

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE AUDITORIA**



**PROYECTO DE GRADO**

**CONTROL DE RIESGOS OPERATIVOS EN EL DESARROLLO  
DE LAS EMPRESAS**

**POSTULANTE:** Univ. Madelen Murillo Martínez

**TUTOR:** Mg.Sc. Adolfo Mendoza Y.

**LA PAZ - BOLIVIA**

**2009**

## ÍNDICE

### I. INTRODUCCIÓN

### II. ANTECEDENTES

2.1. Planteamiento de la investigación .....	2
2.2. Planteamiento del problema .....	2
2.3. Formulación del problema .....	4

### III. OBJETIVOS

3.1. General.....	5
3.2. Específicos .....	5

### IV. JUSTIFICACIÓN

4.1. Justificación teórica .....	6
4.2. Justificación socioeconómica .....	6

### V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### VI. MARCO REFERENCIAL

6.1. Marco teórico.....	9
6.2. Marco Conceptual.....	9
6.3. Recolección de la información.....	11

## VII. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA

7.1. Panorámica de la gestión de riesgos operativos .....	12
7.2. Principios de la gestión de riesgos .....	21
7.3. Principios de la gestión de riesgos controles y procesos .....	22
7.4. Riesgo operativo y cambio empresarial. ....	24
7.5. Ventajas de la gestión del riesgo operativo .....	25

VIII. Modelo general para establecer una estructura de la gestión de riesgos operativos .....	
--	--

## MODELO GENERAL PARA ESTABLECER UNA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVOS

8.1. Crear una arquitectura de apoyo.....	28
8.2. Establecer políticas y elementos de organización.....	29
8.3. Puesta en marcha de controles operativos .....	40
8.3.1. Crear una estrategia de seguros .....	41
8.3.2. Financiamiento del riesgo operativo en el sector bancario.....	44
8.3.3. Aplicación de las operaciones.....	45
8.3.4. Riesgo operativo en siglo presente .....	65
8.3.5. El futuro de la gestión de riesgos operativos en la banca. ....	76

IX. CONCLUSIONES .....	78
------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA .....	81
--------------------	----

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios**, mi creador por darme la vida y la oportunidad de compartirla con una linda familia.

**A mi esposo José Eddy**, por haber creído en mí, y dado todo su cariño y ternura, por enseñarme a perseverar para lograr mis objetivos.

**A mi hijo Alain**, por el simple hecho de ser el consentido, primogénito y darme su cariño y apoyo incondicional.

**A mis padres Justo y Lourdes**, por estar siempre a mi lado en los buenos y malos momentos y saber que los problemas nunca vencen a la esperanza.

**Al Lic. Adolfo Mendoza**, mi tutor, por toda la ayuda prestada durante mis estudios

**Muchas Gracias**

## **DEDICATORIA**

DEDICO ESTE TRABAJO A MI ESPOSO,  
A MI HIJO, A MI FAMILIA, POR EL  
GRAN APOYO Y FE INCONDICIONAL  
QUE SIEMPRE TUVIERON PARA  
CONMIGO PARA SEGUIR ADELANTE Y  
LOGRAR MIS METAS SIN ELLOS ESTO  
NO HUBIERA SIDO POSIBLE.

# **CONTROL DE RIESGOS OPERATIVOS EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS**

## **INTRODUCCION**

Nos encontramos en un medio en que los cambios se presentan cada vez más aceleradamente en los distintos ámbitos sociopolíticos, económicos, comerciales, culturales y tecnológicos. La administración en general y particular el auditor, sobre todo el interno, están orientando su actividad profesional con un enfoque inicial de participar en funciones de control, para interiorizarse cada vez más en el análisis y monitoreo de los riesgos. De esta manera, comienzan a dedicarse al estudio sobre la presente temática, que buscan contribuir de manera más amplia y profunda a satisfacer requerimientos empresariales existentes y a prevenir eventualidades que de suceder repercutirían en detrimento de las organizaciones.

Todos estamos convencidos que los riesgos están implícitos en el desempeño de cualquier actividad humana. Esto se debe a que el hombre no logra el equilibrio puro de sus acciones por no alcanzar plenamente las dimensiones de su perfección, por lo tanto se puede establecer la premisa que toda actividad y todo recurso incorporan sus propios riesgos en función de la naturaleza de sus acciones.

En los años ochenta nueve, buena parte del interés suscitado por la gestión de riesgos gira en torno al diseño y puesta en práctica de marcos de control de gestión de las carteras de seguros y la garantía del cumplimiento de las normas gubernamentales y empresariales.

A medida que el tiempo va pasado en ciertos sectores se ha prestado mucha atención a la identificación y eliminación del riesgo. En el sector nuclear, por ejemplo, se sabía que un fallo tendría unas consecuencias tan catastróficas

de que la perspectiva de que se cometiera un error se considera inaceptable. Como consecuencia, los expertos en gestión de riesgos de ese sector desarrollaron nuevos métodos para cuantificar el riesgo, aunque su interés, se centró en áreas muy restringidas. En el sector financiero se ha prestado especial atención a la gestión de riesgo de crédito y de mercado.

A medida que el ritmo de cambio sigue acelerado, muchas organizaciones están descubriendo que ya no pueden permitirse el lujo de adoptar una postura exclusivamente defensiva hacia el riesgo. Aunque es necesario, en primer lugar, adoptar marcos de control para gestionar el riesgo, hoy por hoy muchas empresas buscan la necesidad de gestionar el riesgo para obtener ventajas estratégicas, para mejorar la satisfacción del cliente e incrementar el valor para el socio o accionista.

## **ANTECEDENTES**

### **2.1. Planteamiento de la investigación**

La importancia del análisis de los riesgos en diferentes ámbitos se hace patente, cuando en nuestros tiempos la incertidumbre se hace más palpable en diferentes aspectos.

La necesidad de mejorar la gestión de los riesgos se considera que merece una puntual atención. En especial examinar el contexto empresarial general en el que la gestión eficaz del riesgo y de manera especial el operativo se está convirtiendo en esencial para muchas organizaciones.

### **2.2. Planteamiento del problema**

A lo largo de la historia se han presentado los principales peligros y riesgos asociándolos a la naturaleza, con las catástrofes naturales, ahora se imputan principalmente a las acciones y decisiones humanas, no solo o no tanto por las imprudencias sino en la mayoría de los casos por la incapacidad del ser humano de prever los efectos de su protagonismo tecnológico y social.

La preocupación por el creciente exponencial de los riesgos de la sociedad moderna tiene sus proyecciones en el ámbito económico. La volatilidad macroeconómica y financiera, el incremento de la competencia, la sobre regulación, la fluctuación de las monedas nacionales, la crisis energética, la amenaza terrorista producen en mundo empresarial y financiero una creciente percepción de los riesgos a los que se enfrentan



### **2.3 Formulación del problema**

Efectuando un análisis de las tendencias actuales, podemos constatar que en los últimos tiempos. Se presenta una corriente de personas que se interesa en el tema de riesgos económicos y como nunca surge la necesidad de desarrollar teóricamente y de implantar en una forma eficaz la gerencia de riesgos en todas las actividades económicas. Así, cuando aumenta la diversidad y la complejidad de los riesgos, se convierte un imperativo para el mundo empresarial el desarrollar la conciencia de riesgo y de avanzar en los métodos prácticos para afrontarlo

Un rasgo importante de la gestión de riesgo es de carácter integral, para tener éxito en ello debe implicar todos los niveles y sectores de la institución empresarial.

