

¿Qué impacto puede tener el riesgo operativo en una empresa?

Metelli, María Alejandra

Pizarro, Luciano

I. Introducción

Cada día en nuestra profesión escuchamos con mayor frecuencia la palabra "riesgo". A pesar de que solemos relacionarla con entidades financieras o gubernamentales, lo cierto es que existe en cualquier proyecto, negocio o empresa y estamos obligados a identificarlo y tratarlo. Aunque los actuarios son los profesionales que se encargan de evaluar y valorar los distintos tipos de riesgo y el impacto que pueden tener en nuestra empresa, todos los profesionales con poder de decisión deben tener noción del mismo para poder tomar las acciones correctas.

En el siguiente artículo nos enfocaremos en analizar uno de los riesgos más frecuentes y más peligrosos para una empresa, pero menos estudiado: el riesgo operativo. El riesgo operativo está presente en todas las empresas, tanto sea una gran corporación como una mediana o pequeña empresa.

El riesgo operativo es intrínseco al propio negocio, por lo que es necesario estudiarlo y analizarlo para aprender, de la mejor forma, a convivir con él. Las fuentes de riesgo operativo se pueden dividir en cuatro claras categorías: personas, procesos internos, eventos externos y tecnología de la información.

A pesar de que muchas veces en las empresas se intenta mitigar el riesgo operativo a través de un consenso implícito entre los personajes que la componen, en muchas ocasiones esto no es suficiente y se deben implementar disposiciones y modelos de trabajo oficiales. La realidad muestra que estos modelos, a pesar de no eliminar por completo los riesgos operativos, sí ayudan a minimizarlos y lo más importante, es que ponen en alerta a los empleados sobre su existencia y a tomar medidas a priori ad-hoc. En un mundo competitivo y globalizado como el de hoy en día, es fundamental e imprescindible que una empresa si desea sobrevivir y crecer, mejore el desempeño y opte por una buena gestión del riesgo. Con el fin de detectar, analizar y gestionar el riesgo operativo es menester que un profesional en administración del riesgo, como los actuarios, actúen y trabajen de forma conjunta con los contadores públicos.

Asimismo, en este artículo mostraremos los principales mecanismos para cuantificar el riesgo operativo, los distintos mecanismos para mitigarlo y cuáles pueden ser las posibles repercusiones y consecuencias de mitigar este riesgo.

II. Gestión del riesgo operativo

Sobre todo, las pequeñas y medianas empresas en pleno crecimiento suelen subestimar las consecuencias del riesgo operativo y no tienen personal a cargo de su evaluación. Lo cierto es que muchas veces se genera esta situación por falta de personal capacitado en administración del riesgo. Existen cinco etapas fundamentales para administrar cualquier tipo de riesgo: la identificación, evaluación, medición, monitoreo y control. En el siguiente apartado, mostraremos una matriz de riesgo operativo en la cual se resume la forma en la cual se suele trabajar y gestionar estos riesgos.

Cada entidad o empresa es un mundo distinto y, por este motivo, se deben generar estrategias ad-hoc para gestionar y mitigar los riesgos de cada institución. Las grandes empresas pueden tener departamentos específicos para tratar estos riesgos, o bien, esta tarea se suele delegar a estudios actuariales que tienen la función de la gestión integral del riesgo de la empresa.

En primer lugar, la identificación requiere un análisis exhaustivo de la situación coyuntural de todos los departamentos de la empresa y de los factores internos y externos que podrían afectar la operación y los objetivos institucionales. Una vez que los riesgos hayan sido identificados, la entidad debe evaluarlos y tomar las decisiones adecuadas para controlarlos, mitigarlos o aceptarlos. Como es de esperar, es menester medir la probabilidad de ocurrencia e impacto de dicho riesgo. Es quizás en esta situación donde el profesional actuario puede brindar las herramientas a su colega contador para lograr el objetivo deseado.

En segundo y tercer lugar, se requiere una medición y monitoreo de los riesgos operacionales. El primero se refiere al uso de técnicas cualitativas y cuantitativas que intentan estimar las pérdidas esperadas de aquellos riesgos, como así también las ganancias esperadas, si se toman medidas para controlarlos o mitigarlos. Dependiendo del apetito al riesgo de la empresa y de la probabilidad de

ocurrencia del evento, la empresa optará por tomar medidas de control y mitigación o bien aceptarlas. Por último, se requiere un control periódico para la correcta administración del riesgo. Los imprevistos no son hechos casuales o puntuales en el tiempo, sino que es condición necesaria realizar evaluaciones periódicas y consistentes con las evaluaciones hechas anteriormente. Cualquier desvío o deficiencia del sistema de control debe ser reportado para iniciar nuevamente el proceso. Puede aquí observarse nuevamente la necesidad de intervención del actuario brindando las herramientas estadísticas inherentes al cálculo de los valores esperados y sus desvíos.

