

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## ¿Cómo alcanzar la madurez en la administración del Riesgo Operacional?

No. 13 - 2008

Contenido Cerrar Imprimir Página anterior Página siguiente



*ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS*

Firma miembro de

*PRICEWATERHOUSECOOPERS* 

# Contenido

Haga click en los enlaces para navegar a través del documento



Haga click en los enlaces para llegar directamente a cada sección

- ▶ [Introducción](#)
- ▶ [Etapa I: Infraestructura para la Administración del Riesgo Operacional](#)
- ▶ [Etapa II: Gestión del Riesgo Operacional](#)
- ▶ [Etapa III: Cuantificación de las Pérdidas Operacionales](#)
- ▶ [Conclusiones](#)
- ▶ [Créditos / Suscribirse](#)

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## ¿Cómo alcanzar la madurez en la administración del Riesgo Operacional?

### Introducción

La administración de los riesgos operacionales ha adquirido gran importancia en los últimos años, ante la gran cantidad de eventos ocurridos en sus diversas modalidades y el impacto que han tenido en las finanzas de las empresas afectadas.

Toda organización está expuesta al riesgo operacional y existen diversos grados de madurez en la administración de dicho riesgo.

Una empresa irá madurando la administración de los riesgos operacionales en el tiempo, a medida que implemente la infraestructura requerida, gestione los riesgos operacionales a los que se enfrenta y cuantifique las pérdidas operacionales.

En la Figura N° 1 se muestran las diversas etapas que deberá cubrir una empresa para alcanzar la madurez en la administración de los riesgos operacionales.

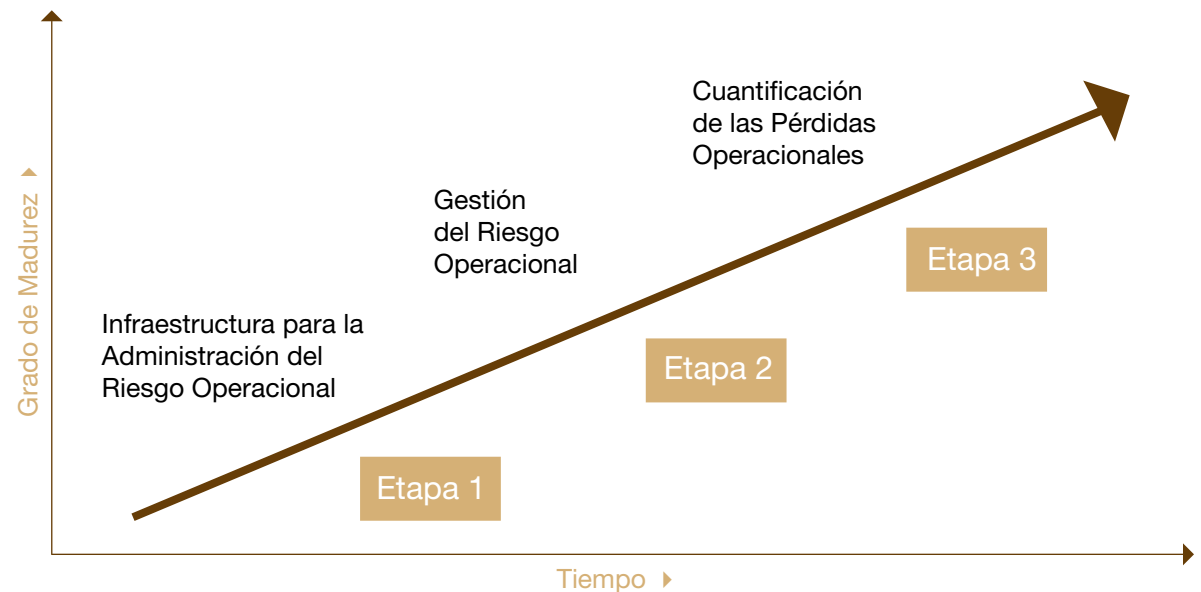


Figura N° 1. Etapas de madurez en la administración del riesgo operacional

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## ¿Cómo alcanzar la madurez en la administración del Riesgo Operacional?

### Etapa I: Infraestructura para la Administración del Riesgo Operacional

Una empresa refleja su primer signo de madurez en la administración de los riesgos operacionales cuando cuenta con una infraestructura adecuada, que abarca una estructura organizativa, descripción de funciones, políticas y procedimientos.

A continuación se describe de manera global cada una de las fases que conforman esta etapa:

#### - Fase 1: Estructura organizativa de administración de riesgos operacionales

Una empresa puede tener una estructura de administración de riesgos operacionales con un enfoque centralizado o descentralizado.

