

Boletín Asesoría Gerencial*

2008 - Número 2

Gestión de Riesgo Operacional:
una oportunidad para la creación de valor en las instituciones financieras

Introducción	¿Cuál es la definición de riesgo operacional?	Marco de Gestión de Riesgo Operacional	Beneficios de la gestión del riesgo operacional: una oportunidad de diferenciación	Conclusiones	Créditos
--------------	---	--	--	--------------	----------



ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS

Firma miembro de

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



Introducción

¿Cuál es la definición de riesgo operacional?

Marco de Gestión de Riesgo Operacional

Beneficios de la gestión del riesgo operacional: una oportunidad de diferenciación

Conclusiones

Créditos

Introducción

Se debe reconocer que el riesgo operacional no es un hecho reciente. Lo que sí puede considerarse reciente es la adopción de la gestión de este riesgo por una gran cantidad de instituciones financieras a nivel mundial. Por lo que cabría preguntarse:

¿Qué ha sucedido en los últimos años para que la gestión de riesgo operacional haya cobrado tanto interés ?.

Una de las respuestas a esta interrogante podría ser debido a las grandes pérdidas financieras que han impactado negativamente el patrimonio y la reputación de algunas instituciones financieras consideradas de primera línea en el mundo, en su momento. Algunos de los casos más difundidos en los años recientes en los medios de comunicación son¹:

- Banco Barings, con pérdidas operativas cercanas a los USD 80 millones.
- Daiwa Bank, con pérdidas operativas de USD 1.000 millones.
- Sumitomo Bank, con pérdidas por riesgo operacional de USD 2.600 millones.

- Allied Irish Bank, cuyos problemas por riesgo operacional ocasionaron pérdidas por aproximadamente USD 700 millones.
- Baninter, el mayor banco de la República Dominicana que sufrió severos efectos por fallas operacionales hasta su caída, produciendo una crisis financiera de alto impacto en la economía del país.

Estos sucesos, aunado a un contexto de mayor sofisticación en el mundo de los negocios, la globalización, la alta competencia, la operativa bancaria y el desarrollo de la tecnología, ha obligado a los empresarios y organismos reguladores a crear una mayor conciencia sobre la importancia de gestionar el riesgo operacional y ha despertado el interés por la mejora de los sistemas de control interno.

Ante esta realidad, los organismos reguladores de las instituciones financieras, a nivel mundial, están incorporando en sus criterios de vigilancia una revisión de la administración del riesgo que realizan las instituciones financieras. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea promueve la implantación de toda una infraestructura en las

instituciones financieras para gestionar los riesgos, basados en herramientas y modelos avanzados para la cuantificación de las pérdidas operacionales y la asignación del capital según el riesgo asumido.

En el caso de Venezuela, la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras (Sudeban), promulgó en junio de 2003 la Resolución Bancaria N° 136.03, en la cual se publicó las “Normas para una Adecuada Administración Integral de Riesgos” que incluye, dentro de sus exigencias la gestión de los riesgos operacionales, como también exige la implantación de una estructura organizativa con personal y comités dedicados a la gestión integral de los riesgos, manuales organizativos, entre otras.

La alta gerencia de las instituciones financieras se ha visto en la necesidad de definir políticas, procedimientos, metodologías (cualitativas y cuantitativas) y herramientas que permitan identificar, evaluar y monitorear los diferentes riesgos a los cuales están expuestas sus organizaciones, para así velar por el patrimonio que ellas representan, mejorando la operatividad del banco y cumpliendo con la regulación bancaria.

¹ “Argentina y la región en relación a la gestión del riesgo operacional”. 2006



Introducción

¿Cuál es la definición de riesgo operacional?

Marco de Gestión de Riesgo Operacional

Beneficios de la gestión del riesgo operacional: una oportunidad de diferenciación

Conclusiones

Créditos

¿Cuál es la definición de riesgo operacional?

Una definición general es la siguiente:

“Es el riesgo de pérdidas directas o indirectas resultante de fallas o inadecuados procesos, personas y sistemas internos o por eventos externos”².