La tarea propiamente del administrador del riesgo de una empresa no se limita a trabajar con un departamento en particular, sino que es parte de su trabajo tener contacto permanente con todas las áreas, para identificar posibles focos de futuros conflictos y pérdidas.

III. Consenso en el Acuerdo de Basilea

El riesgo operativo es uno de los temas en agenda en el sistema financiero, especialmente en el sector bancario luego de la crisis del 2008. La mala gestión del riesgo operativo puede finalizar en pérdidas millonarias capaces de desequilibrar el sistema bancario. Por este motivo, en el 2004, en el Acuerdo de Basilea II (1) se trataron y analizaron las posibles repercusiones de este riesgo y se introdujeron algunas de las prácticas esenciales para administrarlo. De hecho, a partir de este acuerdo, las gerencias de los principales Bancos del mundo se percataron de la importancia que tiene la actuación y el trabajo complementario de los contadores y los actuarios dentro de una entidad bancaria o una corporación (2).

El acuerdo de Basilea I tiene un enfoque de tipo contable, en el cual se establecieron ciertos consensos generales respecto a la contabilidad bancaria. El Acuerdo de Basilea II presta especial atención a la gestión y administración dinámica de los distintos tipos de riesgos presentes en la industria financiera y la introducción del riesgo operativo. Es tal la importancia del riesgo operacional dentro de una institución financiera, que el Comité de Basilea II publicó en 2010 el documento Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (3), en donde se establecieron los principios fundamentales para una gestión, supervisión y control eficaz del riesgo operativo.

IV. Fuentes de riesgo operativo

Muchas veces para medir el riesgo operativo se realizan estimaciones estadísticas basadas en hechos históricos con el fin de que, a partir del análisis de los mismos, puedan generarse distribuciones de pérdidas esperadas. Pero ese trabajo suele ser incompleto. Para trabajar y administrar de forma correcta el riesgo, surge la necesidad de plantear diferentes escenarios de situación en los que jugará un papel fundamental la opinión del profesional de riesgo y sus colaboradores. Usualmente este equipo está conformado por los contadores, auditores, actuarios y estadistas de la empresa.

Las principales fuentes del riesgo operativo son los procesos internos intrínsecos a la operación de la empresa, las personas que las componen, la tecnología de la información y los eventos externos a la institución.

El primero de ellos identifica la posibilidad de incurrir en pérdidas debido a fallas en los procesos, políticas o procedimientos inadecuados. Este riesgo suele estar presente en todos los negocios, por lo que es importante detectarlo y controlarlo para intentar reducir su impacto en la empresa. El riesgo operativo relacionado con las personas y empleados de la compañía suele estar vinculado a actos de negligencia, error humano, sabotaje, fraude u otros actos, fuera del sistema de gestión, que vayan en perjuicio de la empresa. Hoy en día la tecnología juega un rol fundamental en el desempeño operacional de la empresa, por lo que para reducir el riesgo referido a la tecnología de la información se requiere un control minucioso de todos los sistemas de información que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios que realiza la institución. Por último, los eventos externos se relacionan con la ocurrencia de hechos ajenos al control de la empresa que puedan alterar el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Algunas de los más comunes suelen ser las contingencias legales, la ocurrencia de desastres naturales, la falla en los servicios públicos, entre otros.

V. Matriz de riesgo operativo: definición de parámetros

Cada vez más las empresas son conscientes de los riesgos operacionales y utilizan una metodología consistente en el armado de una matriz de riesgo operativo. Usualmente estos servicios suelen estar tercerizados a estudios o empresas auditoras, para realizar un análisis objetivo sobre la realidad operacional de la empresa.

El objetivo de construir esta matriz es permitir identificar los posibles riesgos que pueden afectar a la Empresa, cuantificar las pérdidas esperadas —por ellos originadas— y generar un plan de acción capaz de establecer los controles adecuados para minimizar y mitigar los riesgos operativos.