Un enfoque centralizado contempla una Unidad de Riesgo Operacional independiente, que reporta a un ente colegiado llamado Comité de Riesgos Operacionales y este a su vez a la Junta Directiva. Adicionalmente, en las distintas unidades de negocio se nombran los Delegados de Riesgo Operacional, quienes sirven de enlace con la Unidad de Riesgo Operacional para el suministro de información relacionada con la gestión de los riesgos operacionales.

En un enfoque descentralizado, Auditoría Interna asume el rol operativo de administración de riesgo operacional y el Comité de Auditoría el rol estratégico. Al igual que en la estructura centralizada, se nombran los Delegados de Riesgo Operacional en las distintas unidades de negocio. Normalmente este enfoque es transitorio, para luego migrar a un enfoque de estructura centralizado.

#### - Fase 2: Descripción de funciones

Una vez aprobada la estructura organizativa a implementar, la empresa debe definir las funciones que desempeñarán cada uno de los niveles/cargos que intervienen en la administración de los riesgos operacionales.

Las funciones de la Junta Directiva deben centrarse en la supervisión, seguimiento y control de la posición consolidada de los riesgos. El Comité de Riesgos debe estar orientado a supervisar a la Unidad de Riesgos Operacionales y suministrarle los recursos necesarios.

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## ¿Cómo alcanzar la madurez en la administración del Riesgo Operacional?

### Etapa I: Infraestructura para la Administración del Riesgo Operacional (continuación)

La Unidad de Riesgos Operacionales debe focalizarse en proponer y actualizar las herramientas de gestión de riesgos. Los Delegados de Riesgo Operacional son nombrados fundamentalmente para coordinar la sana gestión de los riesgos operacionales en sus respectivas áreas funcionales, así como para proveer información de pérdidas operacionales a la Unidad de Riesgos Operacionales.

#### - Fase 3: Políticas y procedimientos

La finalidad de establecer y formalizar políticas de administración de riesgos operacionales, radica en la necesidad de definir e implantar un conjunto de directrices/lineamientos que

orienten el manejo eficaz de los recursos y los riesgos asumidos, con el fin de contribuir a la “Creación de Valor” en todos los niveles de la empresa y obtener el máximo de beneficios en el desarrollo de sus actividades.

Los procedimientos reflejan el conjunto de pasos a seguir para cumplir con las políticas y llevar a cabo las distintas funciones de administración de riesgos operacionales, apoyando y facilitando la operatividad requerida para minimizar el impacto adverso de los riesgos operacionales dentro de los niveles de exposición deseados.



# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## ¿Cómo alcanzar la madurez en la administración del Riesgo Operacional?

### Etapa II: Gestión del Riesgo Operacional

La segunda etapa que debe cubrir una empresa para avanzar en la madurez de la administración de los riesgos operacionales, consiste en aplicar un enfoque estructurado para gestionar los riesgos operacionales, a fin de: identificarlos, valorarlos, determinar las estrategias de gestión, comunicarlos y monitorearlos.

A continuación se describe de manera global cada una de las fases que conforman esta etapa:

#### - Fase 4: Identificación de los riesgos operacionales

La empresa deberá identificar los riesgos operacionales a los cuales se encuentra expuesta, considerando tanto factores internos como externos que puedan afectar

adversamente las actividades diarias del negocio. Por consiguiente, la organización debe planificar el proceso de identificación de los riesgos en las cadenas de valor / procesos y construir un inventario de riesgos.

#### - Fase 5: Análisis y valoración de los riesgos operacionales

La empresa deberá realizar un análisis y valoración de los riesgos operacionales que permita dirigir de manera efectiva los recursos para la gestión de los riesgos. De esta manera, para cada uno de los riesgos operacionales identificados, se debe realizar la valoración respectiva desde dos (2) perspectivas: frecuencia de ocurrencia e impacto. Dicha valoración normalmente utiliza una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

#### - Fase 6: Definición de las estrategias de gestión

El objetivo de esta fase es determinar la estrategia de gestión de los riesgos operacionales identificados y evaluados en las cadenas de valor / procesos, mediante la selección de las estrategias de gestión (evitar el riesgo, mitigar el riesgo, transferir el riesgo o aceptar el riesgo), determinación de la prioridad de ejecución (corto plazo, mediano plazo y largo plazo) y los responsables de implantación.

#### - Fase 7: Información y comunicación de los riesgos operacionales

En esta fase, se deberá desarrollar una estructura y proceso de comunicación del estado de gestión de los riesgos operacionales, que permita a la gerencia de las unidades de negocio/apoyo informar los riesgos operacionales.

