.”

Autoridad Bancaria Europea (2014), “Proyecto de Directrices de procedimientos y metodologías comunes para el SREP”

“El Riesgo de Conducta se deriva tanto de las acciones comerciales adoptadas como de la conducta demostrada en cada etapa del producto, que pueden tener efectos perjudiciales tales como un resultado negativo para los clientes.”

Banco de España

tipo de comportamiento que la alta dirección del banco valora y recompensa. Por ejemplo, una política de ventas en la que el bono por volumen de ventas tiene un papel preponderante puede hacer que los empleados vendan a los clientes productos que no necesitan o que no son adecuados para ellos, con el fin de maximizar sus ganancias personales.

- ▶ **Estructuras de mercado:** este es el elemento clave para que los mercados funcionen bien, en referencia a cómo las diferentes características del mercado afectan la política de precios y costes de las entidades financieras. Por ejemplo, una competencia ineficaz puede muy bien dar lugar a que las entidades exploten su posición ventajosa en el mercado y cobren precios excesivos sin riesgo de perder sus clientes.

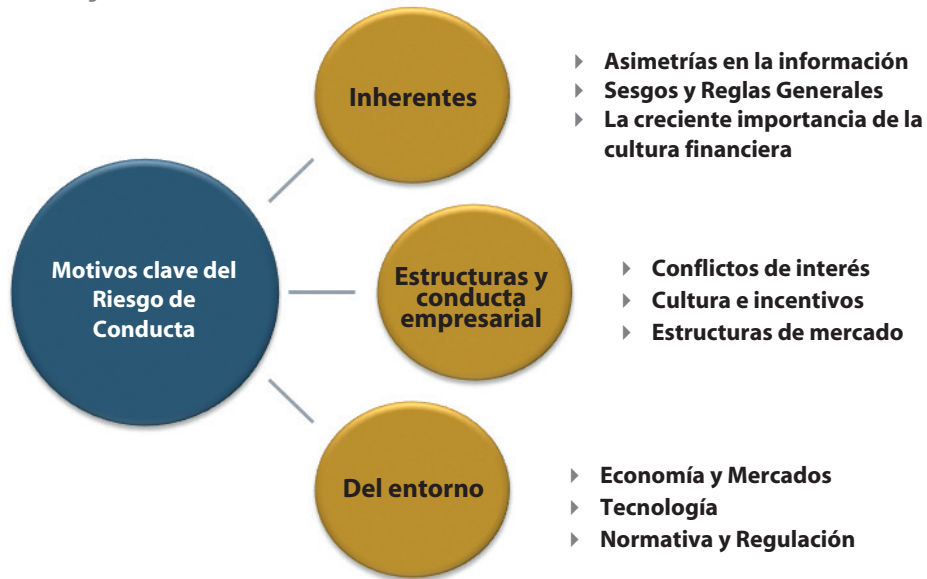
### Los cambios en las condiciones del entorno

- ▶ **Económicos y de mercado:** la evolución de la economía y los mercados financieros influyen sobre los productos y servicios que las entidades financieras están dispuestas a ofrecer, las necesidades y requerimientos del consumidor, y la rentabilidad y el volumen de los productos financieros vendidos. Por ejemplo, la reciente crisis económica llevó a que muchos consumidores no pudieran hacer frente a una hipoteca cuyo valor era mayor que la garantía devaluada (la casa).

- ▶ **Tecnológicos:** la tecnología sigue creciendo en importancia a medida que la mayor dependencia de la conectividad digital afecta tanto a la manera en que muchos consumidores interactúan con el sector financiero como a la forma en que se distribuyen los productos y servicios. La rápida interacción que facilita la tecnología, más barata y en general más fácil de utilizar, beneficia de muchas maneras al consumidor. El consumidor tiene también acceso a nuevos canales de asesoramiento e información, lo que fomenta la competencia y crea más información de mercado para el consumidor. Sin embargo, este uso de la tecnología también conlleva vulnerabilidades: tanto las entidades financieras como los consumidores están más expuestos a la capacidad disruptiva de la tecnología, como los equívocos a los que da lugar, la complejidad, la dependencia de los sistemas, etc.

- ▶ **El entorno normativo y regulatorio:** las nuevas reformas regulatorias, tanto en el Reino Unido como a nivel global, están trayendo cambios en la estructura de los mercados así como un mayor apoyo al sector financiero, con la idea de beneficiar al consumidor cambiando la forma en que los bancos llevan a cabo su negocio. Este es un factor determinante en cómo las entidades financieras buscan desarrollar y reorientar sus modelos de negocio. En el caso del Reino Unido, el entorno normativo del último año ha seguido concentrándose en fortalecer las finanzas públicas, restablecer el crecimiento económico y garantizar la estabilidad financiera.

Fig. 9. Factores causales del Riesgo de Conducta



Fuente: Informe sobre Riesgos realizado por la Autoridad de Conducta Financiera del Reino Unido (2013)

La mayor parte de las secciones en el resto de este documento son aplicables a todos los subtipos de Riesgo de Conducta. Sin embargo, con la idea de ilustrar y aportar mayor claridad, algunos elementos (por ejemplo, la valoración de riesgos y algunos de los ejemplos utilizados) se limitan a la conducta hacia el consumidor (es decir, el Riesgo de Conducta tiene origen en el diseño, distribución y gestión post-venta de productos y servicios financieros al cliente minorista).

Esta sección sobre la definición de Riesgo de Conducta concluye con dos comentarios finales:

- ▶ Los factores que pueden desencadenar Riesgo de Conducta son muy amplios. Un evento de Riesgo de Conducta puede ser desencadenado por un producto mal diseñado (por ejemplo, pruebas de estrés inadecuadas que hacen que el producto rinda por debajo de lo esperado en ciertas condiciones), mal distribuido (vendido a clientes que no son parte del mercado objetivo original, que abarcan diferentes rangos de edad, etc.), o debido a la negligencia deliberada de los empleados y agentes de una entidad financiera. Por otra parte, estos factores desencadenantes no siempre son independientes; de hecho, en general pueden estar muy interrelacionados y tener una correlación muy alta.
- ▶ Algunos de los subtipos de Riesgo de Conducta ya se encuentran clasificados bajo la disciplina de Riesgo Operacional (en la categoría de Basilea referida a eventos de "Clientes, Productos y Prácticas Empresariales" definidos como "pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional para con clientes específicos, o de la naturaleza o diseño de un producto")<sup>16</sup>. Esto está permitiendo a algunas entidades financieras y al regulador utilizar las bases de datos de eventos históricos para este subtipo con objeto de calibrar los posibles requerimientos de capital en los procesos de evaluación del Capital<sup>17</sup>.

### Modelo de Negocio, Procesos, Políticas y Normas

Al definir el papel de los procesos de negocio en el marco de gestión del Riesgo de Conducta es importante tener en cuenta los siguientes puntos:

- ▶ El modelo de negocio de una entidad financiera, es decir, la forma en que presta servicio a sus clientes y lleva a cabo su estrategia comercial y aspiraciones, se articula a través de toda una serie de procesos de negocio que proporcionan la estructura del modelo de explotación comercial del banco.
- ▶ Los procesos de negocio son reconfigurados por el nuevo panorama regulatorio, que impone limitaciones sobre los productos que se pueden comercializar, a quién, por quién, etc. Estos requisitos regulatorios generalmente se traducen en políticas, procedimientos y normas internas que dictan cómo deben ser diseñados, ejecutados y controlados los procesos.

Al revisar las normas especificadas en las páginas anteriores (con foco en el negocio minorista en aras de una mayor claridad), nos encontramos con que las entidades financieras son actualmente objeto de un conjunto de restricciones o límites, algunos de los cuales se especifican a continuación.

### Diseño de Producto

- ▶ Ofrecer cuentas bancarias básicas a los clientes y garantizar que el proceso de apertura no lleva una cantidad excesiva de tiempo.
- ▶ Diseño responsable de productos para el mercado hipotecario evitando "combinaciones tóxicas"; por ejemplo, tasas elevadas de préstamo a valor (LTV por sus siglas en inglés), combinadas con clientes con un mal historial de crédito o con ingresos inestables.

<sup>16</sup>Banco de Pagos Internacionales.

<sup>17</sup>Pruebas de Tensión realizadas por la Autoridad Bancaria Europea a nivel de la UE en 2016 - Borrador de Nota Metodológica.

- ▶ Diseñar productos a corto plazo, garantizar que las tasas de interés y los cargos no son excesivos, prestar especial atención a la fijación de techos al crédito de alto coste.

### Comercialización de Producto

- ▶ Asegurar que los mensajes publicitarios utilizados son justos y no inducen a error a los clientes.
- ▶ Proporcionar material de ventas transparente, que indique claramente todos los cargos y otras características. Por ejemplo:
  - ▶ Ofrecer Documentos de Información Fundamental (DIF) en la comercialización de fondos relevantes (por ejemplo PPIM, OICVM, FMM).
  - ▶ Proporcionar “mensajes clave” sencillos sobre puntos de activación fijados previamente al comunicar información sobre hipotecas a los clientes.
  - ▶ Revelar todos los riesgos asociados en la comercialización de productos de inversión, y todas las tasas de morosidad, posibles rendimientos, etc., en la promoción de un servicio de Préstamo entre Particulares (P2P).
- ▶ Mantener los mismos estándares de comportamiento al utilizar las redes sociales u otros canales de reciente desarrollo que cuando se utilizan métodos más tradicionales.
- ▶ Incorporar advertencias de riesgo en cualquier anuncio de crédito a corto plazo.

### Ventas

- ▶ Interactuar con los clientes de forma transparente, observando que:
  - ▶ Las condiciones contractuales aparezcan de manera prominente y sean transparentes (expresadas en términos claros y comprensibles).
  - ▶ Se comunique claramente el coste de asesoramiento para que los inversores puedan tomar una decisión informada antes de aceptar el servicio.
  - ▶ Al paquetizar cuentas/productos, se informe a los clientes de si será o no necesario comprar servicios/productos adicionales, y ser transparente en los costes asociados.
- ▶ Actuar en aras de reportar el mayor beneficio posible al cliente:
  - ▶ Asegurarse de que cualquier posible asesoramiento independiente es imparcial y no restringido y, si fuera restringido, revelar claramente la naturaleza de la restricción.
  - ▶ Asesorar acerca de la gama completa de productos, con independencia del panel/plataforma utilizada por el banco, remitiendo al cliente a un tercero cuando el propio personal no tenga los permisos/experiencia requerida.

- ▶ Asesorar sobre venta de hipotecas (con excepciones limitadas, como cuando se trata de clientes con un elevado patrimonio) de manera que se garantice que el cliente recibe el producto más adecuado:

- ▶ Ofrecer productos “solo intereses” (como parte del pago mensual únicamente se hace frente a intereses, la totalidad del capital se desembolsa al final del plazo), cuando exista una estrategia creíble para el pago del capital.
- ▶ Proporcionar información precontractual en formatos simples, incluyendo un desglose de todos los cargos, sin retrasos indebidos, y permitir un período “de reflexión” previo a la firma del contrato.

