

LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN UNA INSTITUCIÓN NO BANCARIA



RESUMEN EJECUTIVO

No. 22 -2007

boletín técnico.

Visión, estrategia, gobierno corporativo, procesos y tecnología. Estos son los elementos centrales que una institución financiera no bancaria debe considerar al desarrollar un programa integral para la Administración de Riesgos Operativos (ARO). El Doctor Fausto Membrillo identifica y analiza las claves para el éxito en la ARO de las instituciones no bancarias.

**COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS**

Por: Dr. Fausto Membrillo (PhD, FRM)

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2007

Presidente

C.P.C. Sergio Federico Ruiz Olloqui Vargas

Presidente del Consejo Técnico

Lic. Federico Casas Alatraste

Secretario CDN y Director General IMEF

IQ MBA Juan Carlos Erdozáin Rivera

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

PRESIDENTE

C.P. Alfonso Salvador Gómez Cardoso

INTEGRANTES

Act. Enrique Márquez

C.P. Alfonso Salvador Gómez Cardoso

C.P. Daniel Novoa Villaseñor

C.P. Enrique Daniel Ledesma González

C.P. Enrique Ochoa Báez

C.P. José Alberto Ramírez Rebolledo

C.P. Raúl Márquez Guerrero

C.P. Víctor Escalante Torres

Dr. Fausto Humberto Membrillo Hernández

Dr. Oswaldo Morales Matamoros

Ing. Pablo Pinedo Navarro

Lic. Andrea Ramírez Hernández

Lic. Antonio Olivo Farías

Lic. Federico José Buitier Viviers

Lic. Fernando Alcántara Hernández

Lic. Fernando Labharte Cabrera

Lic. Gerardo Pinto Urrutia

Lic. Itzel García Zamora

Lic. Javier Hernández López

Lic. Juan Carlos Sierra Boche

M. en I. E. y F. Anselmo Moctezuma Martir

Mat. Xavier González Gamio

MBA Claudia Viviana Guevara Vázquez

Sr. Eduardo Riveroll Nava

Sr. Pierre Francois Streit

L.C.P. Martha Arellano Fuentes
Coodinadora del Comité Técnico Nacional
de Administración Integral de Riesgos

A diferencia de los bancos, a muchas instituciones financieras no bancarias no les es requerido por la ley que cumplan numerosos requisitos en cuanto a riesgos operativos. Entonces, ¿por qué motivo, uno puede preguntarse de manera lógica, dichas compañías deberían de emprender la intrincada y costosa tarea de desarrollar e implementar un programa para la administración de riesgos operativos (ARO) La respuesta rápida es que una ARO efectiva conduce a una mejor toma de decisiones y permite que las firmas optimicen la relación entre ganancias y riesgos de todo tipo.

Pese a este razonamiento, aún existe la percepción - entre algunas instituciones financieras no bancarias - de que es adecuado enfocarse estrictamente a la administración de los riesgos de crédito y mercado. En estas organizaciones, los riesgos operativos se manejan usando las herramientas básicas necesarias para anticipar y prepararse para sorpresas, en un simple esfuerzo por evitar pérdidas internas, así como el fracaso corporativo.

Sin embargo, para asegurarse que los riesgos operativos se mantienen bajo control, una firma necesita hacer mucho más del mínimo, es un reto enorme construir y mantener un esquema de ARO que sea práctico - particularmente si el objetivo es crear un esquema de trabajo que impacte en toda la organización.

Lo ideal es que un esquema de trabajo de ARO pudiera ayudar a que la administración identifique, comprenda, evalúe, y mitigue los riesgos operativos significativos a los que se esta expuesto. Para desarrollar e implementar un programa exitoso, una institución financiera no bancaria debe, como mínimo, establecer un plan que incorpore los siguientes cinco componentes de riesgo operativo: visión, estrategia, gobierno corporativo, procesos, y tecnología.

Visión y Gobierno Corporativo

La visión de Administración de Riesgos Operativos de una compañía debería reflejar el compromiso del Consejo y los objetivos principales del programa de riesgo operativo. Para enfrentar adecuadamente cualquier suceso imprevisto que pudiera poner en riesgo la misión de la organización, se necesita identificar desde la primera etapa todos los riesgos posibles, así como establecer todas las acciones relevantes para manejarlos.