A finales de los setenta los estudios de los métodos de comportamiento empresarial en situaciones de riesgos recibe una gran empuje por el proceso de la globalización.

## **OBJETIVOS**

### **3.1. General**

Utilizar la gestión de riesgos de operación como herramienta para mejorar la prestación de servicios

### **3.2. Específicos**

- Necesidad de demostrar que la gestión de riesgos puede ayudar a que las organizaciones alcancen sus objetivos.
- La justificación la necesidad de integrar la gestión de riesgos con la gestión de operaciones específicas.
- Ofrecer a los empresarios una estructura para diseñar y poner en práctica controles que apoyen los objetivos de la empresa.
- Demostrar que la gestión de riesgo y la estrategia empresarial están en continua coordinación.

#### **4.1. Justificación teórica**

El introducirnos y analizar el concepto de riesgo en general y de manera específica el riesgo operativo y su relación con la gestión empresarial y con la gestión de operaciones específicas, nos permite señalar que los riesgos empresariales son principalmente decisiones, eventos o procesos, ejecutados u omitidos en situaciones de incertidumbre, que potencial o probablemente originan resultados en forma de pérdidas o beneficios para la empresa, su gestión debe ser el conjunto de actividades que persiguen el doble objetivo, tanto de proteger la empresa como de explotar las oportunidades del beneficio que ofrecen riesgos.

En términos generales, la gestión de riesgo es el arte de oscilar entre las pérdidas y el beneficio.

#### **4.2. Justificación Socioeconómica**

Partimos de la premisa que el contador y auditor son profesionales, con carácter netamente social, porque se preocupan de la economía de una nación y de las empresas de cualquier índole.

Los auditores deberán tener mayor conocimiento sobre el tema de riesgos, sobre todo de los riesgos operativos, tomando en cuenta las nuevas tendencias que tienden a responder a las preocupaciones de millones de personas que no pertenecen al sector empresarial y financiero y es como Roberto Shiller, en su artículo denominado “Gestión de riesgo para las masas” expresa la idea de que hace falta el desarrollo de una tecnología que podrá aplicarse “en masa”, para la gente común y corriente, reduciendo su riesgo económico individual para ellos, continua Roberto, los mayores riesgos no son el tipo de cambio Euro – Dólar, ni tampoco los precios del petróleo, sino que corren el peligro de perder su empleo, cambio o incremento de la cuota de sus

pensiones o la caída del valor de su vivienda. Por este camino se crea” una expresión de creatividad y diversidad” de la gente corriente que sería un estímulo impresionante para la economía y también como resultado podrán reducirse en el futuro desigualdades económicas fortuitas.

Daniel Kahuman, recibe el premio nobel de economía en año 2002, por haber integrado los avances de la investigación psicológica en la ciencia económica, especialmente en lo que se refiere al juicio humano y a la adopción de decisiones bajo incertidumbre. Bajo esta corriente la teoría se determina que en el comportamiento humano normalmente se realiza una aversión a la pérdida: Una persona prefiere no perder 100 dólares, antes que ganar 100 dólares.

## **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

El resultado de conocimientos y la metodología incluyen la modernización, la inquietud de presentar nuevos instrumentos destinados a operaciones de financiación y los datos señalados en el mismo son el resultado de la aplicación de estas operaciones en una gestión que deberán ser interpretados de acuerdo a normas nacionales e internacionales.

Bajo estas perspectivas la presente investigación se basa en el estudio de tipo exploratorio, descriptivo y a su vez explicativa:

- Exploratorio porque existen una variedad de métodos en el mundo sobre la orientación y aplicación de regular , mitigar los riesgos.
- Descriptivo porque trataremos de identificar las características y efectos de la interpretación y aplicación de estos instrumentos.
- Explicativo porque las conclusiones de este estudio significarán instrumentos básicos, de ayuda, orientación y análisis de la adecuación y ejecución de de los riesgos operativos en general.

Los objetivos presentados nos permiten utilizar el método deductivo e inductivo. Debido a que se parte de situaciones generales explicativas a través de un marco teórico general para llegar a situaciones particulares, es decir a partir del conocimiento particularizado para llegar a formular un tratamiento y resultados de la aplicación de estos métodos relacionados con el riesgo.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **6.1. Marco teórico**

Nos permitimos presentar, sobre la base de autores entendidos en la temática en cuestión la gestión del riesgo operativo y examinar porque se considera que esta área merece una especial atención en la actualidad. En particular, examinar el contexto empresarial general en el que la gestión eficaz del riesgo operativo se está convirtiendo en esencial para muchas organizaciones actuales.

Veremos la forma de establecer marcos de riesgos operativos diseñados para que los directivos puedan alcanzar la integridad de las operaciones. Tras la creciente presión ejercida por las autoridades hacia los directivos se centren en los riesgos y control.

Este análisis nos permite demostrar los siguientes complementos:

- La situación de incertidumbre, como el contexto y condición objetiva del riesgo.
- La vivencia de valuación motivada por la probabilidad de pérdidas o fracasos como resultado de la realización de la alternativa privilegiada.
- El acto de tomar decisiones sobre la base de información incompleta.

### **6.2. Marco conceptual**

Para apreciar el presente trabajo requerimos contar con conceptos de elementos de personalidades entendidos en la materia como su evolución a través del tiempo:

- El consultor Mauricio León manifiesta: “Existe el riesgo cuando se tienen dos o más probabilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conduzca cada una. Todo riesgo encierra la posibilidad de ganar o perder, cuanto mayor es la pérdida posible, tanto mayor es el riesgo”.
- Goldstein, economista ruso afirma:” riesgo es la incertidumbre en cuanto al potencial de pérdidas en el proceso de alcanzar los objetivos de la empresa”
- PriceWaterHauseCoopers, julio del 2002 en su informe “Domesticación de la incertidumbre” hace referencia a la evolución de gestión de riesgos en el sector financiero.
- Frank Knight en su obra “Riesgo, Incertidumbre y Beneficio”, plantea los riesgos económicos, porque el empresario corre riesgos porque es imposible obtener ganancias sin enfrentarse con los riesgos, en el ámbito económico. “Si no hay nada que perder, no hay nada que ganar”. Por otra parte nos hace entender la diferencia entre “riesgo” e “incertidumbre”, entendiendo el primero como aleatoriedad con posibilidades conocidas e el segundo como aleatoriedad sin probabilidades conocidas( Ej.: desastres naturales, las guerras etc.).
- Surge una nueva tendencia, en la que trata de responder las preocupaciones de millones de personas que no pertenecen al sector empresarial y financiero, presentado por Roberto Shiller en su artículo “Gestión de riesgo para las masas”, donde expone la idea de que hace falta el desarrollo de una tecnología que podría aplicarse “en masa”, para gente común y corriente reduciendo el riesgo económico individual, para ellos continúa Robert los mayores riesgos no son el tipo de cambio de EURO - DOLAR , ni tampoco los precios del petróleo, sino que corren el peligro de perder su empleo, incremento por aportes a su cuota de pensiones o la pérdida de valor de su vivienda. Por este camino se crea una expresión de “Creatividad y Diversidad”, de la gente corriente que

sería un estímulo impresionante para la economía y también como resultado podrán reducirse en el futuro las desigualdades económicas fortuitas.