### Post Venta

- ▶ Tras la resolución de una queja, enviar un resumen al cliente incluyendo información de referencia del defensor del consumidor, en caso de que este servicio esté disponible.
- ▶ Facilitar al cliente el cambio de cuentas bancarias de una manera simple y en plazo eficiente.
- ▶ Proporcionar al cliente un informe anual de cargos en formato estandarizado.
- ▶ Dar a cualquier información precontractual facilitada la consideración de vinculante si se trata de un factor indispensable para que el cliente acepte el contrato.
- ▶ Dar mayor flexibilidad al cliente en el pago de la deuda previamente a la expiración del contrato de crédito.
- ▶ En productos más complejos, facilitar información periódica y detallada (por ejemplo, las reglas del fondo, los objetivos, o los tipos de activos).

### Clientes vulnerables y gestión de la deuda

- ▶ Ejercer una tolerancia razonable hacia los clientes con dificultades de pago antes de dar inicio a un procedimiento de embargo.
- ▶ Reducir o eliminar los cargos por atrasos cuando un prestatario se encuentra en proceso de pagar.
- ▶ Cobrar tasas razonables por incumplimiento de los términos y condiciones de cuentas básicas.
- ▶ Restringir el número de veces que puede ser prorrogado el crédito de alto coste a corto plazo.

### Gestión de Riesgos

- ▶ Verificar adecuadamente los ingresos y la capacidad de pago de los clientes (con independencia de si se han utilizado fuentes de terceros).



- ▶ Llevar a cabo pruebas de estrés sobre el tipo de interés como procedimiento de rutina.
- ▶ Realizar un mayor seguimiento de los patrones y comportamientos de negociación.
- ▶ Aumentar la separación de la función de gestión de riesgos de otras unidades operativas.
- ▶ Imponer controles más estrictos con respecto a la negociación por cuenta propia (debido al alto Valor en Riesgo -VaR- y volatilidad).

Los requerimientos regulatorios que influyen en estos procesos (junto con las restricciones adicionales procedentes del apetito de riesgo de la organización) generalmente se traducen en políticas, procedimientos y normas internas, que dictan cómo deben ser diseñados y ejecutados los procesos de negocio. Es importante destacar que, si bien los requisitos regulatorios tienen un efecto importante en estos procesos, las entidades financieras deberían complementar los cambios en la regulación con una mentalidad de mejora continua en el trato al cliente.

### **El apetito de Riesgo**

Al igual que ocurre con cualquier otro tipo de riesgo, las entidades financieras por lo general definen un apetito de Riesgo de Conducta. Dada la naturaleza del Riesgo de Conducta y su relación con la protección de los intereses del cliente, por lo general no existe formalmente ningún apetito de exposición al Riesgo de Conducta. Sin embargo, una organización grande y compleja con múltiples productos y servicios distribuidos en diferentes geografías, canales y segmentos de clientes, opera bajo el supuesto de que, aunque se puede aspirar a la completa erradicación de una posible mala conducta hacia el cliente, ello no es realista desde una perspectiva empresarial. Como destaca el Consejo Europeo de Riesgo Sistémico<sup>18</sup>, la lucha contra el Riesgo de Conducta es especialmente difícil en los grandes bancos, donde la alta dirección podría no ser consciente de problemas emergentes de mala conducta.

Esto se suma a las dificultades inherentes asociadas a la identificación y medición de la exposición al Riesgo de Conducta. En este sentido, las entidades financieras generalmente articulan su apetito como un conjunto de Declaraciones y Sub-declaraciones de Apetito de Riesgo que especifican las ambiciones de la organización en relación con el Riesgo de Conducta para todo el ciclo de vida del producto y segmentos de clientes, canales, productos y servicios. Este apetito también se traduce en políticas específicas de riesgos (las cuales desarrollan las sub-declaraciones de apetito), que establecen restricciones adicionales al modelo de negocio (modelo que necesita garantizar que los riesgos generados en la consecución de la estrategia comercial y los objetivos están dentro de los límites definidos en el apetito).

La sección sobre Identificación y Medición de Riesgos presenta más detalles y ejemplos específicos de cómo se articula este apetito de riesgo, y cómo se relaciona con la dificultad de medir la exposición al Riesgo de Conducta en relación al apetito.

### **Modelo de Control**

El panorama regulatorio y el apetito de riesgo imponen una serie de restricciones al modelo de negocio y a los procesos que acompañan el ciclo de vida del producto desde el *Front Office* hasta el *Back Office*. Con el fin de asegurar que dichos procesos se ejecutan de manera alineada con las políticas internas, un banco por lo general define un marco de control del Riesgo de Conducta con diferentes tipos de controles a lo largo del ciclo de vida del producto que son ejecutados bajo una frecuencia predefinida y con claros responsables designados.

Con respecto al modelo de control de Riesgo de Conducta, algunos bancos han aprovechado el marco de control interno ya definido para Riesgo Operacional.

<sup>18</sup>Consejo Europeo de Riesgo Sistémico, Informe sobre el riesgo de mala conducta en el sector bancario (2015).

*“El regulador es el árbitro, las empresas son los jugadores. Un mal árbitro puede estropear un partido, pero incluso un buen árbitro no puede hacer que los jugadores lancen pases rectos. El cambio tiene que venir de las empresas del sector”*

*John Griffith-Jones, Presidente de la FCA*

En este sentido es común encontrar:

- ▶ Un inventario de control, que consiste en un conjunto de controles de proceso cuyo fin es asegurar que los procedimientos son consistentes con el apetito de Riesgo de Conducta establecido. Los controles se basan normalmente en identificar si se cumplen ciertos criterios a lo largo de todo el proceso y, en caso contrario, no permitir que el proceso continúe. Por tanto, controlan si el resultado de cada proceso implica algún Riesgo de Conducta.
- ▶ Un conjunto de indicadores de control que evalúan y controlan la eficacia de los controles internos inventariados en el punto anterior. Cada indicador se asigna a un responsable de definir el umbral de tolerancia y las medidas de mitigación que deben aplicarse en caso de que se exceda dicho umbral.
- ▶ Análisis de incidentes (tanto interna como externamente) para extraer las lecciones pertinentes. Estas revisiones deben realizarse periódicamente.

Los controles tienen un papel esencial en la evaluación del Riesgo de Conducta. La mayoría de las entidades financieras han desarrollado una metodología de autoevaluación de riesgos y controles que revisa sistemáticamente el riesgo inherente de conducta, evaluando la eficacia de los controles y sopesando los riesgos residuales. Esta metodología se desarrolla usualmente en un enfoque por fases, incorporando las siguientes actuaciones:

- ▶ Identificación del riesgo inherente
- ▶ Análisis de los controles existentes
- ▶ Corrección del riesgo residual
- ▶ Monitorización del nivel de riesgo

Esta autoevaluación se utiliza en la mayoría de los casos para construir un mapa de calor que puede ser utilizado para establecer el impacto de cada riesgo inherente aplicable. Adicionalmente, se identifica la probabilidad de que el evento ocurra en relación con cada riesgo.

### **Identificación y medición del riesgo**

Como parte integrante del marco de gestión del riesgo, un elemento fundamental de cualquier estrategia de Riesgo de Conducta es la posibilidad de identificar eficazmente y anticipar los eventos de riesgo; es decir, poder detectar, por ejemplo, los primeros signos del próximo Seguro de Protección de Pagos, con el fin de evitar que suceda. Las enormes pérdidas materializadas en los últimos años con origen en el Riesgo de Conducta, a veces con un valor equivalente a varios años de beneficios de una entidad financiera, hacen que este punto sea aún más crítico y reafirman la posición prioritaria de este riesgo para los responsables de su gestión, justificando la importante inversión en recursos por parte de las entidades financieras en relación con este tema.

Vinculado a ese punto, aunque en relación con una disciplina diferente, las entidades financieras también están invirtiendo significativamente en medir su exposición al Riesgo de Conducta o, dicho de otra forma, en poder comunicar a la dirección la magnitud del Riesgo de Conducta inapropiada que tiene la entidad. Como se examinará con mayor detalle en el siguiente apartado, las entidades financieras pueden tomar varias medidas para alcanzar dicho objetivo.

Sin embargo, la naturaleza del Riesgo de Conducta hace que establecer un marco efectivo para la identificación y medición del riesgo sea un auténtico reto, al menos si se utilizan técnicas estándares para medir y gestionar el riesgo. Hay muchas razones para que esto suponga un reto y, en cierta medida, no distan mucho de lo que ocurre con otros riesgos tradicionales.

Algunos de los retos para identificar y medir eficazmente el Riesgo de Conducta son:

- ▶ Los factores subyacentes que pueden desencadenar un evento de Riesgo de Conducta son variados, desde asimetrías en la información hasta incentivos inadecuados, escasa cultura financiera de los clientes, mal diseño del producto, fallos en un proceso, condiciones macroeconómicas, etc.

Fig. 10. Gobierno del Riesgo de Conducta



Fuente: Management Solutions, 2016

- ▶ Dichos factores no son completamente independientes, incluso en algunos casos están altamente correlacionados, lo que aumenta la dificultad de construir modelos predictivos a partir de un conjunto independiente de variables explicativas.
- ▶ Existe un retraso significativo entre el momento en que ocurre un fallo en el modelo de control y el momento en que se producen las consecuencias. En este sentido, un análisis de la causa de fondo, así como la recopilación de información y la retroalimentación del modelo, no es eficaz.
- ▶ Como en el caso de algunos otros riesgos tradicionales, los eventos de Riesgo de Conducta que afectan a la mayoría de las entidades financieras son los de baja probabilidad/alto impacto. En otras palabras, para dichos eventos de riesgo en particular no hay información histórica suficiente que permita reconocer patrones correctamente.
- ▶ La calidad y profundidad de la información histórica es poca y por consiguiente el análisis de los datos se ve limitado. Un análisis prospectivo adecuado<sup>19</sup> requiere una gran capacidad de tratamiento de datos históricos limitados:
  - ▶ Los datos de diferentes dominios deben estar disponibles con la mayor granularidad posible (que permita agregar y desagregar información de manera significativa).
  - ▶ Igualmente importante es que sea posible conectar los datos de dominios muy diferentes, es decir, que los datos estén vinculados entre sí. Esto se hace utilizando identificadores únicos o técnicas más complejas de *Big Data* que permiten combinar diferentes dominios entre sí.

Más allá de las razones expuestas, o precisamente por ellas, existe una brecha entre la descripción del apetito de riesgo de una entidad financiera a nivel semántico (al nivel acordado por el Consejo) y el conjunto efectivo de indicadores y métricas que darían una idea de la exposición al riesgo y su medición. El apetito de riesgo se describe generalmente desde un enfoque basado en

principios, lo que significa que la descripción es demasiado amplia y genérica como para poder asignar una o varias medidas específicas de riesgo.