La definición de Sudeban es la siguiente:

“Es la probabilidad de daños potenciales y pérdidas motivados a las formas de organización y a la estructura de sus procesos de gestión, debilidades en los controles internos, errores en el procesamiento de operaciones, fallas de seguridad e inexistencia o desactualización en sus planes de contingencias del negocio. Así como, la potencialidad de sufrir pérdidas inesperadas por sistemas inadecuados, fallas administrativas, eventos externos, deficiencias en controles internos y sistemas de información originadas, entre otros, por errores humanos, fraudes, incapacidad para responder de manera oportuna o hacer que los intereses de la institución financiera se vean comprometidos de alguna u otra manera”.

Entre las definiciones que existen se destacan elementos comunes que resaltan la importancia de gestionar los riesgos debido al impacto negativo que puede afectar los patrimonios de las organizaciones.

Las instituciones financieras tienen varios mecanismos y estrategias para procurar alcanzar altos niveles de calidad en los servicios y poder, de esta manera, atraer a sus clientes y lograr adecuados niveles de rentabilidad. No obstante, en muchas ocasiones pierden todo el esfuerzo y altas sumas de dinero debido a la falta de atención a las fallas operativas. Es por ello que las instituciones financieras no deben permanecer ajenas a los cambios que vienen registrándose a nivel internacional, en términos de protegerse patrimonialmente.



²Operational Risk-Supporting Document to the New Basel Capital Accord. Basel Committee on Banking Supervision. January 2001



Introducción	¿Cuál es la definición de riesgo operacional?	Marco de Gestión de Riesgo Operacional	Beneficios de la gestión del riesgo operacional: una oportunidad de diferenciación	Conclusiones	Créditos
--------------	---	--	--	--------------	----------

Marco de Gestión de Riesgo Operacional

Una de las maneras más eficientes de lograr la adopción e integración en las instituciones financieras de una gestión de riesgos, es mediante la aplicación de un proceso metodológico basado en un Marco de Gestión de Riesgo Operacional. Tal como se ilustra en la Figura N° 1, la aplicación del marco comprende tres grandes etapas que se debe iniciar, fundamentalmente en la creación o fortalecimiento de una cultura de riesgo y control de todo el personal en la institución, luego se continua con una etapa de gestión cualitativa en la cual se establece una adecuada estructura organizativa y procesos de identificación y análisis del riesgo operacional y, finalmente, se culmina con la gestión cuantitativa que permite una mayor eficacia en la asignación de recursos para minimizar el impacto de las pérdidas operativas.

Cultura

Esta primera etapa adquiere una significativa relevancia, ya que implica el convencimiento de la alta dirección de los beneficios y la necesidad de implantar un marco que administre el riesgo operacional. Posteriormente, se debe fomentar una cultura positiva de riesgo en las unidades de negocio y apoyo de las instituciones financieras, ya que son estas las que manejan las operaciones y transacciones en el día a día.

Una cultura de riesgo y control se promueve con diversas acciones, entre las cuales se pueden mencionar charlas, cursos y talleres de capacitación, en los cuales se difunda en el personal la importancia de gestionar los riesgos, como también dotarlos de herramientas y conocimientos que les facilite una participación proactiva en la gestión de los riesgos.

Por otra parte, deben existir campañas de divulgación permanente, mediante boletines,

correos electrónicos, información en las carteleras, entre otros, en las cuales se comuniquen temas conceptuales, noticias, estrategias y beneficios de la gestión de riesgos.

Estas acciones tienen como propósito, además, el comunicar indirectamente al personal sobre el compromiso y la firme decisión de la alta gerencia en la implantación de medidas para proteger a las instituciones de las fallas operativas.