- Daniel Kahuman recibe el premio nobel en economía gestión 2002, por haber integrado los avances de la investigación psicológica en la ciencia económica, especialmente en lo que se refiere al juicio humano y a la adopción de decisiones bajo incertidumbre

Tomando en cuenta estos comentarios de la presente teoría se determina que el comportamiento humano normalmente se realiza una aversión a la pérdida: Una persona prefiere no perder 100 dólares, antes que ganar los 100 dólares.

### **6.3. Recolección de la información**

Para el desarrollo del proceso de planificación del trabajo que presentamos, obtuvimos información referente a riesgos operativos:

- Recurriendo a la historia y evolución de la importancia de los riesgos empresariales a nivel nacional y internacional
- Legislación nacional vigente con relación a riesgos empresariales
- Documentos bibliográficos
- Textos de autores nacionales e internacionales sobre la temática en cuestión
- Recurrimos a páginas del internet



## **7.1. PANORAMICA DE LA GESTION DEL RIESGO OPERATIVO**

Desde el punto de vista de la macroeconomía, la economía de un país depende de que los procesos de los sectores gubernamentales, Industriales, de servicios y de infraestructura funcionen con eficacia y fluidez.

En el ámbito de la microeconomía, las empresas individuales se enfrentan al riesgo de que sus actividades y procesos se vean interrumpidos de forma inesperada o no alcancen a los niveles de resultados previstos. Recientes crisis destacadas en el ámbito universal han sido la razón para centrara la atención sobre la importancia de la gestión de riesgo. Las repercusiones que tienen las crisis e interrupciones de actividad de las organizaciones pueden ser más o menos graves, desde las pérdidas de poca importancia como consecuencias de retrasos de tramitación de pedidos o el empeoramiento de la calidad de servicio al cliente, o, la pérdida de reputación o, en el peor de los casos quiebra de las empresas.

Lo que los consejos de administración han llegado a apreciar con claridad es que la buena gestión del riesgo es un elemento esencial del buen gobierno empresarial y que es un instrumento que permite proteger el valor para el accionista.

La gestión de riesgos operativos, tema de nuestra presentación, tiene como objetivo asegurar que la empresa identifica y se ocupa, de la manera más eficaz posible, de los diversos riesgos a los que están expuestas las actividades. El logro de este objetivo depende de que el equipo directivo empresa acciones positivas para plantearse medidas que se deberían adoptar a fin de optimizar la exposición a los riesgos operativos de forma que puedan conseguir las máximas mejoras del valor para el inversionista.

La gestión de los riesgos operativos en el máximo nivel tiene un campo de actuación que se puede desglosar en dos componentes fundamentales:

- Integridad operativa: la idoneidad de los controles operativos y el gobierno empresarial
- Materialización o prestación de servicios: la capacidad de la empresa de llevar a cabo procesos empresariales de forma constante.

Entre estos dos componentes esenciales pueden darse diversas relaciones de dependencia o interconexión; por ejemplo, una pérdida por operaciones de derivados en un banco provocado por transacciones ilícitas realizadas en un entorno de deficiencias de controles operativos pueden ser consecuencia de una deficiente gestión de los recursos humanos.

Estos componentes también se pueden abordar por separado. La integridad operativa comprende, por lo general, la gestión de riesgos operativos procedentes de entornos culturales inadecuados, derivados de la falta de supervisión directiva, de errores, de malicia, de fraude, de políticas deficientes de seguridad e higiene en el trabajo o de incumplimiento de la normativa medioambiental, de incidentes catastróficos o de controles internos deficientes. La materialización de las operaciones abarca la gestión de los riesgos de orígenes imprevistos en las actividades de demanda de la empresa, en los procesos, en las modificaciones fallidas de los proyectos, las relaciones con los proveedores, la prestación, el personal, la tecnología de la información, las instalaciones y fábricas y las crisis.

Resumiendo lo expuesto se puede presentar lo siguientes:

**INTEGRIDAD DE LAS OPERACIONES  
OPERACIONES**

**Gobierno de las empresas**

**Controles de las operaciones**

**MATERIALIZACIÓN DE LAS**

**Gestión de la capacidad**

**Gestión de los proveedores**

**Gestión del servicio**

**Gestión del abastecimiento**

**Gestión de recursos humanos**

**Gestión del riesgo del proyecto**

**Gestión de las crisis.**

A lo largo de la historia la evolución de los riesgos ha mostrado dos facetas: la financiera y la de seguros. Cada una de ellas se gestiona desde diferentes partes de la organización: el director de seguros o riesgos se ocupa de las cuestiones de seguros, mientras que el director financiero es responsable de la gestión de riesgos financieros.

En el transcurso de los años, la gestión de riesgos ha tenido que ir evolucionando. En los años setenta, los directivos de riesgos empezaron a tener más atención al control activo de los riesgos y la gestión de riesgos adquirió un carácter dinámico que en el pasado. En el aspecto financiero, percibieron la necesidad de protegerse frente a la creciente volatilidad económica materializada en las fluctuaciones de las divisas y los valores de las mercaderías genéricas. Nacieron los nuevos mercados de derivados financieros, y la disciplina de la gestión de riesgo financiero empezó a cuajar en los departamentos financieros de las empresas y en los bancos de todo el mundo.

En los años ochenta, las empresas mostraron gran sensibilidad hacia el riesgo político y de país. En 1979, las empresas estadounidenses perdieron aproximadamente mil millones de dólares como consecuencia de la revolución iraní y el derrocamiento del Sha de Persia. Se planteó la necesidad de analizar los riesgos derivados de la inversión en el extranjero, y en el caso de los bancos, el riesgo crediticio que entrañaba prestar dinero a nuevos prestatarios.

A medida que se aproximaba el nuevo milenio, la gestión de riesgos iba cobrando importancia en las agendas de las empresas y a acabo por convertirse en prioridad para las empresas de muchos sectores. Ha conseguido desprenderse de lo que tradicionalmente había sido su principal función, la reducción de costos. Los consejos de administración son cada vez más conscientes de su importancia estratégica. El hecho de algunas sofisticadas instituciones financieras cuenta en la actualidad con directores generales de riesgos que ocupan un lugar en el consejo de administración de las empresas.

Estamos convencidos que un programa típico de gestión de los riesgos operativos centrado en ayudar a una empresa a cumplir los objetivos de integridad operativa y de presentación abarcará una amplia gama de actividades, entre las cuales cabe citar las siguientes:

- Definir el alcance de la gestión de riesgos, operativos junto a otras funciones de gestión de riesgo como ser riesgos crediticios y de mercado.
- Definir y poner en marcha funciones y responsabilidades y de estructuras jerárquicas necesarias.
- Identificar las categorías de riesgos, estableciendo las prioridades entre ellas y representándolas gráficamente.
- Trabaja con las unidades de explotación para atribuir la responsabilidad de gestión de cada riesgo.

- Ayudar a las empresas a identificar e implantar los controles necesarios.
- Poner en práctica las medidas, métodos e instrumentos necesarios.

Estamos experimentando la celeridad de los cambios y se está convirtiendo en uno de los problemas más importantes a los que debe enfrentarse a la gestión.

Nos permitimos presentar algunos de los motores producto de los cambios mencionados:

**Globalización.** En el entorno económico actual, mucho más competitivo, las organizaciones tienen menos facilidades para mostrarse complacientes con sus tradicionales puntos fuertes de explotación y organización. Las empresas que tienen procesos tradicionales de producción o de suministro se enfrentan con dificultades cada vez mayores para competir, como consecuencia de las presiones que se ejercen sobre los márgenes y de la respuesta a las expectativas de los clientes. Como consecuencia, muchas de ellas están dejando de recurrir a las maniobras defensivas y tratan de identificar nuevas formas de obtener ventajas competitivas que sean sostenibles a largo plazo.