Incluso si la descripción del apetito de riesgo se descompone en sub-descripciones y se utiliza una orientación más granular, esta descripción suele estar orientada a procesos (ya que esta es la forma en que funciona el banco), lo que significa que estas descripciones son muy útiles para imponer restricciones y controles a lo largo del ciclo de vida del producto (mencionado anteriormente), pero no lo son tanto para medir el riesgo de forma dinámica, ni para identificar patrones que puedan señalar posibles problemas a futuro. El capítulo relativo a la identificación y medición del Riesgo de Conducta presenta un análisis más detallado de este aspecto del marco de Riesgo de Conducta.

### Reporting del Riesgo de Conducta

Uno de los elementos esenciales del marco de Riesgo de Conducta es la capacidad de comunicar al resto de la organización los niveles actuales de exposición al Riesgo de Conducta, así como los principales problemas en relación con dicho riesgo.

De acuerdo con las mejores prácticas de mercado, se identifica un conjunto de indicadores de riesgo clave acordados en común, definidos y medidos al nivel más granular, es decir, a nivel de producto/segmento de cliente/ línea de negocio. Un subconjunto de estos indicadores se define a nivel agregado para toda la empresa. Cuando es posible, estos se vinculan a la definición del apetito de riesgo para ofrecer una visión de la exposición frente al apetito. Se definen umbrales para Indicadores de Riesgo Clave (KRIs) que permiten presentar informes y escalar por excepción.

<sup>19</sup>Hay que tener en cuenta que el análisis de datos no necesariamente requiere alcanzar la mayor precisión posible. Dado que solo pretende identificar patrones, tolera un cierto grado de inexactitud de los datos utilizados, siempre que dicha inexactitud no afecte significativamente las conclusiones.

Más allá de los indicadores de riesgo clave para toda la empresa, cada división de negocio o sub-equipo utiliza su propia medición del nivel de efectividad de su entorno de control. La aplicación de un marco de *reporting* de Riesgo de Conducta supone varios retos, lo que incluye:

- ▶ Acordar un conjunto común de indicadores significativos y medibles en toda la empresa puede ser un reto en entidades globales complejas de importancia sistémica. Requieren de un enorme esfuerzo en relación con la descripción semántica y una implantación consistente.
- ▶ A menudo los datos se encuentran divididos entre muchos sistemas fuente diferentes e identificar el linaje de la información de principio a fin y la fuente oficial de los datos (*golden source*) es un reto. La responsabilidad sobre los datos tampoco es clara en muchos casos.
- ▶ Es importante asegurarse de que el proceso de agregación no normaliza o elimina valores atípicos en los datos que podrían resultar un indicador temprano de actividad anormal de mala conducta.

Además, como sucede con otros tipos de riesgo, el propio acto de definir un conjunto de métricas para supervisar los resultados cambia el comportamiento de las organizaciones, en el sentido de que las empresas empiezan a actuar de una manera que garantice que las métricas mejoran<sup>20</sup>. Aunque, en general, esta es una buena práctica, puede proporcionar una falsa sensación de seguridad y reducir el nivel de alerta en relación con posibles factores impulsores de Riesgo de Conducta no reflejados en la medición.

## **Gobierno, Responsabilidad y Estructura Organizativa**

El marco de Riesgo de Conducta está integrado en una estructura organizativa y modelo de gobierno que establece claramente las responsabilidades a través de la primera y segunda línea de defensa.

La mayoría de las entidades financieras comienzan con una dirección centralizada, por lo general impulsada por la segunda línea de defensa, que cristaliza luego en políticas, procedimientos y estándares para toda la empresa.

Una vez establecidos, hay un proceso de adopción de políticas e incorporación de la gestión diaria del Riesgo de Conducta en la primera línea de defensa. Tal incorporación puede adoptar diferentes formas y articularse mediante diferentes enfoques organizativos. Uno de los más utilizados consiste en crear equipos especialistas en Riesgo de Conducta que estén integrados en la primera línea de defensa, especializados por área de negocio, línea de producto o segmento de cliente.

- ▶ Las entidades financieras con mayor madurez en la gestión del Riesgo de Conducta cuentan con comités especializados a nivel ejecutivo, a través de los cuales se da seguimiento y se analizan los principales indicadores de Riesgo de Conducta. Las alertas y los problemas escalados también se tratan a ese

nivel, junto con el desarrollo de los programas de remediación relacionados con el Riesgo de Conducta más relevantes y cualquier interacción pertinente con el regulador (visitas del regulador, cartas, eventos de riesgo promovidos por el regulador para el sector, etc.). Además de estos comités, el Comité de Riesgos o el Comité del Consejo dedica habitualmente tiempo a tratar asuntos y problemas escalados en relación con el Riesgo de Conducta.

- ▶ Desde la perspectiva de la identificación y medición del riesgo, las organizaciones más maduras consideran el control, la ejecución y la identificación de riesgos como responsabilidad de la primera línea de defensa, y dan soporte a este proceso de identificación proporcionando capacidad central de análisis de datos, utilizada para identificar los patrones y valores atípicos en todas las divisiones, geografías, productos y clientes.
- ▶ La segunda línea de defensa, además de la emisión de políticas y normas, y de la consolidación de la medición del Riesgo de Conducta, por lo general es responsable de supervisar y cuestionar el nivel de cumplimiento de las políticas. Esto se lleva a cabo generalmente mediante una función de aseguramiento (normalmente gestionada de forma centralizada, pero con ejes y especialización por área de negocio / producto / segmento) que es capaz de actuar de manera transversal abarcando todas las líneas de negocio, productos y mercados, y ejecutar revisiones temáticas y controles independientes.
- ▶ En relación con la responsabilidad individual, la práctica recomendada (impulsada en algunos casos por la regulación, como en el caso del Régimen de la Alta Dirección y Certificación en el Reino Unido) consiste en definir y documentar las responsabilidades de la alta dirección, y hacer a los directivos personalmente responsables de los eventos de mala conducta, a menos que puedan demostrar que tomaron las medidas razonables para evitar el riesgo. Por otra parte, los empleados en ciertos puestos (por ejemplo, de cara al cliente) deben someterse a una evaluación, debiendo considerarse que están preparados para cumplir con su función respectiva de forma adecuada. Esta práctica de exigir responsabilidades a las personas se impuso a raíz de una serie de fallos del mercado que tuvieron como consecuencia que las entidades financieras fueran consideradas culpables de mala conducta, sin que los reguladores pudieran asignar la responsabilidad a individuos específicos dentro de la organización.
- ▶ De acuerdo con la normativa descrita, no solo se requiere que los bancos bajo su alcance documenten las responsabilidades de ciertos individuos, sino también que comuniquen el desempeño de tales empleados, contrastado con las responsabilidades para ellos definidas por el regulador. Por otra parte, para mejorar la rendición individual de cuentas por medio del marco de Riesgo de Conducta, las

<sup>20</sup>Ver el efecto Hawthorne.

entidades financieras también pueden utilizar herramientas tales como un mapa de responsabilidades (un único documento que describe los mecanismos de gestión y de gobierno de la organización), así como mejorar sus procedimientos de transferencia cuando las personas cambian de funciones, con objeto de que se tomen medidas razonables para garantizar que los directivos recién nombrados conozcan toda la información y los riesgos relevantes para su actuación.

### **Aseguramiento de Riesgo de Conducta y plan relacionado**

Con el fin de garantizar que el modelo de control ejecutado por la primera línea de defensa es efectivo en la mitigación del riesgo, algunos bancos crean una segunda línea de defensa. La estructura puede variar, pero, de acuerdo con las mejores prácticas de mercado, debe permitir escalar los problemas a la alta dirección de manera independiente y eficaz (independiente de otras funciones y unidades de negocio).

La función de aseguramiento utiliza diferentes herramientas en la ejecución de sus funciones de supervisión. Estas incluyen:

- ▶ Seguimiento sencillo de Indicadores (KPI)
- ▶ Pruebas de control independientes (compras realizadas de incógnito, llamadas a clientes con posterioridad a la oferta, grabación de operaciones, etc.)
- ▶ Revisiones temáticas transversales entre divisiones, productos, segmentos de cliente, procesos, etc.
- ▶ Análisis en profundidad

La elección de metodología suele ser diferente para cada combinación de producto / cliente / área de negocio / región, y es sensible a los resultados de la Autoevaluación de Controles y Riesgos (RCSA), así como al nivel de concienciación de los riesgos inherentes y residuales reales del área y a la transparencia de sus procesos de negocio.



La función de aseguramiento organiza su actividad de acuerdo con un plan de aseguramiento que se realiza de forma anual, pero se revisa varias veces durante el año en función de las prioridades y la evolución del mapa de calor de la organización. Dicho plan de aseguramiento se complementa con revisiones ad hoc que abordan temas específicos de interés influenciados tanto por el mercado y el negocio, como por el clima regulador. Por último, para garantizar que Aseguramiento puede cumplir eficazmente sus objetivos, la función tiene por lo general sus propias estructuras de gobierno y comités, donde las evaluaciones de riesgo y los resultados se comunican directamente a las partes interesadas.

### **Cultura, comportamiento e incentivos**

Fortalecer el modelo operativo de Riesgo de Conducta y complementarlo con capacidades mejoradas puede impulsar su eficacia en la identificación temprana de malas prácticas. Sin embargo, la mayoría de los profesionales y reguladores consideran que la cultura corporativa es el núcleo del marco de Riesgo de Conducta. Se entiende por cultura corporativa el conjunto de valores y comportamientos que motivan e influyen la forma de pensar, hablar y actuar de los empleados. Clive Adamson, Director de Supervisión en la FCA, ve la cultura como “los juicios, la ética y los comportamientos demostrados en los momentos clave, grandes o pequeños, que afectan el rendimiento y la reputación de las empresas y el servicio que ofrecen a los clientes”. En la mayoría de las entidades financieras se reconoce a nivel general que la cultura es más eficaz en garantizar la conducta profesional y la integridad que la regulación.

Muchos bancos se han dado cuenta de que para poder incorporar prácticas de buen comportamiento en su organización necesitan fortalecer los valores y mejorar la cultura. Sin embargo, un profundo cambio cultural de esta naturaleza conlleva sus propios retos, entre otros:

- ▶ Debe ser impulsado desde la cúpula de la organización, y, por lo tanto, necesita ser tratado por la alta dirección.
- ▶ Un cambio de cultura no se lleva a cabo de la noche a la mañana; la Escuela de Negocios Cass publicó un análisis que sugiere que lleva más de 15 años alterar el comportamiento de las empresas<sup>21</sup>.
- ▶ Se trabaja a partir de la fase de reclutamiento, donde hay que impulsar la ética de trabajo para que se considere como cualidad fundamental, por encima de las capacidades técnicas.
- ▶ No hay una forma sencilla de medir el nivel subyacente de ética de trabajo y la cultura corporativa de una organización.

Algunas de las mejores prácticas de mercado incluyen la valoración de la conducta adecuada en los planes de incentivos, mayor énfasis en la formación y los programas de sensibilización o la utilización de

<sup>21</sup>Escuela de Negocios Cass (2014).