Establecer los criterios básicos de cómo se deben reportar los riesgos operativos a la alta dirección y el establecer una comprensión clara de cómo una compañía espera analizar, evaluar, monitorear y controlar toda clase de riesgos importantes es también parte del elemento de visión.

De igual importancia, la "visión" debe resaltar el cómo una institución desea incorporar los resultados de ARO en sus procesos de toma de decisiones - tanto para el día a día como para la planeación estratégica de largo plazo.

Así como la visión es importante, no es posible para cualquier programa ARO tener éxito sin el apoyo de un gobierno corporativo bien concebido. Esta estructura de gobierno corporativo debe utilizarse para informar a la alta dirección y para asesorar al Consejo respecto a las decisiones en la toma significativa de riesgos. En una institución financiera no bancaria, el Consejo de Administración, el Comité de Riesgos, y las unidades de negocios deben estar todos entrelazados en el proceso de gobierno respecto a la administración de riesgos.

El Consejo de Administración debe tener la más alta responsabilidad en cuanto a monitorear y evaluar la administración de riesgos en la empresa. El Comité de Riesgos debe establecer las políticas de riesgos operativos y los niveles de tolerancia; y debe mantener al Consejo informado de todos los riesgos relevantes; también debe ser responsable de instalar la infraestructura y procesos necesarios para administrar los riesgos operativos.

Las unidades de negocio, mientras tanto, deben ser responsables de administrar su exposición interna al riesgo operativo, evaluando su proceso de administración de riesgos e informando a la alta dirección acerca de la probabilidad y potencial severidad y exposición a sucesos de riesgo.

Procesos: Eligiendo el Modelo Correcto

Establecer un modelo único para administrar y controlar el riesgo a través de todas las líneas de negocio es un proceso necesario en el desarrollo de un programa de ARO efectivo. Durante esta etapa, una organización debe decidir si quiere usar un modelo organizativo centralizado o descentralizado para administrar los riesgos operativos. Las grandes instituciones, especialmente los bancos, favorecen un planteamiento centralizado, a través del cual se implementa la ARO y es supervisada por un grupo dedicado a la administración de riesgos operativos. Muchas empresas más pequeñas y de mediano nivel, en contraste, prefieren un modelo descentralizado que asigne responsabilidades específicas en los riesgos operativos a varias unidades de negocio.

Mientras una estructura descentralizada facilita la participación en la ARO de gerentes y empleados involucrados en operaciones y ayuda a expandir la cultura en la Administración de Riesgos, ésta carece de la fuerza necesaria para implementar cambios. Sin embargo, una unidad de auditoría interna proactiva puede ayudar a mejorar algunas de las fallas de este tipo de modelo.

Sin considerar el modelo seleccionado para administrar los riesgos operativos, el papel y las responsabilidades de la gerencia general, del Consejo de Administración, de los comités de administración relevantes y de los gerentes de las líneas de negocio y de los empleados deben establecerse claramente a través de políticas y procedimientos.

El mejor modelo de ARO es aquel que se adapta a la cultura de una organización. Por lo tanto, puede que tenga sentido para una compañía usar elementos de ambos modelos, centralizados y descentralizados. Por ejemplo, se podría instalar un Comité de Riesgo para administrar e integrar el programa total de ARO. Mientras que podrían establecerse Subcomités de Riesgos dentro de cada división para administrar riesgos operativos específicos a unidades de negocio particulares.

Bajo dicho modelo híbrido, los Subcomités de Riesgos administrarían sus riesgos bajo los lineamientos establecidos por el Comité de Riesgos, el cual jugaría el papel de supervisor.

La tecnología y los beneficios de la ARO

Desde la perspectiva de la tecnología, una institución financiera no bancaria que construya un programa de ARO óptimo debe seleccionar y desplegar un sistema que sustente sus objetivos en el marco de la administración de riesgos. Implementar bases de datos de riesgos operativos y sistemas que puedan identificar, medir, mitigar y reportar riesgos en toda la empresa es otra de las metas.

Para que una organización logre una vista sencilla y consolidada de todos sus riesgos, la tecnología en el riesgo operativo debe también facilitar su integración con herramientas usadas para medir los riesgos de crédito y mercado.