**Desarrollo de la electrónica.** La introducción de nuevas tecnologías ha aumentado la eficiencia, pero también ha dado lugar a nuevas relaciones de dependencia empresarial muy complejas. El crecimiento explosivo experimentado por la empresa electrónica en todos los sectores, emparejado con la creciente utilización de extranets e intranets empresariales y la automatización de las diversas tareas realizadas por trabajadores manuales y, cada vez con mayor frecuencia por trabajadores administrativos, son sólo de los posibles ejemplos. La dependencia de las nuevas tecnologías suele concentrar el riesgo y agrava las consecuencias de las interrupciones o fallos en las operaciones. En el entorno macroeconómico, existe el riesgo de que quiebren organizaciones completas. En el entorno microeconómico, el aumento del

volumen de transacciones y el aumento de la velocidad de procesamientos de las transacciones, también aumentan la velocidad a las que se procesan los errores y sus repercusiones potenciales.

**Competencia.** Tanto los mercados de empresa a consumidor, como los mercados de empresa a empresa son menos tolerantes con las demoras y los errores que en el pasado. En estos mercados se esperan elevados niveles de calidad de servicio, a un costo reducido y con puntualidad. La deficiente calidad de servicio puede provocar rápidamente una pérdida en la cuota de mercado. Esto está incrementando la presión que sienten las empresas para evitar las interrupciones en la prestación de servicios y en la entrega de los productos.

**Implantación de nuevas normas.** Las empresas se enfrentan cada vez a un aumento de reglamentaciones, ya sea en materia de salud y seguridad, de medio ambiente, de competencia, de protección de los derechos de los consumidores. Muchas entidades reguladoras están adoptando posturas más estrictas a organizaciones que no cumplen con la normativa. Esta nueva forma de abordar la cuestión destaca la necesidad de implantar un sistema sofisticado de supervisión y control de dirección sobre todo en el ámbito de las operaciones.

**Mayor concientización a la existencia de nuevos riesgos.** En la actualidad una gran parte de empresas cuentan con recursos financieros necesarios para sustentar siniestros materiales, como ser incendios o inundaciones. Hoy está surgiendo la percepción de que algunos de los mayores riesgos a los que debe hacer frente con mayor éxito son los intangibles: por ejemplo los que tratan de dañar la reputación en el mercado. Estos riesgos son potencialmente más dañinos, porque afectan directamente a las operaciones de la empresa, si la empresa pierde confianza en el mercado, es posible que difícilmente la pueda recuperar.

Habiendo analizado algunos de los motores del crecimiento de los riesgos. En la actualidad un de los problemas a los que se enfrenta los gestores de riesgos es la palabra “**riesgo**”, palabra que se emplea de formas muy diferentes en diversos campos, que se ocupan de los riesgos de la competencia, del riesgo de mercado, del riesgo financiero, del riesgo de las demandas judiciales, y una gama de riesgos de otros tipos que nacen en función de las circunstancias.

El profesor Robert G. Eccles, analiza y vincula los diversos tipos de riesgo:

**Gestionar una estrategia de ataque.** Que exige decisiones de la dirección destinadas a aprovechar y alcanzar ganancias positivas. Un análisis del potencial de la mejoría del riesgo genera intuiciones que la dirección puede aumentar las probabilidades del éxito y reducir las probabilidades de fracaso.

**Gestionar una estrategia de defensiva.** Que se ocupa de la prevención o mitigar los riesgos de los peligros derivados de los fracasos, incidentes y acciones de desempleados o de otras personas que pueden generar pérdidas. Este método se basa en la puesta en práctica de políticas, procedimientos, controles y sistemas destinados a impedir comportamientos que puedan tener repercusión negativa en el rendimiento de la organización.

**Técnicas del análisis del riesgo.** Hace referencia directamente al proceso DELPHI, que es una técnica de previsión. Se basa en la realización reiterada de encuestas a los mismos expertos y en la exposición de todos los participantes a las opiniones evolutivas del grupo, como base para encuestas posteriores. El proceso es anónimo, y da seguridad a las rondas de cuestionarios, donde los participantes puedan modificar sus respuestas hasta llegar a respuestas correctas, descubierta por ellos mismos, a través de la presentación de nuevos

conocimientos o nociones acumuladas a lo largo del proceso.( elección de unidades de medición de rendimiento).

**Gestionar la incertidumbre.** Que tiene su vital importancia para alcanzar el mejor rendimiento. Se trata de garantizar, mediante técnicas de cobertura, presupuestos y otros instrumentos, que el rendimiento real de una organización alcance o supere los objetivos definidos. Desde la perspectiva de la dirección, el primer paso para aclarar cuestiones, consiste en reconocer que cada uno de los elementos del riesgo debe concebirse desde tres perspectivas diferenciadas:

- **El riesgo como oportunidad.** Relaciona de manera clara entre riesgo y recompensa. Cuanto mayor es el riesgo, mayor será la recompensa potencial y, por extensión mayor será el potencial de pérdida. Gestionar el riesgo de oportunidad es una función de ataque, que requiere que la dirección adopte acciones para conseguir beneficios positivos.
- **El riesgo como incertidumbre.** Las organizaciones pueden determinar de qué manera pueden intervenir activamente para evitar que acontecimientos futuros inciertos tengan repercusión negativa. Se tiene que tomar en cuenta, bajo estas perspectivas la gestión de la incertidumbre puede tener un importante elemento defensivo, porque puede exigir el sacrificio de oportunidades para mitigar las pérdidas.
- **El riesgo como peligro.** Denominado también acontecimiento negativo, que puede ser una pérdida financiera, fraude, robo, deterioro de la reputación, fallo de los sistemas y fracaso de una acción legal. Gestionar el riesgo en este contexto, será en instalar técnicas de gestión que reduzcan las probabilidades de que se dé el evento negativo, sin recurrir en costos excesivos que paralicen la organización.

Después de haber analizado estos elementos sobre la naturaleza del riesgo. PricewaterhouseCoopers, se preocupa sobre la forma de gestionar el riesgo,



es decir un análisis sobre la Estructura de Gestión del Riesgo Empresarial, representada por cuatro elementos que se conocen como ORCA : LOS OBJETIVOS - LOS RIESGOS - LOS PROCESOS DE CONTROL - LA COORDINACION. Cada uno de estos elementos tiene en cuenta un aspecto diferente de la gestión de riesgo y en su conjunto estos elementos proporcionan un método integrado y exhaustivo de gestionar el riesgo.

Concluye con una expresión que resume todo lo enunciado anteriormente:

*“...El riesgo es inherente en las empresas. Aunque su naturaleza y extensión pueden ser diferentes, el riesgo es aplicable tanto a una pequeña tienda como a una gran multinacional diversificada. Una organización asume riesgos para tratar de aprovechar oportunidades de conseguir beneficios para los propietarios; conseguir un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento en la clave para aumentar al máximo la riqueza para los que invierten capital en una empresa”*

Cuando se aplican los principios ORCA facilitan a cada miembro de la organización un mecanismo que conduce a una consideración coherente y reiterativa de los riesgos y las recompensas en el marco de la planificación cotidiana, la puesta en práctica de la estrategia y el logro de los objetivos.