*“La cultura no es algo que se pueda o se quiera prescribir – son las empresas las que deben decidir el tipo de cultura que quieren. Pero cualquiera que sea la cultura corporativa de una empresa, debe centrarse en el trato justo a los clientes y la integridad de mercado– que las personas o las prácticas de negocio no deben debilitar”*

*Linda Woodall, anterior Directora de Hipotecas y Préstamos al Consumo en la FCA*

procedimientos anónimos de denuncia de comportamientos inadecuados a instancias superiores.

Algunas empresas ya están poniendo en práctica algunas de las medidas anteriores; por ejemplo, una encuesta de Reuters registró un cambio del 48% en la actitud del Consejo, con el 40% habiendo implantado nuevas políticas y el 32% de los bancos ofreciendo formación para aumentar la sensibilización al Riesgo de Conducta<sup>22</sup>. Adicionalmente, algunos bancos han ofrecido seminarios a sus empleados sobre los valores fundamentales de la compañía. En otros casos se han preparado vídeos para los empleados ilustrando errores cometidos en el pasado. El Reporte de Estabilidad Financiera del Banco de Inglaterra de julio de 2015, reveló cómo la proporción de retribución por bonus bajó de un 17% en 2011 a un 11% en 2014<sup>23</sup>. Estos ejemplos reflejan cierto progreso en términos de cultura en la industria, si bien se trata de un proceso en activo del cual los bancos se beneficiarán notablemente haciendo frente a los retos identificados anteriormente y mejorando los comportamientos internos de la organización.

### **Infraestructura tecnológica y arquitectura de datos**

La gestión global del Riesgo de Conducta debe apoyarse en una infraestructura tecnológica y arquitectura de datos sólida que permita no solo agregar los datos utilizados para calcular los indicadores de conducta de manera oportuna y precisa, sino también combinar diferentes fuentes de datos para llevar a cabo un análisis avanzado y aplicar técnicas de *Big Data*.

En este sentido, las normativas de datos, como la relativa a la Agregación de Datos de Riesgos y Elaboración de Informes de Riesgos (BCBS 239), han ayudado a que algunos bancos globales de importancia sistémica (G-SIBs) definan un entorno de datos de Riesgo de Conducta, organicen los datos relativos a la conducta (a través de taxonomías de datos y diccionarios de datos), identifiquen el origen de dichos datos (a través del linaje) y los preparen no solo para informar, sino también para su utilización en

el análisis de riesgo (a través de identificadores individuales o consultas semánticas y optimización, entre otros).

Las entidades financieras aún se enfrentan a desafíos en el ámbito de la arquitectura de datos y la infraestructura tecnológica, que incluyen:

- ▶ Decidir qué información debe utilizarse; dado el carácter evolutivo del Riesgo de Conducta, el proceso de identificación de datos críticos tiene que ser continuo.
- ▶ A menudo, los datos se encuentran divididos entre muchos sistemas origen diferentes, e identificar el linaje de la información de principio a fin constituye un reto, lo que ocasiona ineficiencias cuando los usuarios tienen que localizar ciertos datos. La responsabilidad sobre los datos tampoco está clara en muchos casos.
- ▶ Los procesos que implican datos por lo general utilizan herramientas informáticas de usuario final, ajustes o enriquecimiento manual de los datos, con el correspondiente impacto en la calidad y en la disponibilidad rápida de los mismos.
- ▶ A pesar de que la gestión de grandes volúmenes de datos ya no es un problema debido a los avances de la tecnología, su mantenimiento a menudo presenta ciertos problemas. Esto incluye la insuficiente calidad de los datos recopilados, lo que puede tener implicaciones significativas en la exactitud de los resultados derivados de dichos datos.
- ▶ La convergencia de la infraestructura tecnológica básica para lograr una visión integrada de los riesgos y el control de los procesos subyacentes, con funciones y marcos para, entre otros, riesgo operacional, control interno, cumplimiento y auditoría interna.

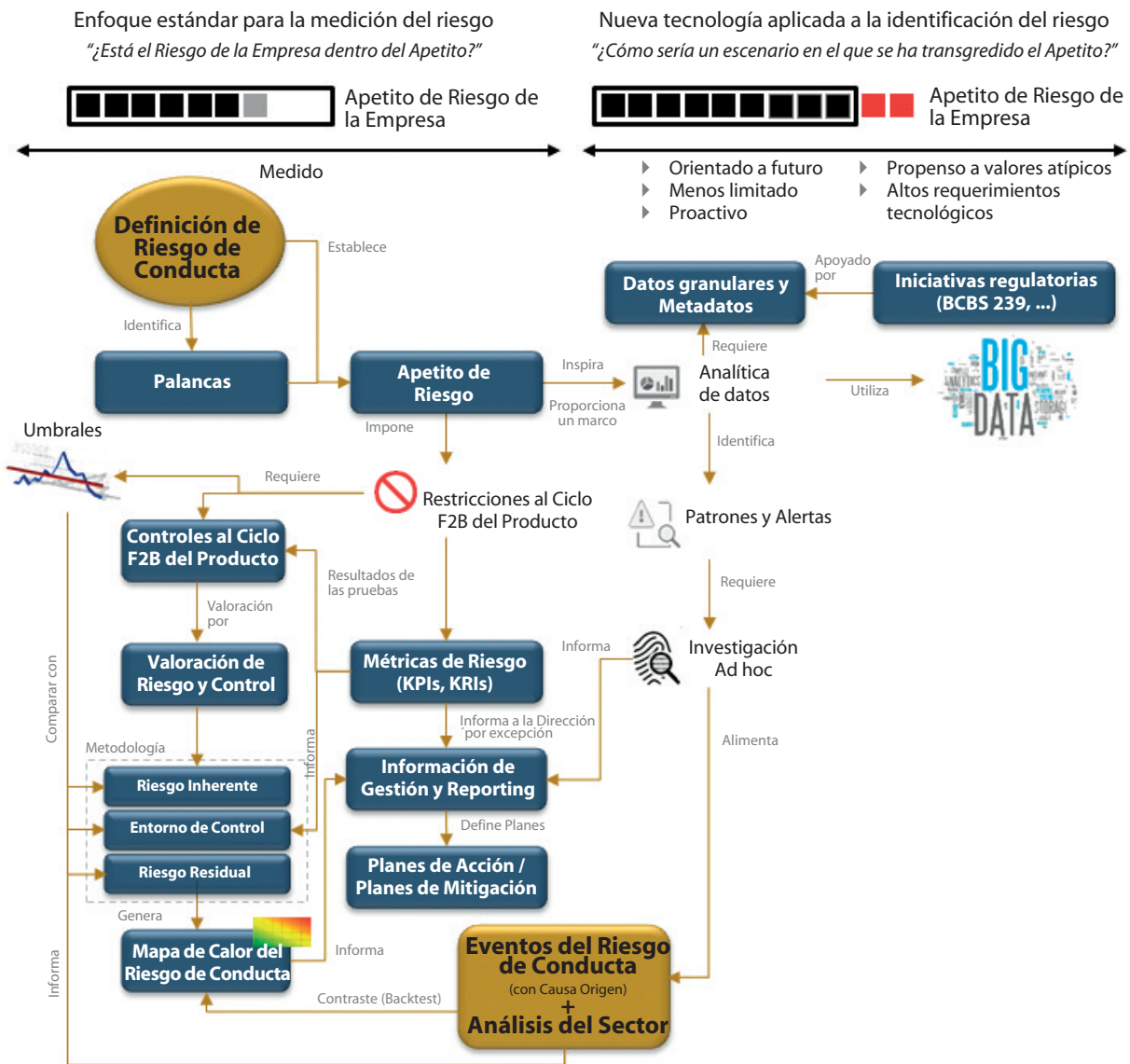
<sup>22</sup>Thomson Reuters (2015).

<sup>23</sup>Banco de Inglaterra (2015).

# Modelo para la identificación y medición de Riesgo de Conducta

*“La ley controla al hombre más débil. La conducta correcta controla al más grande”*  
 Mark Twain

Fig. 11. Marco de Riesgo de Conducta



Fuente: Management Solutions, 2016

## Descripción general del marco

En esta sección se analiza en mayor detalle el proceso de identificación y medición del Riesgo de Conducta, y se describe un marco modelo para superar algunas de las dificultades antes mencionadas. Dicho marco para la identificación y medición del riesgo incluirá los siguientes elementos:

- ▶ La definición y medición del apetito de Riesgo de Conducta.
- ▶ Un proceso de Evaluación de Riesgos y Controles.
- ▶ Un enfoque complementario apalancado en el análisis avanzado de datos.

El marco se resume en la Figura 11 y la explicación del diagrama es como sigue:

- ▶ El establecimiento del apetito de Riesgo de Conducta comienza con la **definición de Riesgo de Conducta** para la organización, teniendo en cuenta las causas subyacentes. A partir de ahí, el banco definirá su apetito de riesgo, con el fin de garantizar que dichas causas origen no se materializan en mala conducta.
- ▶ Por otra parte, el apetito de riesgo se expresa en términos de un conjunto de declaraciones y sub-declaraciones que describen el apetito del banco con respecto al catálogo de posibles conductas que puedan constituir una amenaza para la organización (por ejemplo, “todas las ventas deben ir dirigidas al mercado objetivo a menos que se haya aprobado una excepción a través de los canales formales de gobierno”). Dada la naturaleza del Riesgo de Conducta, tales declaraciones se expresan normalmente en términos de **principios absolutos** que imponen restricciones sobre todo el ciclo de vida del producto.
- ▶ Tales restricciones por lo general requieren aún una conversión más: a Indicadores de Riesgo (KRI) y los umbrales correspondientes que puedan utilizarse como referencia para un sistema de medición y alertas (por ejemplo, dispensas temporales/aprobación de excepciones en la distribución de productos).
- ▶ Estas métricas se agregan y reportan periódicamente a la alta dirección (a través de un conjunto de informes, cuadros de mando, etc.) con el fin de controlar eficazmente la exposición al Riesgo de Conducta e identificar tendencias en los indicadores que sugieran una posible mala conducta. Una métrica superior al umbral definido indica que es probable que el banco incurra en Riesgo de Conducta; tal evento crearía una alerta, que se escalaría a una instancia superior con el fin de definir un plan de remediación y minimizar el Riesgo de Conducta.
- ▶ Al mismo tiempo, las restricciones impuestas por el apetito de riesgo a lo largo del ciclo de vida del producto (y los **controles** asociados al apetito para garantizar que esas restricciones se integran) requieren de un Proceso de Evaluación de Riesgos y Controles.

- ▶ Tal proceso normalmente aprovecha la infraestructura del riesgo operacional, pero es específico para el Riesgo de Conducta y utiliza el catálogo de posibles riesgos de conducta como su base subyacente. Este proceso de evaluación de control incluye un análisis estándar sobre:

- ▶ **Los riesgos inherentes** (riesgos identificados dentro del catálogo de Riesgo de Conducta). Por ejemplo, el riesgo de que el cliente no reciba toda la información pertinente sobre el producto en el punto de venta.
- ▶ **Los controles** definidos en el modelo de control y un mecanismo de evaluación y realización de pruebas de control a través del cual la organización pueda tener la seguridad de que los controles se están ejecutando. Por ejemplo la plataforma de Gestión de Cliente no permite que se ejecute una operación a menos que se haya entregado al cliente una versión impresa de los Términos y Condiciones del Contrato.
- ▶ **La evaluación de los riesgos residuales**, que determina los riesgos que permanecen después de haber implementado los controles y que se trasladan a un Mapa de Calor de Riesgos Residuales.