Para la confección de la mencionada matriz utilizaremos básicamente tres parámetros. Comencemos por la viabilidad del suceso. Este concepto refiere a la probabilidad de ocurrencia del hecho suponiendo, a priori, que no se estableció un mecanismo de mitigación de ese riesgo. Lógicamente, cuanto mayor es la probabilidad de que tenga lugar un evento que genere una pérdida a la Empresa, más rápido se debe tomar la acción. Simplemente a modo de ejemplo, utilizaremos la siguiente escala del 1 al 5 para caracterizar la viabilidad del suceso:

Tabla 1: Parámetros para evaluar la viabilidad de un suceso

Puntuación	Viabilidad	Características
1	Insignificante	Puede ocurrir en situaciones excepcionales
2	Muy poco frecuente	Podría ocurrir alguna vez
3	Frecuente	Debería ocurrir alguna vez
4	Muy frecuente	Es probable que ocurra
5	Esperada	Es de esperar que ocurra

Es muy importante identificar correctamente la viabilidad de un suceso y para ello se requiere un análisis exhaustivo y particular de cada riesgo. Si la probabilidad de ocurrencia está subvaluada, entonces se estaría subvaluando la pérdida esperada de la empresa. Por el otro lado, en el caso de que la viabilidad esté sobrevaluada, entonces podría tomar la decisión de llevar a cabo planes de acción que no resulten necesarios y que podrían, en consecuencia, afectar a la operación de la empresa.

En segundo lugar, es importante estimar el impacto o la pérdida esperada que se verificará en el caso en que se produzca el hecho mencionado, es decir, las consecuencias en términos económicos o monetarios de suceder el evento viable. El impacto también lo mediremos cualitativamente en cinco rangos:

Tabla 2: Escala para evaluar el impacto de un suceso

Puntuación	Impacto
1	Insignificante
2	Bajo
3	Moderado
4	Alto
5	Masivo

También, estas puntuaciones quedan a juicio del equipo evaluador o profesional a cargo de administrar el riesgo. Cuanto más baja sea la puntuación, ergo el impacto, entonces la gestión para prevenir ese riesgo debe ser menor. Una de las mediciones que se utilizará en este ejemplo para puntuar el impacto del riesgo será si la ocurrencia de este hecho tiene impacto sobre los clientes de la empresa, en los socios y en los medios de comunicación. En el caso de que sea una empresa más pequeña, probablemente el suceso de ningún hecho tendría impacto en la prensa, por lo que se desestimaría esta columna:

Tabla 3: Parámetros para evaluar el impacto de un suceso

Puntuación	Consecuencia en clientes	Consecuencia en socios	Repercusión en medios de comunicación	Consecuencias económicas
1	No impacta en los clientes	No afecta a los intereses de los socios	No hay divulgación	No hay
2	Posibilidad de algunas bajas en los clientes existentes	Posibilidad de impacto a los socios minoritarios	Circulares por internet	Podrían existir multas pequeñas
3	Impacto en los clientes más importantes de la empresa	Impacto en los socios más importantes de la empresa	Internet, televisión, radio y medios de comunicación masiva	Multas pequeñas
4	Suspensión prolongada de la mayoría de los servicios	Desinterés de inversión en la empresa	Reportaje en medios de comunicación	Multas medianas

5	Impacto en todos los clientes de la empresa	Impacto a todos los socios y pérdida de inversiones	Pérdida de confianza del público sobre mis productos o servicios	Multas significativas
---	---	---	--	-----------------------

Para medir la pérdida del riesgo o la pérdida esperada sobre la ocurrencia de un hecho utilizaremos la fórmula que se detalla a continuación:

Pérdida esperada o riesgo = Viabilidad * Impacto.

De esta forma, utilizando la escala de puntuación del ejemplo, se puede obtener una pérdida esperada máxima o riesgo de 25 puntos y una pérdida esperada mínima o riesgo de 1 punto.

El último concepto que debe mencionarse para completar este análisis, es la exposición al riesgo, que se puede definir como el grado de vulnerabilidad que tiene una empresa por la posición o determinación que toma frente al negocio. El grado de exposición se puede determinar como la diferencia entre el grado de riesgo y el grado de control por el que opta una empresa, por lo que cuanto mayores sean los controles que toma una empresa, menos expuesta al riesgo estará y cuanto menores sean los controles mencionados, más exposición tendrá al riesgo dicha Empresa.

En la siguiente tabla resumimos la exposición al riesgo de una empresa utilizando la misma escala que usamos para las variables anteriores:

Tabla 4: Parámetros para evaluar la exposición de una empresa

Puntuación	Existencia de procedimientos	Controles	Planes de mitigación
1	Procedimiento de evaluación exhaustivos	Roles detallados de cada sector, controles automáticos, a priori y ad-hoc	En caso de ocurrir el suceso, la empresa puede seguir con su operación por tener los roles claros
2	Procedimientos en los sectores claves de la empresa actualizados	Roles claros y la mayoría de los controles son automáticos y preventivos	Casi todo el riesgo es tercerizado por lo que la empresa puede seguir con la operación
3	Procedimientos en las áreas claves, pero con realización esporádica	Algunos controles son automáticos y otros manuales. Algunos son preventivos	El riesgo es transferido parcialmente a un tercero
4	Escasez de procedimientos sin actualizaciones	La mayoría de los controles son manuales y con corrección a posteriori	Las operaciones se ven suspendidas en caso de ocurrir el suceso expuesto al riesgo
5	Procedimientos y sistemas nulos	No existe la definición de roles claros, ni controles ni responsabilidades	No existe el plan de contingencia y las operaciones deben detenerse