Uno de los principales objetivos del ORCA consiste en asegurar que la dirección tiene la responsabilidad claramente definida de evaluar y controlar los riesgos derivados no solo de las operaciones cotidianas, sino de las repercusiones de los cambios operativos y estratégicos constantes. La responsabilidad de gestionar el riesgo debe recaer en los que asuman una mayor responsabilidad en la tarea de producir el cambio.

## **7.2. PRINCIPIOS DE LA GESTION DE RIESGO**

El riesgo se puede concebir como una agrupación de factores que pueden obstaculizar o facilitar la materialización de los objetivos de una organización.

Estos objetivos organizativos suelen estar conectados a las necesidades de satisfacer a los grupos interesados más importantes, que puedan repercutir en el rendimiento de la organización o que se pueden ver afectados por dicho rendimiento. El grupo esencial de interesados lo forman los dueños o accionistas del negocio.

Tenemos que tomar en cuenta que la generación de valor para los dueños o accionistas es el resultado de las complejas interrelaciones que existen entre el crecimiento, el riesgo y la rentabilidad.

El que los empresarios presten atención especial a los riesgos específicos inherentes en la puesta en práctica de estrategias y crecimiento rentable, es una limitante pues están preocupados exclusivamente a la reducción de riesgos centrados en aspectos financieros, como por ejemplo, prácticas del cambio de divisas, como de la estructura de su capital.

Al contrario al plantear la gestión de riesgo, todos los empresarios deberían aspirar a evaluar sus objetivos en todos los niveles, empezando por la misión en el ámbito de la administración, concluyendo por las responsabilidades de los empleados de manera individual.

## **7.3. PRINCIPIOS DE GESTION DE RIESGO – CONTROLES Y PROCESOS**

El concepto de controles/procesos abarca una amplia gama de posibles reacciones de la dirección ante el riesgo, en función de que este sea considerado como una oportunidad, una incertidumbre o un peligro.

Los controles/procesos agrupan cinco componentes relacionados entre sí:

- Entorno de control
- Evaluación de riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

**Entorno de control.** Siendo efectivo aporta disciplina y la estructura para que la gestión de riesgo tenga éxito. Entre los factores sobresalientes mencionamos:

- + La integridad, valores éticos y competencia personal
- + La filosofía y el estilo operativo de la dirección
- + La forma en que la dirección atribuye la autoridad y la responsabilidad
- + La actitud ante la formación y el desenvolvimiento del personal

Podemos mencionar algunos de estos rasgos de estos factores como: Contar con un Código de Ética – Programa de formación que resuma los valores de la empresa – Programa de incentivos que esté vinculado a la eficacia.

**Evaluación del riesgo.** Que tenga la capacidad de reflejar el cambio y tengan en cuenta la forma en que los cambios internos y externos influyen en los objetivos. Entre las circunstancias que abordan y que exigen atención, podemos mencionar:

- + Modificaciones del entorno operativo

- + La contratación de nuevos empleados
- + Los sistemas de información actualizados
- + La nueva tecnología
- + Los productos o actividades novedosas

**Actividades de control.** Diseñadas para dar respuesta a los riesgos en toda la empresa, de esta manera podemos mencionar: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, revisiones operativas, mejoras de la actividad, distribución de obligaciones. La auditoría Interna desempeña un función capital en su condición de desarrollar actividades de control.

**Información y comunicación.** Los sistemas de información facilitan los medios para medir los resultados obtenidos. Estos sistemas tiene que estar complementados con prácticas de comunicación que no impidan que las malas noticias lleguen a la alta dirección, que logren difundir prácticas idóneas a todos los departamentos de la empresa y conseguir que todos los miembros de la empresa comprendan los planes e intenciones de la dirección.

**Supervisión.** Las actividades y los procesos de control tienen que estar sometidos a supervisión para que pueda evaluar su calidad a lo largo del tiempo. Las actividades de supervisión tienen una actividad dual: por una parte realizar evaluación continua como ser la supervisión cotidiana de las actividades administrativas para comprobar el reparto de obligaciones entre los diferentes empleados y por otra, se organizan comprobaciones específicas que pueden consistir en auditorías internas como externas.

#### **7.4. RIESGO OPERATIVO Y CAMBIO EMPRESARIAL**

Durante estas dos últimas décadas, las empresas han descubierto que es necesario adoptar un programa de cambio de manera constante, como ser la

reingeniería de procesos, la nueva gestión de calidad, las operaciones de funciones y adquisiciones. La experiencia a puesto manifiesto que la exposición de una organización a los riesgos operativos suele aumentar a medida que se aviva el ritmo del cambio. Ritmo de cambio que puede alterar el perfil del riesgo de una empresa, alteración que puede hacer que ciertos acontecimientos les pesque de manera desprevenida a la dirección y accionistas de la empresa.

En algunos casos la introducción de nueva tecnología, por sí solo, no será una fuente substancial de riesgos, pero los efectos secundarios de su implementación sí lo serán. Así podemos señalar que la nueva introducción de nuevos canales de entrega de mercadería mediante internet, puede generar ventajas de la disminución de costos, pero sin el necesario de personal técnico que tenga la capacitación adecuada, es posible que el control ejercido sobre esos canales no sea efectivo. El contratar nuevo personal temporal sin experiencia también puede plantear un riesgo a cualquier proceso de la empresa.

Los crecientes volúmenes de transacción, derivados del aumento de la capacidad de mercado, pueden someter a una empresa una mayor tensión para rendir y multiplicar el efecto de las perturbaciones. Cuando las empresas empiezan a operar en diferentes entornos geográficos y zonas temporales, el tiempo se convierte en una nueva limitación.

La relación entre el cambio empresarial y los acontecimientos más generales se puede ilustrar con un ejemplo entre tantos corridos en la realidad. En 1993, dieciséis accidentes aéreos sufridos en el lejano oriente como consecuencia 346 víctimas mortales. Se dijo que las condiciones meteorológicas habían sido un factor determinante de estos accidentes, y que la causa principal fueron errores humanos. Todos los aviones afectados por accidentes eran modernos.

No obstante, el problema venía, por lo menos en parte causado por la impresionante tasa de expansión de transporte aéreo. Esta expansión de control del tráfico aéreo había generado más tensión en el sistema de control del tráfico aéreo y además en la capacidad de los ejecutivos de llevar a cabo una formación adecuada a los pilotos.

En general, los entendidos en la temática presente han logrado determinar tres causas por las que aumentan los riesgos operativos:

- La escasez de directivos que tengan experiencia para llevar a cabo supervisiones
- Los crecientes volúmenes de transacciones comerciales, que suponen el riesgo de anegar los procesos operativos.
- Los cambios en las relaciones empresariales generales, con un incremento de relaciones jerárquicas con otras organizaciones y un intento de integrar unas prácticas de trabajo, unos sistemas y unas culturas que no habían diseñado o tomados en cuenta para operar conjuntamente

## **7.5. VENTAJAS DE LA GESTION DEL RIESGO OPERATIVO**

La presión que ejercen los dueños de las empresas, exigen a que la medición del rendimiento empresarial debe estar en relación directa con los valores de las inversiones de los dueños o de los accionistas de una empresa. En crecimiento de la importancia de las referencias del rendimiento financiero como el crecimiento de los beneficios por acción o el valor añadido económico (EVA), son indicadores de estos cambios. Pues los directivos de las empresas están obligados a atener mayor inclinación a invertir capital en los proyectos en los que la rentabilidad sea mayor. Este es el contexto en el que la gestión de riesgos puede hacer una aportación al aumento del valor de la empresa.