- ▶ El Proceso de Evaluación de Riesgos y Controles es alimentado y controlado continuamente por otro elemento del marco: el análisis de acontecimientos pasados, que investiga las causas origen de eventos de Riesgo de Conducta que han ocurrido anteriormente en la organización o que han afectado a otras entidades del sector, y clasifica dichas causas de manera que puedan ser tratadas mediante el Proceso de Evaluación de Riesgos y Controles, permitiendo:

- ▶ Analizar estadísticamente el mapa de calor; es decir, analizar si los problemas cristalizan con la probabilidad y severidad que sugiere el mapa de calor.
- ▶ Mejorar la identificación de los riesgos inherentes y el entorno de control.

Como se explica en la sección anterior, la función de Control supervisa la efectividad de los controles (por ejemplo, realizando compras de incógnito o llamadas a los clientes posteriores a la venta). Control decide sobre el grado de intervención necesario en función de la probabilidad de que ocurra un evento (evaluado sobre la base de la calidad de los procedimientos y controles existentes), la severidad del evento (medido a través del número de clientes afectados, el perjuicio causado, el impacto económico de la remediación, etc.), el nivel de concienciación, la calidad de la información y la transparencia del área de negocio analizada. Esta información se utiliza entonces para trazar el mapa de calor del riesgo residual.

Además del enfoque anterior, que proporciona una metodología sistemática para la identificación y medición del Riesgo de Conducta, el último elemento en la identificación y medición de Riesgo de Conducta es el uso de análisis de datos, que generalmente incluye técnicas de *Big Data* (lado derecho del diagrama al principio de esta sección):

- ▶ Este análisis intenta responder a una pregunta que es ligeramente diferente, pero que da lugar a una aproximación al estudio totalmente distinta. En lugar de tratar de garantizar y demostrar que los riesgos están dentro del apetito definido, la cuestión fundamental en este segundo enfoque es: "¿cómo sería un escenario en el que se hubiera transgredido el apetito?" En otras palabras, se comienza con la suposición de que habrá casos en la organización en que se está incumpliendo el apetito de riesgo y luego se identifica cuáles serían los síntomas de ser así. Por ejemplo, se cruza información sobre volúmenes y rentabilidad de productos y se contrasta con la segmentación de clientes, el nivel de deuda y/o rango y profesión, con el fin de detectar valores atípicos.
- ▶ Con el fin de responder a esta pregunta, el enfoque propuesto es utilizar una metodología algo menos restringida, donde se utilice la analítica de datos para combinar información de diferentes fuentes y reconocer patrones que podrían indicar que tales incumplimientos están ocurriendo. Estos patrones pueden provenir de diferentes técnicas de análisis de datos:
  - ▶ Análisis de valores atípicos (análisis de valores extremos, modelos basados en la proximidad, modelos lineales y espectrales, etc.).
  - ▶ Análisis de comportamientos.
  - ▶ Pruebas de estrés y previsión financiera.
  - ▶ Seguimiento de redes sociales, análisis de opinión y tendencias.

En su análisis, un científico de datos tendría como objetivo identificar patrones de comportamiento inusuales o inesperados (por ejemplo, un producto que supera el baremo normal de rentabilidad, una sucursal, gerente o región con resultados comerciales superiores a la media, un determinado producto o servicio en relación con el cual se ha producido una concentración de cancelaciones tempranas en una sucursal en particular, etc.). Una vez identificado un patrón que puede ser un indicio de un posible incumplimiento del apetito de riesgo, los datos indicadores de ese patrón se analizan con

expertos en la materia en los equipos de control y de negocio, ya sea para descartarlos por ser considerados una falsa alarma, o para activar un análisis más profundo que lleve a una mejor comprensión de los datos.

- ▶ Este análisis requiere fuertes capacidades de análisis (lo que incluye analistas de datos con una sólida experiencia en Riesgo de Conducta, no solamente expertos en riesgos clásicos), una infraestructura tecnológica capaz de soportar un procesamiento de datos complejo y una infraestructura de datos que soporte la minería y el análisis de datos.
- ▶ Actualmente, tal infraestructura de datos ya existe o se encuentra en desarrollo aprovechando el esfuerzo realizado por las entidades para la construcción de sus capacidades de grandes volúmenes de datos (*Big Data*) e infraestructura de datos (desambiguación semántica, etc., de programas tales como la normativa 239 del Comité de Basilea).

### Ejemplo práctico

Esta sección desarrolla un ejemplo del proceso de identificación y medición del Riesgo de Conducta, como se ha descrito anteriormente, para uno de los procesos de negocio que recientemente ha sido objeto de mucha atención e inversión: la venta de productos y asesoramiento al consumidor.

### Causas

El primer paso para identificar el Riesgo de Conducta en el área de ventas de producto y asesoramiento es evaluar las causas correspondientes (utilizando, por ejemplo, el modelo de la FCA para las causas del Riesgo de Conducta, como se indica anteriormente), es decir, cómo puede surgir el Riesgo de Conducta en el proceso de venta de productos y/o asesoramiento a clientes.

Cada una de las causas de Riesgo de Conducta debe evaluarse desde la perspectiva de ventas de productos y asesoramiento para entender su relevancia en este proceso.

Fig. 12. Ejemplos de Cuadros de Mando que dan seguimiento a distintos indicadores (KRI), incluyendo información sobre quejas



<b>Causas</b>		<b>Aplicabilidad en Venta de Productos y Asesoramiento</b>
Inherentes	Asimetrías en la información	Un factor muy importante en la venta de productos minoristas, ya que una información incompleta puede dar lugar a que el cliente tome decisiones que no represente el mejor resultado posible. Las asimetrías en la información pueden ser señal de que se facilita información inadecuada o incompleta al cliente y por tanto constituyen una causa importante de Riesgo de Conducta en la venta/asesoramiento de productos.
	Sesgos y Reglas Generales	Los consumidores no siempre toman decisiones basadas en factores racionales y, en cambio, tienden a emplear atajos mentales. Esto puede llevar a la compra de productos que no responden a sus necesidades financieras. En el pasado, esto se ha visto exacerbado por asesores que se han aprovechado de estos sesgos para aumentar las ventas, lo que es un caso claro de conducta inadecuada. El proveedor del producto/servicio (en este caso, el personal que asesora al cliente) tiene que mostrar claramente al cliente el valor que el producto le puede reportar.
	La creciente importancia de la cultura financiera	Los asesores pueden en ocasiones sobrestimar la comprensión que sus clientes tienen de la información financiera. Esto puede dar lugar a Riesgo de Conducta, ya que en algunos casos (por ejemplo, en consumidores vulnerables) los clientes no son capaces de entender totalmente lo que se les presenta y, por lo tanto, no pueden tomar la decisión más apropiada.
Estructuras y Conducta Empresarial	Conflicto de intereses	Podría involucrar a empleados de sucursales o asesores que actúen de manera que les beneficie a ellos (con el fin de alcanzar objetivos de venta, o cualquier métrica utilizada para medir el rendimiento) en lugar de actuar de forma que garantice la protección del cliente.
	Cultura e incentivos	Los sistemas de incentivos inadecuados pueden dar lugar a que los asesores recomienden productos que no se adapten a las necesidades de los clientes, con el fin de beneficiarse de altas comisiones. En el pasado esto ha sido una fuente común de Riesgo de Conducta en la venta de productos.
	Estructuras de Mercado	La falta de competencia en una categoría de producto puede dar lugar a que el consumidor esté limitado en la elección de proveedor.
Entorno	Economía y mercado	Desarrollos en el entorno económico pueden afectar la selección de productos ofertados por un banco a sus clientes, así como las variables específicas de los mismos (p.ej. precio). Como tal, este factor motivador no es aplicable a la venta y recomendación de productos, sino más bien al desarrollo del portfolio de productos y el diseño específico de los mismos.
	Factores tecnológicos	Los avances en la tecnología han alterado la forma en que los consumidores eligen y compran productos bancarios, racionalizando el proceso y aumentando la información disponible para el cliente. Sin embargo, la tecnología también puede ser fuente de Riesgo de Conducta durante la venta del producto: la innovación en la oferta de un banco puede dar lugar a que se ofrezcan productos más complejos y a través de diferentes canales al cliente, que podría tener dificultades para evaluar sus características. El aumento en la disponibilidad de datos, así como la mejor capacidad de análisis de los bancos, podrían dar lugar a que a los consumidores que suponen un mayor riesgo se les excluyera del mercado por motivos económicos.
	Entorno normativo y regulatorio	El proceso de venta de productos y asesoramiento se ha visto influenciado en gran medida por la reciente agenda regulatoria, aunque este factor se refiere a la incertidumbre a que se enfrentan los bancos con respecto a los cada vez mayores requerimientos de cambio (a causa del entorno regulatorio), lo que pudiera llevar a que los bancos decidieran no ofrecer determinados productos sin antes evaluar plenamente la forma de operar en el nuevo entorno regulatorio.



La mayoría de estos factores estarían presentes y serían aplicables al proceso de venta de productos y asesoramiento. Sin embargo, sobre la base de las prácticas de mercado, y con el propósito de simplificar, destacaremos las siguientes como las causas clave:

- ▶ Las asimetrías en la información entre asesor y cliente.
- ▶ Los sesgos y reglas generales utilizados por los clientes al seleccionar los productos.
- ▶ La cultura financiera de los clientes.
- ▶ La cultura organizativa e incentivos que afectan a la forma en que el personal de ventas lleva a cabo sus funciones.
- ▶ Los avances tecnológicos y las estructuras de mercado que no conducen a que exista una competencia efectiva para un producto determinado.

### *Apetito de Riesgo y Principales Indicadores de Riesgo (KRI)*

Una vez identificadas las causas correspondientes, el siguiente paso sería definir el apetito del banco con respecto al Riesgo de Conducta en las ventas de productos y asesoramiento. Este proceso se refiere esencialmente a la vinculación de las causas que dan origen al Riesgo de Conducta con el control necesario para que no se materialicen. Este control se expresa a través de una declaración de apetito.

A diferencia de otros tipos de riesgo, las declaraciones de apetito de Riesgo de Conducta tienden a ser absolutas, definiéndose una tolerancia cero a la conducta inapropiada en todos los procesos. En general, se realiza una declaración para cada proceso de negocio (por ejemplo, diseño de productos, ventas y asesoramiento, etc.). Sin embargo, tales declaraciones tienden a ser genéricas; por tanto, son seguidas de declaraciones secundarias que describen los objetivos de la organización con respecto a cada declaración. Estas sub-declaraciones tienen que ser lo suficientemente amplias como para abordar todas las causas de Riesgo de Conducta identificadas en relación con el proceso de negocio al que se refieren.