Una vez que una compañía implementa una estrategia de riesgos operativos, la cual se apoya en el gobierno corporativo, los procesos y la tecnología, puede empezar a traer beneficios. Por ejemplo, la distribución de reportes de Valor-en-Riesgo (VaR) operativos podría permitir que las unidades de negocio identifiquen sus fortalezas y debilidades, así como también limitar sus exposiciones a las últimas. Un programa efectivo de ARO, puede también recompensar a unidades de negocio que tomen decisiones de inversión inteligentes, las cuales podrían conducir a una mejor planeación estratégica y competitividad.

Las compañías que han desarrollado programas avanzados de ARO, ya están disfrutando de tales beneficios. Las instituciones financieras no bancarias que aún no han llevado sus programas de ARO hacia delante, deberían tomar la oportunidad de hacerlo lo antes posible, y no esperar a que los reguladores las obliguen a implementar un programa en materia de riesgos operativos.

Las cinco etapas de la ARO

Hablando de manera general, existen cinco etapas estratégicas en el desarrollo e implementación de un programa de ARO. La etapa tradicional, la de conciencia, la de monitoreo, la de medición, y la de integración. Aquí tenemos un rápido análisis de cada una de las etapas:

Etapa 1: Tradicional. No existe un marco de ARO formal. El riesgo operativo es administrado mediante controles internos simples. Los gerentes de las unidades de negocio son los únicos responsables de vigilar el riesgo operativo en sus actividades propias, pero puede que tenga que reportar a un auditor interno.

Etapa 2: Conciencia. Se asigna un Gerente de Riesgos y ambos el CEO y el Consejo de Administración toman un planteamiento proactivo hacia la administración de riesgos. Se formulan las políticas de Administración de Riesgos y se colocan herramientas básicas para llevar a cabo evaluaciones de riesgos. Se construyen indicadores para capturar y evaluar riesgos operativos y se desarrollan las medidas de reducción o mitigación de riesgos.

Etapa 3: Monitoreo. Entender los efectos específicos de los riesgos operativos se convierte en parte del enfoque del negocio. Indicadores cuantitativos y cualitativos son utilizados para evaluar diferentes niveles de riesgo

en todas las unidades de negocio. Los gerentes del negocio reconocen los beneficios de la ARO. Se asigna personal capacitado y especializado para el programa de ARO y se implementa una base de datos de riesgos operativos.

Etapa 4: Medición. La cuantificación de los riesgos operativos proporciona los medios para evaluar y comparar riesgos, así como para pronosticar posibles resultados. Se desarrollan herramientas de análisis adicionales para hacer uso de información disponible y para evaluar posibles efectos financieros de los riesgos operativos. El análisis empírico desde la base de datos nos proporciona una mejor comprensión de las causas de los riesgos operativos y los medios para mitigarlos.

Etapa 5: Integración. La ARO se enfoca a integrar e implementar todos los procesos disponibles y las soluciones para la administración de riesgos operativos en todas las unidades de negocio. El cuantificar los riesgos operativos proporciona los medios para integrar el riesgo total en los diferentes procesos de toma de decisiones. Se toman las mejores decisiones (en términos de costo-beneficio ajustado por riesgo) en áreas relacionadas con el uso de capital económico, inversión, estrategias de aseguramiento y políticas de compensación a nivel de cada unidad de negocio.

Conclusión

Cada una de las etapas descritas tiene retos importantes para la organización y para el responsable de llevar a cabo la implementación de la ARO. Tal vez el reto más importante sea el desarrollo de la cultura de administración de riesgos operativos hacia el interior de la empresa durante las etapas descritas. La forma y velocidad con que se superen las dudas sobre los beneficios que se obtendrían de una ARO efectiva y el grado de participación y apoyo de la alta Dirección y los gerentes de línea de negocio pueden modificar significativamente los resultados y los beneficios que se obtengan.

El Doctor Fausto Membrillo (PhD, FRM) esta a cargo del Departamento de Análisis de Mercado y Riesgos Financieros en el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT). Es Director Regional de GARP (Global Association of Risk Professionals) en México. Puede ser contactado en: fhembrillo@infonavit.org.mx

ESTIMADO SOCIO

boletín técnico.

Cualquier comentario, observación
o sugerencia a este Boletín
favor de hacerlo llegar
directamente al autor.

Dr. Fausto Membrillo (PhD, FRM)
Departamento de Análisis de Mercado y Riesgos Financieros,
Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
(INFONAVIT)
e-mail: fhembrillo@infonavit.org.mx