Bajo estas perspectivas los ejecutivos de las empresas deben estar dispuestos a ampliar su forma de abordar el riesgo, superando la actual limitación de enfoque del riesgo como peligro, para abrirse a las dimensiones de oportunidad e incertidumbre del riesgo. En especial la dirección debe estar dispuesta a explorar las relaciones entre el crecimiento, el riesgo y la rentabilidad.

Pudimos apreciar la unión de los seis motores del valor para el dueño del negocio y las actividades de gestión del riesgo de operaciones:

- **Crecimiento de las ventas.** Las empresas pueden modificar sus operaciones para desarrollar e introducir servicios y productos competitivos.
- **Margen de beneficios de operación.** Esto se desarrolla en un nivel básico, a medida que las empresas reducen sus pérdidas de operación. Una estrategia más avanzada sería desarrollar y ofrecer servicios y productos especiales, de elevado valor.
- **Capital circulante.** La gestión de efectivo justo a tiempo puede llevar a elevar el flujo de efectivo, liberando el capital que habitualmente suele estar bloqueada en la empresa.
- **Costo de capital.** AL evitar la interrupción de las actividades, y al conseguir que el comportamiento de la empresa sea más estable, las empresas pueden mejorar sus calificaciones de riesgo crediticio, lo que conducirá a una reducción del costo de la deuda.
- **Período de duración del crecimiento.** Al lograr una mayor eficiencia operativa a través de la gestión de riesgo, las empresas pueden crecer, mejorando el plazo de salida al mercado sus productos.
- **Activos fijos.** El mantenimiento preventivo puede ayudar a la disminución del capital.

En términos generales, el valor generado por cualquier empresa puede describirse como una combinación de costo, calidad y puntualidad

El análisis de todo lo anterior definitivamente nos lleva a encaminarnos hacia una integridad operativa. Bajo esta perspectiva tenemos que estar convencidos, de que para que sea eficaz, la gestión de riesgo de operaciones, tiene que encontrar expresión en la estructura de la organización.

Existen dos métodos para establecer estructuras de gestión del riesgo operativo eficaces. El primero se ocupa de las razones prácticas y básicas por las que las estructuras son imprescindibles. Por ejemplo, la estructura debería institucionalizar un proceso en el que el riesgo se gestione de manera coherente y no forma arbitraria, así se debería orientar al personal hacia un objetivo común, al margen de incorporar un claro y justo reparto del trabajo y especificar las relaciones de dependencia jerárquica.



## **MODELO GENERAL PARA ESTABLECER UNA ESTRUCTURA DE GESTION DE RIESGOS OPERATIVOS.**

Tomamos en cuenta que se presentan barreras importantes para la creación de una estructura, que están relacionados con varios aspectos problemáticos internos en la búsqueda de la definición y gestión de riesgos operativos. He aquí algunos de ellos:

- Inexistencia de una definición uniforme de riesgo operativo
- Algunas empresas definen el riesgo operativo de forma negativa, lo que anula un enfoque dinámico.
- Falta de líneas claras de dependencia jerárquica, a las cuales se les debe atribuir la responsabilidad de los riesgos operativos.
- Ausencia de una política general sobre gestión del riesgo operativo.
- Falta de procedimientos y formalidades. Los riesgos se quieren resolver sobre la marcha.

Al presentar este modelo demostramos la necesidad de cuatro etapas fundamentales:

### **8.1. CREAR UNA ARQUITECTURA DE APOYO**

Esta arquitectura permitirá instalar el esqueleto que las empresas emplearán para generar información de la forma más eficiente posible y para que las personas encargadas de tomar decisiones que puedan enfocar el riesgo desde una perspectiva estratégica. Nos permitimos aclarar que diseñar arquitecturas de gestión de riesgo son sencillas, la dificultad nace al aplicarlas.

Esta sección analiza los factores que conforman los cimientos de una infraestructura efectiva de gestión de riesgos operativos:

- **Compromiso de la alta gerencia.** El compromiso que sugiere a la dirección desempeñar una función continuada a lo largo de todo el proceso, comprometiendo recursos medios necesarios.
- **Un lenguaje y un proceso común.** Para desarrollar un método de gestión de riesgo es indispensable contar con un lenguaje claro, verdadero y sencillo que pueda ser asequible a todos los miembros de la empresa.

Presentar un desarrollo de un plan de puesta en práctica de proyectos con el que la empresa pueda orientarse a lo largo del período del cambio.

El responsable del proyecto es el núcleo de la arquitectura, informando a la gerencia, supervisando iniciativas de comunicación y formación.

## **8.2. ESTABLECER POLITICAS Y ELEMENTOS DE ORGANIZACIÓN.**

Manifestamos que principales componentes son:

**Estrategia.** Que estará condicionada por factores como ser las operaciones actuales, los objetivos empresariales y el deseo y convicción de asumir riesgos.

**Política y principios.** Por política se entiende el pretender conseguir que el comportamiento de los empleados responda a una gestión de riesgos coherente y asegurar que los riesgos existentes en la empresa han sido identificados. Es necesario apoyar las políticas con un conjunto de principios aplicables a los componentes específicos del riesgo de operaciones, como ser el cambio en la gestión de proyectos, la planificación de la continuidad de la empresa, la planificación del comportamiento de la gerencia y directivos.

**Modelo de organización.** El diseñar un organigrama claro, en el que las funciones de gestión de riesgo de operaciones estén claramente definidas, y las correspondientes responsabilidades y líneas de dependencia nítidamente establecidas: Con tal organigrama se pretende garantizar que la política se ejecuta de manera efectiva, hacemos notas que este organigrama tienen que estar incluidos el consejo, los comités, la gerencia jefes de unidades de operaciones y de ventas.

**Cartera de procesos.** Esto hace referencia de qué manera se llevarán a cabo las acciones en el contexto del modelo organizativo. Entre los procesos imprescindibles están la identificación, la evaluación, mitigación, la información y la medición de riesgos. Podemos mencionar otros factores adicionales como:

- Autoevaluación y elaboración de perfiles
- Información a la gerencia
- Asignación de recursos
- Evaluación de las inversiones
- Normas de control

La empresa tiene que concientizar a todo el personal a asumir las responsabilidades de gestión de operaciones en sus áreas de actividades específicas. Podemos mencionar los niveles que son de mayor importancia, con sus respectivas responsabilidades:

## **EL CONSEJO DE ADMINISTRACION.**

En su calidad de representante de los departamentos de la empresa, deben garantizar el establecimiento y el funcionamiento de algunas estructuras de gobierno empresarial.

## COMITÉ DE GESTION DEL RIESGO DE OPERACIONES

Señalamos las más importantes funciones de este comité:

- Conseguir que en los altos niveles de dirección se tenga presente en todo momento la necesidad de una gestión de riesgos efectiva y mantener la vigencia del compromiso con dicha gestión.
- Definir y mantener la política, metodologías y normas aplicadas en la gestión de riesgos operacionales.
- Facilitar un foro para poner en común las iniciativas estratégicas organizativas, de modo que apoye de forma efectiva al departamento de riesgos de operación.
- Ofrecer orientación a la dirección sobre la forma de realizar evaluaciones, mejoras formas de control y supervisión de los riesgos de operación de manera constante.
- Supervisar los avances de las técnicas y considerar la relevancia que puedan tener para la estructura de gestión.
- Actuar como punto focal de supervisión de los principales riesgos de operación detectados e informando al departamento de riesgos operacionales.
- Controlar los cambios experimentados por las unidades de mercado, y servicio y de otras unidades de la empresa.
- Revisar los informes , como de controlar la efectividad de los riesgos de operación.
- Revisar la repercusión de incidentes importantes, como accidentes evitados de manera efectiva.
- Aprobar el presupuesto del departamento de riesgos operativos y controlar los resultados obtenidos en función del presupuesto.