Cada una de las sub-declaraciones se vincula a un conjunto de Indicadores Clave de Riesgo (KRI) cuyo objetivo es medir el desempeño de la organización en el logro del objetivo fijado. En algunos casos estas sub-declaraciones pueden expresarse a través de un único Indicador Clave; en otros casos, sin embargo, las entidades financieras pueden tener que calcular una serie de Indicadores para medir un sub-declaración en particular.

Únicamente a efectos ilustrativos, la siguiente página presenta un ejemplo de una declaración de apetito en relación con la venta de productos y el asesoramiento, seguido de un conjunto de sub-declaraciones indicativas y el tipo de Indicadores que se utilizarían para su medición.

### *Información de Gestión y generación de informes*

Debido a la articulación de todas las sub-declaraciones relacionadas con la venta de productos y el asesoramiento y sus respectivos Indicadores de Riesgo (KRI), se dará seguimiento a los Indicadores de forma permanente para garantizar que la entidad financiera está operando dentro del nivel de Riesgo de Conducta definido.

Para cada Indicador Clave de Riesgo de Conducta que se define, es esencial establecer un rango de valores aceptables (por ejemplo, un mínimo de horas de formación para el personal de ventas o un número máximo de incumplimientos para un producto determinado), junto con un mecanismo de alerta y traslado a la instancia superior en caso de que incumplan dichos umbrales.

Un ejemplo de Indicador de Riesgo utilizado en el caso de la venta de productos y el asesoramiento es el indicador de reclamaciones. De uso general en el sector, el análisis de reclamaciones permite a las entidades financieras entender qué reclamaciones ha habido en el proceso de venta de productos y asesoramiento a los clientes. Un aumento del número de reclamaciones de clientes en relación con un producto determinado por encima de los umbrales definidos puede indicar que el personal de ventas no está explicando las características del producto a los clientes de una manera adecuada. Por tanto, tal situación sería puesta en



## Declaración de apetito

*Venta de Productos y Asesoramiento - La venta de productos y asesoramiento proporcionado al cliente debe llevarse a cabo de manera que garantice un beneficio para el cliente*

Ejemplo de sub-declaración	Ejemplo de Indicador Clave de Riesgo o familias de Indicadores
Tanto el personal de ventas como los asesores deben estar íntegra y adecuadamente capacitados, cualificados y supervisados.	La cantidad de formación específica y acreditada para el personal de atención al cliente será analizada y comparada con las incidencias detectadas a partir de los programas de control de calidad y quejas recibidas. Se analizarán los valores atípicos en los datos relativos a la formación del personal, ya que pueden indicar posibles deficiencias.
Todas las ventas se deben hacer dentro del mercado objetivo identificado, a menos que se haya aprobado una excepción a través de los canales formales de gobierno.	Las ventas realizadas a mercados que no son objetivo y su aprobación sentarán las bases del análisis. También se tendrá en cuenta la proporción de excepciones aprobadas.
Solo se debe vender a los clientes productos o servicios que respondan a una necesidad reconocida y que sean adecuados/asequibles a sus circunstancias individuales.	Las métricas implicarán analizar los distintos segmentos de clientes, así como el nivel de ingresos y la tasa de incumplimiento correspondiente.
Las ventas deben ser objeto de un control de calidad interno para controlar la calidad y las prácticas de las mismas.	Las métricas se centrarán en los procesos y las áreas cubiertas por Control de Calidad y el resultado de los análisis realizados.
Se debe llevar a cabo un seguimiento independiente de las ventas para controlar la calidad y las prácticas de las mismas.	La métricas incluirán el número de pruebas de control realizadas, así como su resultado.
Los clientes deben recibir información adecuada y clara en el punto de venta para que puedan tomar una decisión informada.	La métrica estará basada en los resultados de la gestión de quejas de clientes en las diferentes áreas geográficas y segmentos de clientes, así como en los productos con información incompleta.
No se debe presionar a los clientes para que tomen decisiones y se les debe dar tiempo suficiente para que tomen una decisión informada.	Las métricas incluirán la cantidad y segmentación de las quejas de clientes, así como los plazos de respuesta de los clientes. Por otra parte, se utilizará una encuesta post-venta de la Experiencia del Cliente para valorar la cantidad de clientes que se han sentido presionados.
Se debe informar a los clientes en el punto de venta de las cuotas, exclusiones, condiciones necesarias, criterios para realizar reclamaciones y cargos aplicables, así como las circunstancias en las que se aplican.	Las métricas incluirán los productos con información incompleta, la cantidad y segmentación de las quejas de clientes y la cantidad de nuevas operaciones que puedan requerir la entrega de información previa al contrato.
Se deben comunicar y describir claramente todas las cuotas y cargos aplicables a los productos, cuentas o servicios al cliente tanto previamente a la solicitud como en el momento en que esta se realiza.	Las métricas analizarán las quejas de clientes relacionadas con cargos.
A los clientes se les debe facilitar información clara y precisa, por el canal de distribución que sea más eficaz, que les permita conocer y aprovechar cualquier oferta de productos que pueda mejorar su situación financiera.	Se analizará el material comercial enviado a los clientes existentes en relación con la totalidad del material comercial enviado. Además, se utilizará la frecuencia con que se envían actualizaciones a los clientes sobre su cuenta individual para medir la entrega de información.



Fig. 13. Comparación de Indicadores de Riesgo (KRI) contra umbrales



Cuadro de Mando desarrollado por Management Solutions y ejecutado técnicamente por Luxoft

conocimiento de la instancia superior con objeto de analizarla en mayor detalle y tomar una decisión al respecto.

La Figura 13 muestra un cuadro de mando interactivo<sup>24</sup> utilizado para dar seguimiento a los Indicadores de Riesgo de Conducta, a posible incumplimiento de los umbrales a las alertas correspondientes. En este ejemplo en particular:

- ▶ Se han clasificado los Indicadores en cuatro categorías: Diseño de Producto, Distribución, Reclamaciones y Post-venta.
- ▶ Cada categoría tiene un estado RAV (Rojo, Ámbar, Verde) que depende de cuántos de los Indicadores en esa categoría han excedido su umbral e incluye un factor de ponderación (importancia relativa).
- ▶ Se puede modificar el cuadro de mando global para mostrar el desempeño de cada Indicador en cada categoría. De esta forma ofrece funcionalidades tanto de profundización en la información (*drill-down*) como de descubrimiento de datos (*data discovery*).
- ▶ El sistema de ventas requiere la firma del cliente confirmando que ha leído y entendido los TyC del producto para que la oficina interna de control (*back office*) pueda procesar el producto.
- ▶ El sistema de ventas requiere una serie de datos y analiza internamente la capacidad de pago del cliente antes de que se pueda completar la operación.
- ▶ El pliego de condiciones que debe firmar el cliente incluye una versión ejecutiva y ejemplos reales de lo que podría costar el producto/cuál podría ser su rendimiento en circunstancias específicas.

### Evaluación de Control de Riesgos

Como se ha descrito anteriormente, el proceso de seguimiento de la exposición al Riesgo de Conducta a través de métricas se complementa con un mecanismo de Evaluación de Control de Riesgos, como forma de asegurar que los controles existentes mitiguen eficazmente el Riesgo de Conducta originado en el proceso de venta de productos y asesoramiento al cliente.

Las entidades financieras utilizan una amplia gama de controles para mitigar las diferentes causas de Riesgo de Conducta identificadas. En el caso particular de la venta de productos y asesoramiento al cliente, los controles pueden incluir:

- ▶ El sistema de atención al cliente no permite que se ejecute una venta de productos que no hayan sido aprobados por el

Comité de Seguimiento de Producto, o no permite seleccionar para la venta a un cliente que no sea parte del mercado objetivo para ese producto en particular.

Dichos controles tienen por objeto eliminar el Riesgo de Conducta, como se ha identificado en el proceso de definición de apetito de riesgo.

Una primera evaluación de control podría realizarse a través de una funcionalidad de Autoevaluación de Riesgos y Controles (RCSA), bajo la cual las pruebas de control las realiza el personal cuyas funciones son parte del proceso al que se aplica cada control. Este enfoque aprovecha el conocimiento detallado del personal para identificar dónde es probable que ocurran los riesgos. A través de esto, se evalúa la eficacia del control y se desarrollan planes de mejora en conjunto con los equipos de Control. El ejercicio de Autoevaluación puede ejecutarse a través de una auto-auditoría realizada por los usuarios, realización de cuestionarios, talleres, así como otros enfoques.

Los controles también son sometidos a una evaluación independiente por parte de la función de Control, que pone a prueba su eficacia a través de un Proceso de Evaluación

<sup>24</sup>Cuadro de mando definido por Management Solutions, y ejecutado técnicamente por Luxoft.



Fig. 14. Ejemplo de mapa de calor y Autoevaluación de Riesgo de Conducta (como sub-conjunto de Riesgo Operacional) realizado con SIRO®



Fuente: Management Solutions, 2016

independiente con el fin de identificar dónde se ha materializado el Riesgo de Conducta a pesar de dichos controles (es decir, el riesgo residual).

Esto puede implicar diversas técnicas y enfoques organizativos:

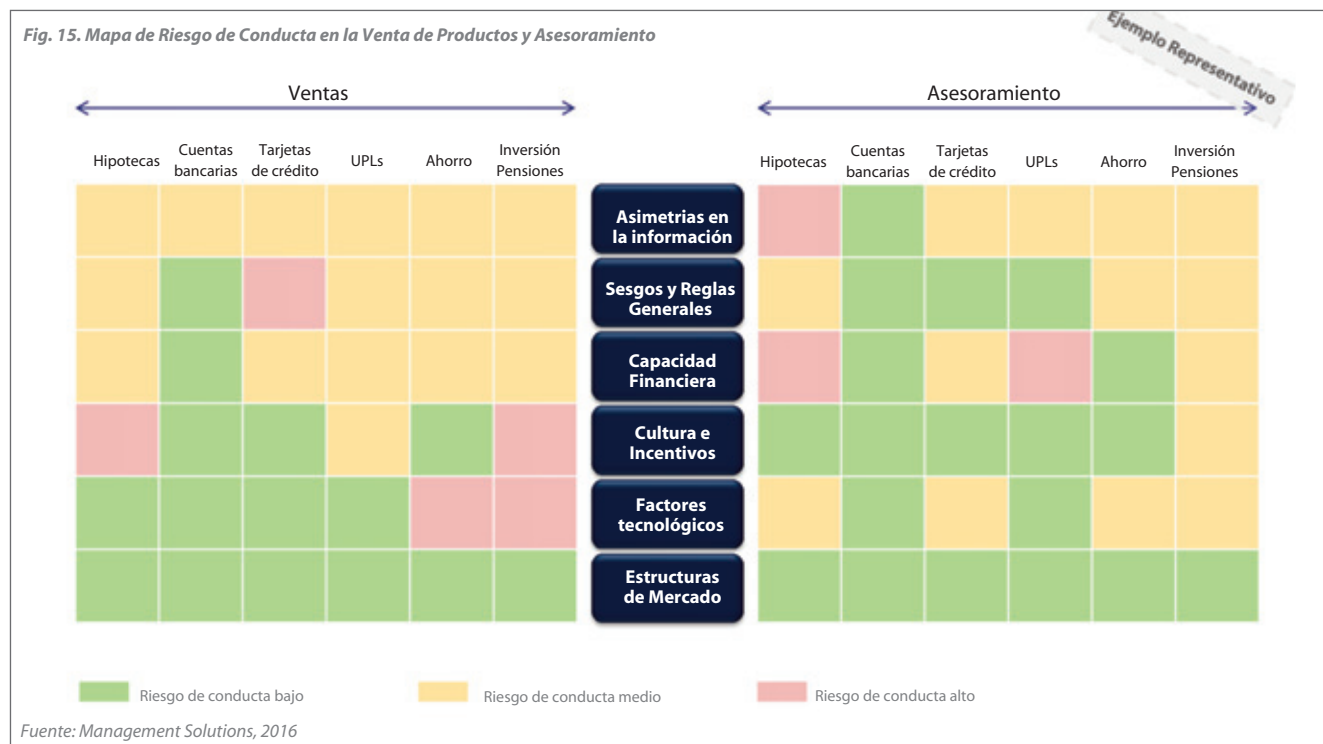
- ▶ Función de Control de Calidad: en algunos casos, una función de control de calidad especializada integrada en la primera línea de defensa (diferente de Control de Riesgos, que lleva a cabo una supervisión independiente desde la segunda línea de defensa) que cubre las diferentes áreas involucradas en el proceso de venta y asesoramiento. La función revisa normalmente los procesos existentes e identifica cualquier problema relacionado que pueda dar lugar a Riesgo de Conducta. El proceso de Control de Calidad podría incluir: revisar una muestra de expedientes físicos para garantizar que los procesos se documenten adecuadamente, escuchar llamadas grabadas de conversaciones con clientes, seguir de cerca la actuación del personal de ventas, entre otras medidas.
- ▶ Compras de incógnito: los bancos pueden utilizar técnicas de *mystery shopping* para comprobar el funcionamiento de su proceso de ventas y asesoramiento. Esto puede incluir una evaluación de la experiencia del cliente, el comportamiento de su personal de ventas, la eficacia de su personal de ventas, el tratamiento a los clientes vulnerables y la divulgación de información a los clientes, entre otros factores. El proceso se califica en relación con cada categoría y se da seguimiento a los resultados. Para las áreas que obtienen baja puntuación de manera sistemática, Control identifica planes de mejora con objeto de mitigar el Riesgo de Conducta.
- ▶ Análisis del origen de las Reclamaciones: si bien a las cifras de reclamaciones se les da seguimiento dentro del proceso de medición de la adherencia del banco a su apetito de riesgo, es esencial que los bancos revisen también el motivo de las reclamaciones individuales de los clientes, ya que esto puede ayudarles a rastrear el problema hasta la etapa del proceso de

venta/asesoramiento en donde se originó y entender en qué momento los controles no han logrado evitar que el Riesgo de Conducta se materialice.

- ▶ Contacto con el Cliente: a menudo es necesario complementar los datos sobre reclamaciones con información adicional de los clientes. Las entidades financieras pueden realizar llamadas a una muestra de clientes posteriormente a la venta de un producto, para entender no solo cómo han percibido su experiencia como clientes, sino también si han entendido bien el producto que han comprado. Esta es una práctica efectiva ya que puede darse el caso de que los propios clientes no se den cuenta de que no han sido bien tratados (este fue por ejemplo el caso de algunos clientes de SPP que no eran conscientes de que habían adquirido un seguro de pago).
- ▶ Revisiones temáticas: se realizan con objeto de comprobar si un conjunto de controles es eficaz en la prevención de Riesgo de Conducta en el área de venta de producto y asesoramiento al cliente. Pueden implicar el análisis de las distintas etapas del proceso por el que pasa el producto de principio a fin, con el objetivo de identificar dónde se incurre en Riesgo de Conducta. Esto puede incluir evaluar la formación ofrecida al personal que trata con el cliente para comprobar que da la suficiente atención a la mitigación del Riesgo de Conducta. También puede incluir un contraste entre los requisitos regulatorios más recientes y procesos que lleva a cabo la entidad, con el fin de comprobar si se están cumpliendo. Las revisiones temáticas pueden también considerar las medidas que existen en la entidad para escalar la falta de actuación sobre el resultado de los controles, ya que pudiera darse el caso de que los controles indicaran una posible conducta inapropiada, pero esto no fuera tomado en consideración por la alta dirección.

Tras el proceso de pruebas de control, por lo general la función de Control es capaz de obtener una visión independiente de los riesgos residuales en toda la organización, que son clasificados de

Fig. 15. Mapa de Riesgo de Conducta en la Venta de Productos y Asesoramiento



acuerdo a los diferentes niveles de riesgo que suponen, en función de su probabilidad, gravedad y frecuencia.

Por otra parte, es posible seguir la traza de dichos niveles de riesgo remontándose a las diferentes dimensiones de agregación y análisis. Una de las dimensiones serían los factores determinantes del Riesgo de conducta descritos anteriormente, lo que demostraría cuál de estos factores es más probable que se materialice.

Se puede representar esta relación utilizando un mapa de calor de Control, indicando los niveles de Riesgo de Conducta por factor origen y producto.

El "mapa de calor" de la Fig. 15 ilustra el nivel de Riesgo de Conducta residual que cada causa origen supone para el banco, dividido por proceso (es decir, ventas y asesoramiento) y producto. Este "mapa de calor" puede también representarse en varios niveles de detalle (esto es, en más detalle, mostrando el nivel de Riesgo de Conducta por canal e incluso por proceso, o de forma más agregada, mostrando el riesgo para cada negocio; por ejemplo, Minorista, Corporativo, etc.).

Cada celda ha sido calificada a partir de los controles descritos anteriormente; por ejemplo, un "Rojo" en Asesoramiento de Hipotecas en relación a Asimetrías en la Información puede ser resultado de un ejercicio de compra de incógnito que ha revelado que la insuficiencia de controles permiten que el personal que asesora a los clientes no informe bien sobre la relación entre las hipotecas flotantes y los movimientos, en las variables de mercado. Por otra parte, un "Ámbar" en Ventas de Tarjetas de Crédito en relación con Capacitación Financiera puede ser resultado de que se hayan vendido productos a clientes que no cumplieran con los requisitos mínimos de crédito, señalando así el fracaso del control correspondiente a ese proceso.

En algunos casos, esta herramienta sirve para comprobar que tanto el proceso de Autoevaluación de Riesgos y Controles como otros mecanismos utilizados por el banco para valorar su exposición al Riesgo de Conducta tengan sentido desde un punto de vista estadístico, así como para desafiar dichos procesos de manera efectiva.

### Análisis de datos y Big Data

Por consiguiente, el mapa de calor es una herramienta útil que las entidades financieras pueden utilizar para dar seguimiento a su exposición al Riesgo de Conducta, así como para priorizar las áreas de mejora. Sin embargo, en casi todos los casos, este mecanismo:

- ▶ Se basa en una metodología bien estructurada, que requiere un marco temporal específico para ser ejecutado (autoevaluaciones cada 3 o 6 meses, planes de control con un horizonte temporal de un año, etc.).
- ▶ Se basa en la medición de la infraestructura de control existente, no siempre orientada hacia el futuro.

Dado el impacto negativo de los posibles eventos de Riesgo de Conducta en la organización, cada vez más entidades financieras están complementando su marco de medición del riesgo con un enfoque de identificación de riesgos muy proactivo y enfocado hacia el futuro. Esto se hace generalmente aprovechando técnicas e infraestructuras de *Big Data*. Algunos ejemplos de estas.

## Valores atípicos en los datos de ventas

- ▶ Un examen de las unidades que están superando al resto del banco en las cifras de ventas puede revelar algunas deficiencias en el proceso de venta.
- ▶ Por ejemplo, un banco puede identificar que una sucursal está registrando cifras de ventas excepcionalmente altas en sus productos de inversión minorista, y decidir iniciar una revisión con el fin de comprender la causa de este mejor rendimiento. El examen puede poner de manifiesto que la sucursal ha reclutado varios nuevos asesores recientemente que carecen de experiencia para asesorar a los clientes de manera adecuada. Esto puede a su vez indicar que el aumento en las ventas es resultado de que los clientes compran productos sin tener las advertencias claras por no haber sido bien explicadas, lo que de otro modo podría haberles disuadido de tomar esa decisión. En este caso, por lo tanto, se habría materializado un Riesgo de Conducta.

## Análisis de las redes sociales

- ▶ La abundancia de la información disponible hoy en día en las redes sociales significa que los bancos saben más que nunca acerca de sus clientes y sus percepciones. Aparte de las ventajas relacionadas con las oportunidades comerciales y con llegar a más clientes a través de las redes sociales, los bancos también pueden aprovecharlas para mejorar su comprensión de la experiencia de cliente que ofrecen e identificar cualquier deficiencia en relación con el Riesgo de Conducta. Esto puede adoptar la forma de un seguimiento de opinión a través de las redes sociales, monitoreo de las entradas/comentarios de los clientes en las redes sociales con respecto a su experiencia de asesoramiento, así como seguimiento de observaciones enviadas por los clientes a otros medios (por ejemplo, artículos en diarios). Esto garantiza que los productos estén dirigidos al grupo correcto de clientes y que el asesoramiento se ajuste más a éstos, reduciendo así al mínimo la probabilidad de que ocurra una conducta inapropiada en la venta o asesoramiento de productos.
- ▶ Por ejemplo, un banco minorista puede decidir monitorear el número de referencias que recibe en redes sociales tales como Twitter:
  - ▶ Para extraer mayor validez de este proceso se utiliza un mecanismo de seguimiento del número de referencias procedentes de regiones geográficas específicas, lo que lleva a identificar una tendencia al alza de comentarios de clientes en relación con el banco en el norte de Alemania.
  - ▶ Esto podría llevar a que el banco revisara el motivo de esta tendencia, y descubriera que los clientes han estado publicando comentarios negativos en Twitter relacionados con el asesoramiento recibido en relación con sus productos de ahorro; de esta forma, el banco podría investigar y descubrir que a los clientes de una determinada sucursal de esa región les han vendido productos sin que cumplieran todos los requisitos de accesibilidad.
- ▶ En este ejemplo, el monitoreo de las redes sociales ayuda al banco a identificar una conducta inapropiada. También hay que señalar que, si el banco hubiera recibido solamente una vista agregada de la actividad en las redes sociales (por ejemplo, comentarios en Twitter sobre el banco en todo el país), podría no haber sido capaz de identificar un posible problema, ya que el incremento de los comentarios en una región específica pudiera haber sido neutralizado por una actividad estable en el resto del país. Por lo tanto, la capacidad de desplegar análisis más específicos (en lugar de una exploración de alto nivel) hace que sea posible obtener resultados significativos.