Figura N° 1: Marco de Gestión de Riesgo Operacional propuesto por PricewaterhouseCoopers



Introducción	¿Cuál es la definición de riesgo operacional?	Marco de Gestión de Riesgo Operacional	Beneficios de la gestión del riesgo operacional: una oportunidad de diferenciación	Conclusiones	Créditos
--------------	---	--	--	--------------	----------

Marco de Gestión de Riesgo Operacional (continuación)

Gestión cualitativa

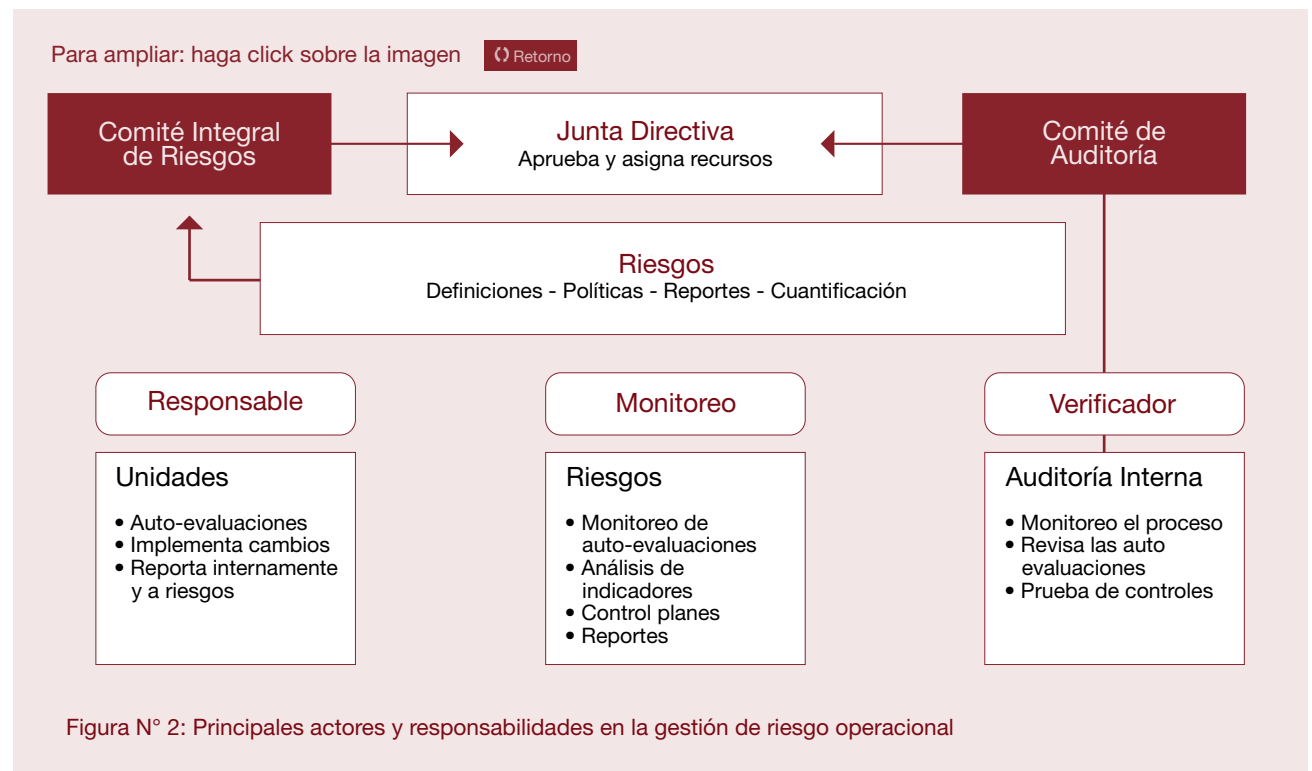
La segunda etapa de gestión cualitativa requiere la consideración y desarrollo de tres elementos: el modelo organizativo, la metodología para la identificación de los riesgos y las herramientas de gestión adecuadas a las circunstancias.

A nivel del modelo organizativo, resulta vital la creación de una unidad independiente responsable por la gestión del riesgo operacional, dado que ésta será la que administre las políticas, procedimientos, metodologías y herramientas para su identificación, evaluación, mitigación y monitoreo. Es importante destacar que el modelo organizativo deberá, en cada caso, adaptarse a la estructura y estrategia de gestión de riesgo de cada institución financiera.