## **EQUIPO DE GESTION DEL RIESGO DE OPERACIONES**

Una de las principales responsabilidades de este grupo es asegurarse de que todas las unidades de la empresa rindan cuentas de la gestión de riesgos. Entre otras responsabilidades podemos mencionar:

- Ser defensores de la gestión de riesgos en los departamentos de operación y estratégicos de la organización.
- Facilitar políticas, estructuras, metodologías a las unidades de operación de la empresa, para que les permitan, identificar, analizar y gestionar los riesgos que se presenten.
- Desarrollar procesos de reacción ante los riesgos para ayudar a identificar el tipo y nivel de reacción.
- Facilitar e impulsar el conocimiento de la gestión de riesgos y plantear desafíos en este terreno.

También se pueden presentar problemas en este equipo, especialmente de recursos, como ser:

- Costos y apoyo necesario
- La capacitación y experiencia de gestión de riesgos
- Las oportunidades de desarrollo profesional y la planificación de los ascensos.
- Relación con las unidades productivas y de servicios.

## **UNIDADES DE OPERACIÓN**

Los gerentes de las diferentes unidades de operación deben crear un ambiente y una cultura de riesgos, en la que todos los empleados sean responsables de gestión riesgos.

La tecnología es uno de los motores esenciales de la gestión de riesgos efectiva, porque puede apoyar la identificación y la comunicación de los problemas o de los factores de cambio, a los que la gerencia debe prestar mucha atención.

## **COMUNICACIÓN EFECTIVA, APRENDIZAJE Y FORMACION**

Una unidad de vital importancia para:

- Introducir el concepto de gestión del riesgo y la estructura del riesgo empresarial.
- Educar a la gerencia y a los empleados en las políticas y prácticas de gestión de riesgo.
- Comunicar las evaluaciones de riesgo y los resultados del riesgo a los jefes de las unidades.
- Facilitar las mejoras y las actualizaciones del plan de gestión de riesgos.
- Facilitar y promover las revisiones periódicas de los riesgos de la empresa.
- Gestionar los problemas que surjan.

## **GESTION DE RIESGOS Y RERCURSOS HUMANOS**

El nuevo enfoque de la gestión de riesgos debe hacer que los empleados reflexionen y se comporten de una manera diferente. La introducción a los cambios que la empresa presenta, de los puestos de trabajo, de los informes y medidas de rendimiento, a las responsabilidades, los sistemas de ascenso, de incentivos y reconocimientos, pueden promover cambios en el comportamiento del personal.

Lo mencionado, requiere presentar nuevas manera de reorientar nuevos sistemas de aprendizaje y educación y que una manera u otra promueven el desarrollo de nuevas competencias, despertar de valores humanos relacionados con el desempeño empresarial.

## **CULTURA Y FORMACION**

Es necesario promover una cultura capacitadora positiva. Por ejemplo, si los empleados tienen la costumbre de culpar a los demás cuando algo sale mal, o si no se considera que sacar a la luz problemas presentadas en los departamentos o unidades de operación, es el resultado de falta de cultura y formación. La gerencia debe propiciar un ambiente de de que los canales de comunicación e información funcionen adecuadamente.

Las sesiones de preparación formal, seminarios, cursos de actualización y material de marketing interno pueden ayudar a crear un ambiente de cultura para conseguir el éxito de la estructura.

## **GESTION DE CONOCIMIENTO**

Es importante garantizar la existencia de sistemas que hagan posible que tanto empleados como directivos de la empresa aprendan de los errores y de las oportunidades desechadas. El motivo es que de este modo las organizaciones no repetirán en el futuro los errores cometidos en el pasado. Asegurarse de que el conocimiento unido a la experiencia se tiene que planificar incorporando a la gestión general de la empresa.

## INFORMACION INTERNA

Información debe ser concisa, clara, de acuerdo a normas establecidas e integrada en los procesos de información existentes.

Esta información interna hace relación sobre la función de la auditoría interna, que en muchas empresas ha pasado de ser una función de cumplimiento a desempeñar un rol importante integrado, frecuentemente en condiciones de hacer vale, garantizar si se están cumpliendo las políticas y estructuras de todos y cada de las unidades de la organización.

El trabajo de la auditoria supondría no sólo examinar, sino que se debe orientar a mejorar los controles sobre las operaciones existentes. En efecto una nueva forma de gestionar el riesgo consiste en poner en práctica una estructura de control coordinada e integral, tomando en cuenta los objetivos empresariales, de esta manera lograr proporcionar fiabilidad, integridad y eficiencia al conjunto de las operaciones. Estas operaciones dependen de múltiples factores, como sistemas, procesos empresariales, terceros, personas, información y otros activos.

Algunas áreas que resultarían útil examinar en materia de prácticas de gestión de operaciones pueden ser:

- **Flujo de trabajo.** Es el producto de la distribución y la automatización de las tareas que integran un proceso o una serie de procesos. El flujo de trabajo debe ser eficiente en términos de costos y debe hacer posible que se automaticen los controles y que resulte más factible supervisar la evolución de las transacciones e identificar los problemas y las ineficiencias.
- **Conexión de los procesos.** Es la clave para conseguir la íntegra automatización de las operaciones de una empresa, gracias a lo cual es



posible que las transacciones se procesen de principio a fin con una mínima intervención manual. Entre las ventajas están la eficiencia en términos de costos y el rápido procesamiento de las transacciones. La capacidad de conexión con clientes, proveedores, pueden conducir a un aumento de las ventajas de eficiencia.

- **Sistemas de control de las transacciones.** Nos referimos a las entidades financieras quienes procesan numerosas transacciones, donde se deben cuidar que se procesen exhaustiva, exacta y puntualmente, para garantizar que estas entidades presten debida atención al servicio al cliente.
- **Tercerización.** Una empresa puede subcontratar parte de sus actividades de apoyo, con el objetivo de centrarse a sus competencias esenciales, obtener ventaja de costos, de transferir riesgos y de optimizar operaciones, se da el caso de la venta de créditos (factoring), limpieza (Prolimpio) etc., el hecho de utilizar servicios de terceros tengan éxito, radica en la elaboración de contratos sin ambigüedades, definiendo el servicio unido a sus responsabilidades.
- **Gestión de calidad.** Cualquier producto o servicio suministrado tiene que cumplir con normas definidas. Es necesario instaurar procedimientos de garantía de calidad que lo aseguren. Se deben introducir medidas de gestión de la calidad adecuadas y que se apoyen en procedimientos adecuados de información para que sea posible supervisar y controlar la calidad periódicamente.
- **Cuadro de mando integral.** Es un instrumento a través del cual los ejecutivos supervisan los resultados de la empresa. En lo que hace referencia a las operaciones se deben utilizar tácticas para controlar el rendimiento de las operaciones y verificar si se alcanzaron los objetivos de la empresa. Un cuadro de mando de operaciones debe cubrir cuatro aspectos esenciales.

- + Incorporar la perspectiva de las operaciones que tiene el cliente, para comprender y gestionar las percepciones del cliente.
- + Supervisar el control u la integridad de las operaciones
- + facilitar indicadores para predecir y ocuparse de las potenciales crisis de las operaciones.
- + Supervisar el nivel de flexibilidad de las operaciones y el punto hasta el cual es posible gestionar el cambio.