## Aprovechamiento de las capacidades de Grandes Volúmenes de Datos (Big Data)

- ▶ La utilización de todos los datos a su alcance hará que los bancos estén en condiciones de entender mejor las necesidades de sus clientes, además de su situación financiera. Una mayor información dará más validez a las puntuaciones de crédito, y una mejor comprensión del cliente se traducirá en recomendaciones más ajustadas al mercado objetivo; por tanto, los productos vendidos a los clientes estarán más en línea con sus necesidades y su situación financiera, lo que reducirá el riesgo de que los clientes compren productos que no son adecuados para ellos.
- ▶ Por ejemplo, un banco que utiliza grandes volúmenes de datos puede complementar sus modelos de riesgo con datos procedentes de fuentes no tradicionales, tales como los hábitos de consumo del cliente, para obtener una visión más completa del perfil de los clientes, el tipo de productos que prefieren, así como su grado de prudencia, además de otros aspectos. Esta visión, basada en la información que el banco tiene sobre las preferencias y la situación financiera del cliente, puede ser utilizada a la hora de asesorar a los clientes acerca de qué productos son los más adecuados para ellos.

# Bibliografía

Australian Securities and Investments Commission (2014).  
"Market Supervision Update Issue 57".

Bank for International Settlements (2001).  
"QIS 2 - Operational Risk Loss Data", Basel Accords.

Bank of England (2015).  
"Financial Stability Report July 2015".

Cass Business School (2014).  
"A report on the culture of British retail banking".

Consumer Finance Protection Bureau (2015).  
"Consumer Complaint Database".

European Banking Authority (2015).  
"EU-wide Stress Test 2016".

European Banking Authority (2014).  
"Draft Guidelines for common procedures and methodologies for SREP".

European Systemic Risk Board (2015).  
"Report on misConduct Risk in the banking sector".

Financial Conduct Authority (2013).  
"FCA Risk Outlook 2013".

Financial Conduct Authority (2015).  
"Business Plan 2015/16".

Financial Conduct Authority (2014).  
"FCA Risk Outlook 2014".

Financial Conduct Authority (2016).  
"2016 Fines".

Financial Conduct Authority (2016).  
"Latest aggregate complaints data".

Financial Ombudsman Service (2014).  
"Consumer factsheet on payment protection insurance".

Financial Services Authority (2007).  
"Treating customers fairly – guide to management information".

Financial Services Authority (2011).  
"Retail Conduct Risk Outlook 2011".

Monetary Authority of Singapore (2015).  
"MAS' framework for impact and risk assessment of financial institutions".

Parliamentary Commission on Banking Standards - PCBS (2013)  
"Changing Banking for Good".

Thomson Reuters (2015).  
"Conduct Risk Report 2014/15".



# Glosario

ASIC (Australian Securities and Investments Commission): Comisión de Valores e Inversiones Australiana.

BCBS (Basel Committee on Banking Supervision): Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

BIS (Bank for International Settlements): Banco de Pagos Internacionales

CR (Certification Regime): Régimen de Certificación

EBA (European Banking Authority): Autoridad Bancaria Europea

EMIR (European Market Infrastructure Regulation): Reglamento Europeo de infraestructura de Mercado

ESRB (European Systemic Risk Board): Consejo Europeo de Riesgo Sistémico

FCA (Financial Conduct Authority): Autoridad de Conducta Financiera del Reino Unido

FEMR (Fair and Effective Markets Review): Revisión por la Equidad y Efectividad de los Mercados.

FICC (Fixed Income Clearing Corporation): Corporación de Compensación de Valores de Renta Fija

FOFA (Future of Financial Advice): Futuro del Asesoramiento Financiero

FSA (Financial Services Authority): Autoridad de Servicios Financieros del Reino Unido

FX Probe (Forex Probe): Indagación sobre operaciones de divisas

G-SIB (Global Systemically Important Bank): Instituciones financieras de importancia sistémica a escala global

KID (Key Information Document): Documento de Información Clave

LIBOR (London Inter-Bank Offered Rate): Tipo de referencia del mercado interbancario de Londres

MAD (Market Abuse Directive): Directiva sobre los abusos de mercado

MAR (Market Abuse Regulation): Reglamento sobre los abusos de mercado

MAS (Monetary Authority of Singapore): Autoridad Monetaria de Singapur

MiFID (Markets in Financial Instruments Directive): Directiva relativa a los mercados de instrumentos financieros.

PPI (Payment Protection Insurance): Seguro de protección de pagos

RCSA (Risk Control Self-Assessment): Autoevaluación de control de riesgos

SMR (Senior Managers Regime): Régimen de altos directivos

TCF (Treating Consumers Fairly): Trato equitativo al consumidor



**Nuestro objetivo es superar las expectativas de nuestros clientes convirtiéndonos en socios de confianza**

Management Solutions es una firma internacional de servicios de consultoría centrada en el asesoramiento de negocio, finanzas, riesgos, organización y procesos, tanto en sus componentes funcionales como en la implantación de sus tecnologías relacionadas.

Con un equipo multidisciplinar (funcionales, matemáticos, técnicos, etc.) de más de 1.900 profesionales, Management Solutions desarrolla su actividad a través de 23 oficinas (11 en Europa, 11 en América y 1 en Asia).

Para dar cobertura a las necesidades de sus clientes, Management Solutions tiene estructuradas sus prácticas por industrias (Entidades Financieras, Energía y Telecomunicaciones) y por líneas de actividad (FCRC, RBC, NT) que agrupan una amplia gama de competencias -Estrategia, Gestión Comercial y Marketing, Organización y Procesos, Gestión y Control de Riesgos, Información de Gestión y Financiera, y Tecnologías Aplicadas-.

En la industria financiera, Management Solutions presta servicios a todo tipo de sociedades -bancos, entidades aseguradoras, sociedades de inversión, financieras, etc.- tanto organizaciones globales como entidades locales y organismos públicos.

**Alberto Rilo**

Socio de Management Solutions  
[alberto.rilo@msunitedkingdom.com](mailto:alberto.rilo@msunitedkingdom.com)

**Juan G. Cascales**

Socio de Management Solutions  
[juan.garcia.cascales@msunitedkingdom.com](mailto:juan.garcia.cascales@msunitedkingdom.com)

**Raúl García de Blas**

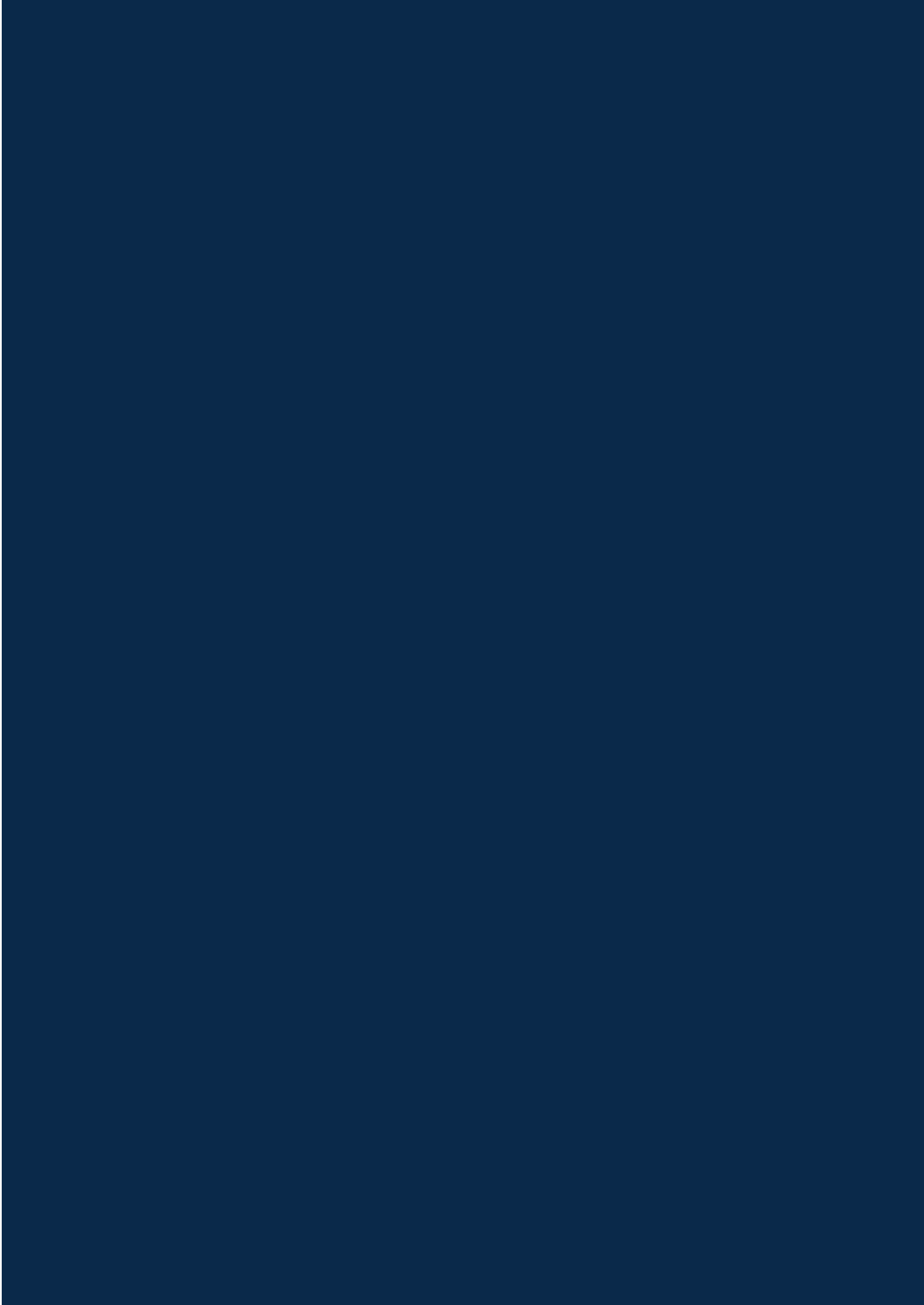
Socio de Management Solutions  
[raul.garcia.de.blas@msspain.com](mailto:raul.garcia.de.blas@msspain.com)

**Javier Calvo**

Socio de I+D de Management Solutions  
[javier.calvo@msgermany.com.de](mailto:javier.calvo@msgermany.com.de)

**Rafael Poza**

Gerente de Management Solutions  
[rafael.poza@msunitedkingdom.com](mailto:rafael.poza@msunitedkingdom.com)



**Diseño y Maquetación**

Dpto. Marketing y Comunicación  
Management Solutions - España

© Management Solutions. 2016  
Todos los derechos reservados

[www.managementolutions.com](http://www.managementolutions.com)

Madrid Barcelona Bilbao London Frankfurt Paris Warszawa Zürich Milano Roma Lisboa Beijing New York Boston  
Atlanta Birmingham San Juan de Puerto Rico Ciudad de México Bogotá São Paulo Lima Santiago de Chile Buenos Aires