VI. Construcción de la matriz de riesgo operativo

Ya con la definición y las puntuaciones realizadas por los especialistas en riesgo, podemos realizar la matriz de riesgo operativo para así poder evaluar y calificar el nivel de riesgo operacional que enfrenta la empresa.

En el eje vertical de la tabla mediremos el parámetro de exposición que tiene la empresa al riesgo operativo, el cual está inversamente relacionado al nivel de control que ella ejerce. En el eje horizontal, representaremos el riesgo o la pérdida esperada con el que se enfrenta la Empresa y se mide como la viabilidad o probabilidad de ocurrencia multiplicada por el impacto derivado de la misma.

El nivel de calificación lo representaremos con una escala de la A hasta la D, donde la A representa que, la entidad o la institución posee un nivel de riesgo operativo bajo y su exposición es mínima debido a los controles y las gestiones del riesgo que posee y la mayoría de las fuentes de riesgo operativo están controladas. Mientras que las empresas que califican con D se encuentran expuestas al riesgo operativo y la probabilidad de ocurrencia de un suceso fortuito que impacte en los objetivos institucionales de la empresa son altos.

Tabla 5: Matriz de riesgo operativo

		Riesgo				
		1 a 2	3 a 4	5 a 6	8 a 10	12 a 25
Exposición	1	A	A	B	B	C
	2	A	B	B	C	C
	3	B	B	C	C	C
	4	B	C	C	C	D

5	C	C	C	D	D
---	---	---	---	---	---

Basándonos en esta matriz de riesgo ejemplificadora podemos identificar en qué situación de exposición al riesgo operacional tiene una empresa. A partir de esto, la institución podrá tener un claro panorama y tomar las medidas y elaborar un plan de acción adecuado para mitigar o eliminar estos riesgos, evitando o reduciendo así al máximo las pérdidas esperadas y evitar repercusiones graves en los estados contables (financieros).

Es menester que esta matriz sea elaborada a conciencia por todo el equipo de especialistas y que estén involucrados, entre otros profesionales, actuarios y contadores, en virtud de que los primeros tienen conocimientos sólidos respecto a la cuantificación y evaluación del riesgo, mientras que los segundos lo poseen acerca de la situación y contexto económico, financiero y contable de la Empresa sujeta a análisis. Asimismo, los planes de acción deben estar consensuados por todos los stakeholders para que las medidas que se adopten resulten efectivas.

VII. Conclusiones

Como conclusión, se han analizado las principales fuentes de riesgo operativo que enfrenta una empresa y cómo evaluarlo a través de una matriz de riesgo operativo. Esta matriz es un buen mecanismo para medir la eficiencia, solvencia, control, supervisión y administración del riesgo que tiene una empresa, sin importar su tamaño. A partir de esta, que es realizada por un equipo especialista en riesgo y en análisis económico financiero, se pueden elaborar y tomar una serie de medidas para mitigar las posibles pérdidas a que se puede enfrentar la empresa.

VIII. Bibliografía

CHÁVEZ GUDIÑO, José — NÚÑEZ MORA, José, "Riesgo Operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo", *Análisis Económico* nro. 58, Vol. XXV.

FERNÁNDEZ LAVIADA, Ana, "La gestión del riesgo operacional. De la teoría a su aplicación", Ed. Limusa, 2007.

Pricewaterhousecoopers Argentina, "Riesgo Operacional", *Responsabilidad Social Corporativo, Hot Topics*, Año 3, edición especial.

PALMA RODRÍGUEZ, Carlos, "¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo?", *Ciencias Económicas* 29, nro. 1, 2011.

BÁEZ, Bueno, "Matriz de riesgo operacional", Confederación Alemana de Cooperativas, 2010.

PriceWaterhouseCoopers, "Basilea II, Nuevo Marco Revisado de Adecuación de Capital", 2004.

(1) Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, "Aplicación de Basilea II: aspectos prácticos", Banco de Pagos Internacionales, Julio 2004.

(2) También existen normas similares en el caso de empresas aseguradoras conocidas como "Solvencia".

(3) Basel Committee on Banking Supervision, Consultative Document, "Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk", Bank for International Settlements, diciembre 2011. <http://www.bis.org/publ/bcbs183.pdf>.