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## ¿Cómo alcanzar la madurez en la administración del Riesgo Operacional?

### Etapa II: Gestión del Riesgo Operacional (continuación)

#### - Fase 8: Monitoreo de los riesgos operacionales

La organización deberá establecer un efectivo proceso de monitoreo de los riesgos operacionales, a fin de hacer seguimiento de los avances en las estrategias de gestión de riesgos.

### Etapa III: Cuantificación de las Pérdidas Operacionales

Una empresa puede considerarse que tiene un alto grado de madurez en la administración de los riesgos operacionales, cuando posee dentro de sus actividades regulares la cuantificación de las pérdidas operacionales. Para ello, la empresa debe definir lineamientos generales que se deberán seguir durante la adecuada construcción de una base de datos de pérdidas operacionales y aplicar un método de cuantificación.

A continuación se describe de manera global cada una de las fases contempladas en la cuantificación de los riesgos operacionales:

#### - Fase 9: Construcción de la base de datos de pérdidas operacionales

Esta fase se inicia con la identificación de fuentes de información de eventos de pérdida operacional, tales como registros, bases de datos, sistemas de información, cuentas contables, entre otras.

Se asignan responsabilidades para la captura de las pérdidas operacionales y se elabora un inventario de las bases de datos identificadas.

Se seleccionan las bases de datos fuente a utilizar y se diseñan los procesos que permitan la homogeneización de los datos a incluir.

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## ¿Cómo alcanzar la madurez en la administración del Riesgo Operacional?

### Etapa III: Cuantificación de las Pérdidas Operacionales (cont.)

A partir de la información obtenida, se deben validar los procesos diseñados para alimentar la base de datos de recolección de pérdidas. Para ello, hay que verificar la adecuada estructura de la información, revisar la descripción de cada evento de pérdida, comprobar la consistencia de la información reportada y clasificar el evento y su efecto.

Finalmente, se validan los datos de pérdidas, mediante la revisión permanente de los criterios de clasificación de eventos y la comparación de la base de datos de pérdidas operacionales con las pérdidas efectivamente reflejadas en las cuentas de resultados.

#### - Fase 10: Método de cuantificación de las pérdidas operacionales

El objetivo de la cuantificación del riesgo operacional es determinar la pérdida esperada y el capital económico (pérdida inesperada), con base en el análisis histórico de pérdidas recolectadas en la organización. La pérdida esperada es la máxima pérdida en unidades monetarias que se estima en un horizonte de tiempo. El capital económico (pérdida inesperada) corresponde a las fluctuaciones sobre la pérdida histórica o promedio.

La cuantificación del riesgo operacional permite hacer una ponderación de la pérdida originada por las fallas operativas en sus procesos y permite entre otras cosas:

- Crear una cultura de recolección de información.
- Identificar las áreas de mayores riesgos.
- Evaluar la evolución de las distintas áreas involucradas en las mejoras necesarias para mitigar el riesgo.

Para cuantificar el riesgo operacional, se puede aplicar el Modelo de Medición Interna (Internal Measurement Approach, IMA), que tiene como finalidad hallar la pérdida esperada y el capital económico (pérdida inesperada), como se aprecia en la Figura N° 2.



Para visualizar la figura haga click en el icono.

Figura N° 2:  
Distribución de las pérdidas de una línea de negocio de la organización

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## ¿Cómo alcanzar la madurez en la administración del Riesgo Operacional?

### Etapa III: Cuantificación de las Pérdidas Operacionales (cont.)

Las pérdidas esperadas son calculadas combinando estimadores de frecuencia de pérdidas y severidad, basándose en datos internos y, de ser posible, externos, junto con una medición de la magnitud de exposición en cada línea de negocio de la organización, donde:

- **Indicador de Frecuencia (Probability of Loss Event, P.E):** Posibilidad de que un evento de riesgo operacional ocurra en un horizonte de tiempo, por lo general en un año.

Indicador de Frecuencia (P.E.) =  $N^{\circ}$  de eventos de pérdidas /  $N^{\circ}$  de exposiciones totales =  $n / N$

- **Indicador de Exposición (Exposure Indicator, E.I.):** Indicador expresado en unidades monetarias que representa la magnitud de la pérdida a la que está expuesta en riesgo operacional la línea de negocio seleccionada.