De una manera esquemática, en la Figura N° 2 se muestran algunas responsabilidades que recaen en cada área de la organización, como es el caso de las diferentes unidades de negocio y apoyo como principales responsables de la gestión del riesgo operacional, como también de las responsabilidades de la unidad de riesgos y de auditoría interna. Por otro lado, se ilustra que las actividades del día a día se ejecutan basadas en las definiciones, políticas y reportes propuestos por el Comité Integral de Riesgos y aprobados por la

Junta Directiva. Por último se muestra la intervención de auditoría interna como verificador del cumplimiento de las normas y políticas de gestión de riesgos informando las actividades a la Junta Directiva, mediante el Comité de Auditoría.

El segundo elemento se refiere a la metodología para la identificación de los riesgos. Una manera eficiente de abordar esta actividad es empezando por determinar el perfil de riesgo operacional de alto nivel de la institución.





Introducción

¿Cuál es la definición de riesgo operacional?

Marco de Gestión de Riesgo Operacional

Beneficios de la gestión del riesgo operacional: una oportunidad de diferenciación

Conclusiones

Créditos

Marco de Gestión de Riesgo Operacional (continuación)

Gestión cualitativa (continuación)

De esta manera, se logra, desde una perspectiva de “Arriba Abajo” (“Top Down”) que consiste en identificar los riesgos que pueden impactar el logro de los objetivos del negocio, a fin de valorar su impacto y frecuencia y determinar las respuestas a dichos riesgos, luego estos estudios pueden ser complementados mediante identificación de riesgos, desde la perspectiva “Abajo Arriba” (“Bottom Up”) en las cadenas de valor o macro-procesos que se consideren muy importantes e impactantes.

Por último, en relación con el desarrollo e implantación de herramientas para la gestión cualitativa del riesgo operacional hay que señalar que la mayoría de las instituciones financieras venezolanas han dado los primeros pasos en este sentido, no obstante, aún hay un largo camino por recorrer y se encuentran en proceso de desarrollo de una o más herramientas para lograr su implantación mediante procesos de auto-evaluaciones de riesgos, la utilización de mapas de procesos y riesgos, indicadores de riesgo y sistemas de alertas, entre otras.

Gestión cuantitativa

La tercera etapa se refiere a un elemento fundamental para que las instituciones financieras

puedan pasar de un enfoque cualitativo a un enfoque cuantitativo de gestión de riesgos. Esto se puede lograr mediante la creación de una base de datos de pérdidas operacionales.

Las instituciones financieras deben desarrollar sus bases de datos a partir de un proceso homogéneo y bien estructurado de recolección de pérdidas que incluye su asignación o clasificación en función de las distintas áreas de negocios o apoyo y los diferentes tipos de riesgos. Un proceso estructurado no sólo tiene el fin de registrar las pérdidas, sino también para analizarlas adecuadamente y poder entender sus causas.

Este paso representa uno de los mayores desafíos y tareas pendientes a los cuales se enfrentan las entidades financieras en Venezuela, si consideramos que según la opinión de los participantes de la encuesta desarrollada por Espiñeira, Sheldon y Asociados firma miembro de PricewaterhouseCoopers en el año 2006, sólo el 15% de las instituciones utiliza una base de datos de pérdidas operacionales históricas, como parte de sus gestiones diarias, en tanto que estudios similares de nuestra red global en entidades financieras en Latinoamérica revelan que esta situación se encuentra en el 30% de los encuestados; asimismo el 46% manifestó que la

falta de disponibilidad de datos internos es una de las principales dificultades que presenta el proceso de cuantificación³.

Una vez finalizada la construcción de las bases de datos de pérdidas, las entidades deben abordar el desarrollo de un modelo de medición del riesgo operacional. En este sentido, el Nuevo Acuerdo de Capital (Basilea II) ha marcado la pauta y presenta tres métodos para el cálculo de los requerimientos de capital asociados al riesgo operacional, a saber:

- Método del Indicador Básico.
- Método Estándar.
- Métodos de Medición Avanzada (AMA por sus siglas en inglés) y dentro de esta categoría se encuentran:
 - IMA (Internal Measurement Approach)
 - LDA (Loss Distribution Approach)

Los dos primeros (el básico y el estándar) no se caracterizan por ser sensibles al riesgo, dado que determinan los requerimientos de capital en forma simplificada a través del producto entre los ingresos brutos anuales medios y el coeficiente de exigencia de capital. Estos métodos se han convertido en procedimientos de transición hasta que las entidades desarrollen otros métodos más avanzados.

³ “Argentina y la región en relación a la gestión del riesgo operacional”. 2006



Introducción	¿Cuál es la definición de riesgo operacional?	Marco de Gestión de Riesgo Operacional	Beneficios de la gestión del riesgo operacional: una oportunidad de diferenciación	Conclusiones	Créditos
--------------	---	--	--	--------------	----------

Marco de Gestión de Riesgo Operacional (continuación)

En los métodos avanzados (AMA) el requerimiento de capital es determinado según la estimación del riesgo operacional al que realmente está expuesta la entidad. Para realizar dicha estimación se desarrollan modelos estadísticos de medición interna, basados en las pérdidas operativas históricas, utilizando metodologías basadas en cálculos de Valor en Riesgo (VaR o Value at Risk).

La utilización de modelos AMA no sólo posibilitará importantes ahorros de capital, sino que también permitirá optimizar las políticas de seguros de las entidades, utilizar los datos para ajustar las políticas de pricing y mejorar las metodologías de rentabilidad ajustada al riesgo (RAR), en caso que las utilicen.

Por último, las entidades deberán lograr la integración de la gestión cualitativa y cuantitativa, tal como se muestra en la Figura N° 3. Esto implica el diseño y el establecimiento de las relaciones entre los mapas de riesgo, los controles establecidos, los indicadores, los datos de pérdidas operacionales recopiladas y las mediciones del capital. Este enfoque debe ser dinámico y confluir en el establecimiento de un plan estratégico para mitigar el riesgo operacional, en función de su perfil de riesgo real y del marco que haya adoptado para gestionarlo.