Indicador de Exposición (E.I.) =  $N^{\circ}$  de exposiciones totales \* Monto promedio de las exposiciones históricas =  $N * \mu$

- **Indicador de Severidad (Loss Given Event, L.G.E):** Éste indicador representa la proporción del evento pérdida promedio con respecto al monto de exposición promedio.
- **Indicador de Severidad (L.G.E.) =** Monto promedio de los eventos de pérdida / Monto promedio de las exposiciones históricas =  $\mu L / \mu$

- **Pérdida Esperada (Expected Loss, E.L):** Indicador expresado en unidades monetarias, el cual viene dado por la media de distribución de las pérdidas. Las pérdidas esperadas son calculadas combinando indicadores de frecuencia, de pérdidas y severidad. Indica la magnitud de las pérdidas en función del número de eventos ocurridos y de la pérdida operacional neta.

Si la cartera mantiene la misma magnitud de exposiciones históricas en el período futuro en el que se quiere estimar las pérdidas, éste monto sería la pérdida esperada estimada futura.

Pérdida Esperada (E.L.) =  $P.E. * E.I. * L.G.E. = n * \mu L$

- **Porcentaje de Pérdida Esperada =** muestra el porcentaje que representa la pérdida esperada del monto expuesto.

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## ¿Cómo alcanzar la madurez en la administración del Riesgo Operacional?

### Etapa III: Cuantificación de las Pérdidas Operacionales (cont.)

Porcentaje de Pérdida Esperada = Pérdida Esperada / Monto de Exposición histórico

- Pérdida Esperada Estimada = Representa el monto proyectado de pérdida resultante del porcentaje de la pérdida esperada calculada y del monto de la cartera proyectada de la misma línea de negocio que se cuantificó.

Pérdida Esperada Estimada = Monto de Exposición Estimado \* Porcentaje de Pérdida Esperada

Es importante aclarar que esta pérdida esperada estimada indica la máxima pérdida en unidades monetarias que se espera en un horizonte de tiempo.

Finalmente, la Pérdida Esperada Estimada se debe calcular para cada línea de negocio, por lo que:

**Pérdida Esperada Estimada Total = Suma de la Pérdida Esperada Estimada de cada una de las líneas de negocios.**

Para determinar el Capital Económico (pérdida inesperada) se debe calcular la desviación estándar de los eventos de pérdida:

Capital Económico = Pérdida Inesperada = Pérdida Esperada Estimada \* Desviación Estándar.

El proceso de cálculo del Capital Económico se debe realizar para cada línea de negocio y luego se deben sumar para obtener el Capital Económico Total por riesgo operacional de la empresa.

**Capital Económico Total por Riesgo Operacional para la empresa = Suma del Capital Económico de cada una de las líneas de negocios.**

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## ¿Cómo alcanzar la madurez en la administración del Riesgo Operacional?

### Conclusiones

Toda empresa adversa al riesgo operacional, incorpora dentro de sus actividades la implementación de una infraestructura sólida, que le permita una sana administración de dichos riesgos.

Posteriormente, implementa un enfoque estructurado que facilite la gestión de los riesgos operacionales en todos los niveles de la organización.

Finalmente, procede a cuantificar las pérdidas operacionales, ya que ello le permitirá conocer la pérdida esperada y el capital económico por riesgo operacional, es decir que se verá reflejado la efectividad de la implementación de todas las herramientas de gestión de riesgos operacionales consideradas en las etapas previas.

El recorrido por las etapas propuestas, permitirá a la empresa, con el transcurso del tiempo, adquirir mayor madurez en la administración de los riesgos operacionales. Dicha madurez fortalecerá a la empresa ante eventos adversos internos y/o externos que se presenten en sus actividades del día a día.

La cuantificación del riesgo operacional debe ser considerado por la empresa como la última etapa para alcanzar la madurez en la administración del riesgo operacional, ya que requiere en principio que la empresa tenga infraestructura y gestione los riesgos en todos los niveles organizacionales, a fin de prevenir la ocurrencia de pérdidas operacionales, y en segundo lugar se debe construir en el tiempo una base de datos de pérdidas operacionales, para lo cual el Nuevo Acuerdo de Basilea recomienda al menos cinco años de historial.

A medida que una empresa implemente una infraestructura adecuada para la sana administración de los riesgos, dispondrá de una base sólida para avanzar en la madurez de dicha administración.

Posteriormente, al gestionar los riesgos operacionales, con el transcurso del tiempo, la incidencia de las pérdidas operacionales disminuirá y, por ende, menor serán los niveles de Pérdida Esperada Estimada y Capital Económico por riesgo operacional.

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## ¿Cómo alcanzar la madurez en la administración del Riesgo Operacional?

Si desea suscribirse haga click en la barra

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



© 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

# Figura N° 2: Distribución de las pérdidas de una línea de negocio de la organización

Regresar al boletín   Aumentar   Imprimir