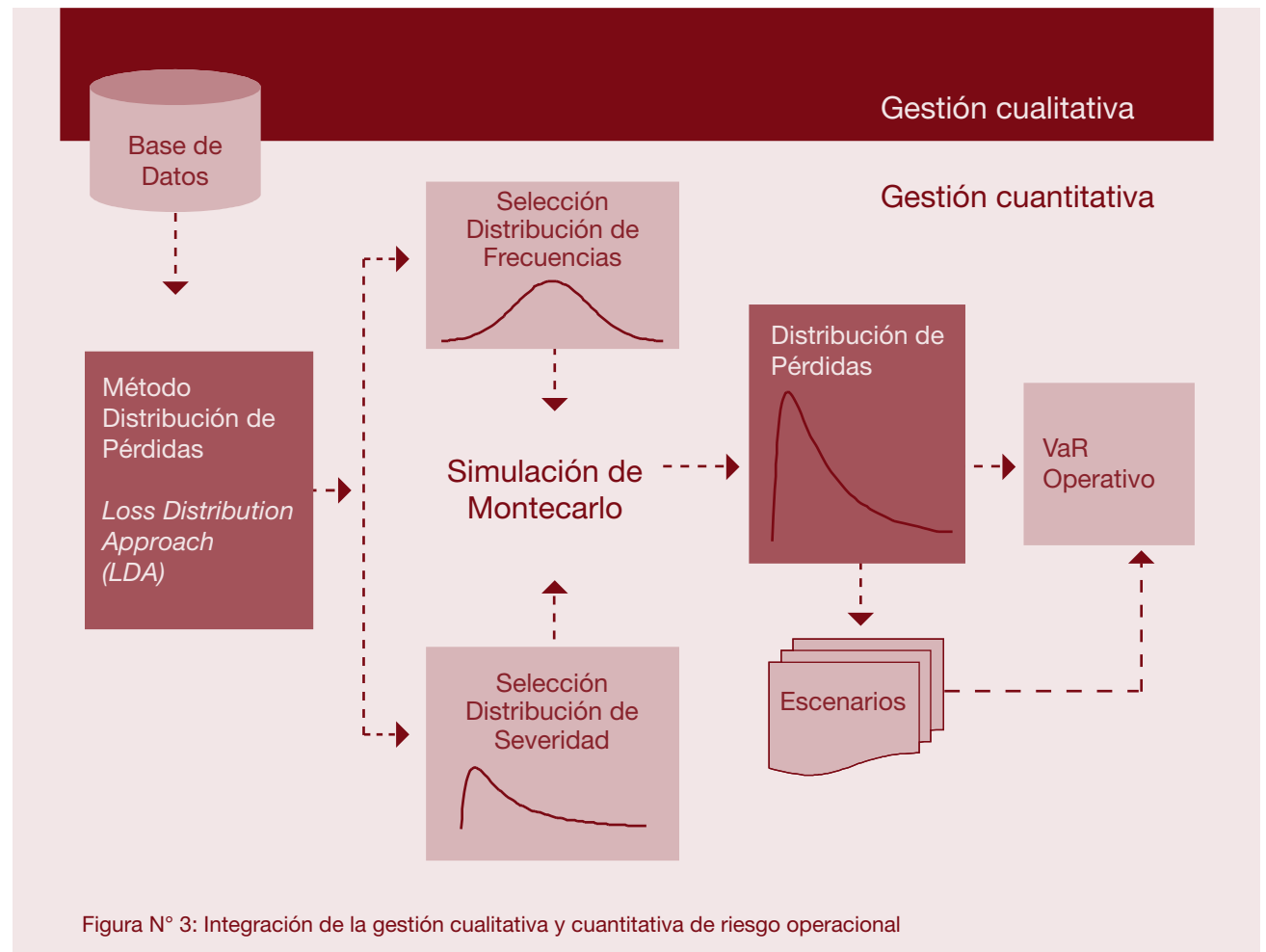


Figura N° 3: Integración de la gestión cualitativa y cuantitativa de riesgo operacional



Introducción

¿Cuál es la definición de riesgo operacional?

Marco de Gestión de Riesgo Operacional

Beneficios de la gestión del riesgo operacional: una oportunidad de diferenciación

Conclusiones

Créditos

Beneficios de la gestión del riesgo operacional: una oportunidad de diferenciación

Entre los principales beneficios de gestionar los riesgos operacionales se encuentran los siguientes:

- Facilita el logro de los objetivos del negocio.
- Reduce las pérdidas operacionales, lo que se traduce en un incremento del valor de los accionistas.
- Permite prepararse proactivamente ante cambios adversos.
- Fortalece la cultura de riesgo.
- Fortalece la reputación corporativa y minimiza el riesgo de reputación.
- Permite optimizar las políticas de seguros y ajustar las políticas de pricing, lo que se traduce en una ventaja competitiva.

Conclusiones

El sector financiero se caracteriza por estar inserto en un entorno volátil y de alto nivel de fluctuación. Las entidades venezolanas tienen por delante un largo camino por recorrer para implementar un adecuado marco de gestión del riesgo operacional y poder arribar a una gestión cuantitativa del riesgo operacional.

Aquellas entidades que decidan avanzar mediante la utilización de modelos de cuantificación de riesgo requerirán esfuerzos considerables en los próximos años para la creación de bases de datos internas, por eso será esencial que establezcan una política de recolección de datos de las pérdidas y de su cuantificación, pero con toda seguridad el tiempo y dinero invertido compensará con creces el esfuerzo realizado.



Introducción

¿Cuál es la definición de riesgo operacional?

Marco de Gestión de Riesgo Operacional

Beneficios de la gestión del riesgo operacional: una oportunidad de diferenciación

Conclusiones

Créditos

Boletín Asesoría Gerencial

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado mensualmente por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. *connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados
Depósito Legal pp 1999-03CS141
Teléfono master: (58-212) 700 6666

Si está interesado en recibir en su correo electrónico este Boletín, por favor envíenos su dirección de e-mail a:
advisory.venezuela@ve.pwc.com



© 2008. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3