El cuadro de mando integral debería centrarse especialmente no tanto en la medición de los resultados del pasado, sino en predicción de los problemas que se puedan producir en el futuro. O facilitar a los ejecutivos diagnósticos que guíen sus acciones.

- **Reingeniería de procesos.** Es posible que los procesos existentes en la empresa no alcancen la eficacia debida a la hora de atender a las cambiantes necesidades de la organización. Los procesos se pueden rediseñar para que permitan alcanzar de manera positiva los objetivos de la empresa, optimizar las operaciones, mejorar la efectividad y el control, mejorar el rendimiento y obtener mejoras de eficiencia.
- **Reducción de costos.** Los costos operativos se pueden reducir si se optimizan los procesos de la empresa y si se identifican y se abordan de manera anticipada las áreas que puedan causar problemas. Las operaciones de reducción de costos se tienen que planificar cuidadosamente para garantizar que se consigue en equilibrio entre la reducción de costos y la prestación de servicios.

Nos permitimos transcribir una ponencia sobre el **PROYECTO LIFETRACK**, programa presentado por el Instituto de Manufactura de la Universidad de Cambridge, aplicado al sector petroquímico, donde podemos apreciar la importancia de la gestión de riesgos operativos.

El sector petroquímico, en sus operaciones cotidianas tiene una de las mayores exposiciones al riesgo de cualquier sector industrial. En este contexto, la transferencia de conocimiento operativo dentro de las fábricas es un ingrediente esencial para la seguridad y la rentabilidad. No obstante, los métodos tradicionales de gestión centran su atención en lo que podríamos denominar aspectos **Tangibles** tecnológicos pasando por alto los aspectos **Intangibles** humanos. Estos factores intangibles, como por ejemplo el conocimiento de las operaciones que va en el interior de la mente de los empleados, el diálogo entre el personal de planta y el aprendizaje de la operación, son esenciales para el proceso de gestión del riesgo. Todos ellos afectan a la adopción de decisiones del equipo y a los resultados de la empresa en su conjunto.

El principio básico del Lifetrack consiste en integrar los factores tangibles como los intangibles, con el fin de mejorar las prácticas de producción y seguridad. Además proporciona un historial operativo dinámico y fácil de recuperar de los incidentes y lecciones pasadas, que se basa en la experiencia acumulada en el entorno de la organización, que sería una especie de “Memoria de la empresa”, donde hace referencia a la capacidad de los equipos y la organización de las unidades o departamentos.

El Lifetrack se compone de dos elementos: un proceso sistemático de compromiso para identificar las necesidades del personal y un sistema electrónico para que los miembros del personal de producción obtengan información operativa, esto a través de una revisión por medio de cuestionarios, creando un perfil de conocimientos y factores organizativos de información y comunicación.

La clave para Lifetrack es lograr integrar los tangibles con los intangibles, es decir que la estructura de la información actúe como apoyo en la gestión del

riesgo operativo. Nos permitimos presentar algunas características del enfoque del Lifetrack:

- Es una estructura de análisis para evaluar los factores del conocimiento del personal y las exigencias de la información.
- Al abordar aspectos intangibles del entorno operativo de una unidad, se reduce el riesgo.
- Mejora del conocimiento y la seguridad en sí mismos de los empleados u operarios

La gestión del conocimiento es un elemento esencial de Lifetrack, por que cada unidad o departamento tiene mucha historia, o su reserva de conocimientos que se puede utilizar de orientación para la toma de decisiones presentes y futuras. En resumen es necesario desenterrar conocimientos y experiencias pasadas para utilizarlos en el presente y generar mayor valor.

En la actualidad muchas empresas están descubriendo, que el proceso de racionalización, de reducción de los costos y la inversión en su actividad esencial, les expone al riesgo de perder valiosos datos, experiencia, conocimientos prácticos, información y datos que utilizaban los empleados y que contribuirían al crecimiento y el éxito de la organización.

Esta transferencia del conocimiento en el ámbito internacional es una cuestión esencial debido al incremento de empresas corporativas internacionales. En el espíritu del Lifetrack, este tipo de transferencia no es una mera cuestión de instalar una tecnología ultramoderna y sofisticada, más importante es la transferencia de capacidades y conocimientos prácticos operativos asociados. (intercambio internacional de personal en determinados rubros y unidades de trabajo).

### 8.3. PUESTA EN MARCHA DE CONTROLES OPERATIVOS

La exposición a riesgos de operación se puede reducir hasta unos niveles aceptables mediante la puesta en práctica de medidas de mejora y controles de riesgos. Las medidas de mejora de los riesgos consisten en controles estratégicos u operativos aplicados a procesos de la empresa, que se basan en la importancia que el proceso y los datos asociados tienen para la empresa y en valor que tendrá su pérdida. Más importante aún, es el hecho de que los controles deberían estar coordinados con los objetos empresariales de la organización.

En realidad es probable que exista una limitación adicional, que vendría impuesta por el presupuesto disponible para poner en práctica los controles. La implantación de las medidas de mejora de los riesgos está integrada por las siguientes actividades, que se basan en los resultados de las anteriores fases de análisis de la actividad y de los riesgos, en la medida en que dicho análisis se haya realizado y resulte procedente:

- **Evaluación de la trascendencia de cada proceso de actividad.** Se identifican los principales procesos para los que es necesario implantar controles que permitan mejorar la exposición al riesgo, según los criterios del valor atribuido a la pérdida o interrupción de cada proceso. De este modo, los procesos que no sean de importancia esencial serán menos prioritarios en cuanto al establecimiento de controles.
- **Análisis de las amenazas.** Se analizan las probabilidades de que se materialicen las amenazas y las repercusiones que la materialización de dichas amenazas tendría sobre la actividad, para determinar el valor que se atribuye a las pérdidas derivadas de cada incidencia.
- **Análisis de riesgo neto.** El riesgo operativo neto incluye el efecto de atenuación de los controles existentes que ya están instalados,

calculando a partir de las valoraciones de la efectividad que tiene el control para reducir las probabilidades y la repercusión de la incidencia. Llegado este momento, será posible elaborar un modelo de riesgo que indique el riesgo neto asociado con cada amenaza a la que está expuesta la empresa y las lagunas y omisiones de la efectividad de los controles.

- **Selección de las mejoras de riesgo.** El modelo de riesgo operativo se utiliza para identificar los supuestos en los que la organización está expuesta a unos niveles de riesgo inaceptables. Las nuevas alternativas de control deberían someterse a :
  - Evaluación de su efectividad
  - Evaluación del costo de implantación
  - Valoración de costo/beneficio y asignación de prioridades basadas en la gravedad del riesgo.
  - Selección y aprobación, basadas en las limitaciones presupuestarias.

### **8.3.1. Crear una estrategia de seguros**

Las empresas cuentan con tres opciones a la hora de elegir su estrategia de seguros. Estas opciones son:

- Retención de riesgos. Que consiste en una gestión activa del riesgo, a través del control de pérdidas o el establecimiento de una reserva interna o en una combinación de ambas.
- Transferencia de riesgos. El seguro es la forma más corriente de transferencia del riesgo que supone la subcontratación de la financiación de la pérdida de un tercero.
- Financiación del riesgo. Consiste en una combinación de los dos métodos anteriores. Por ejemplo, el reaseguro de los riesgos poco frecuentes u muy graves, como los desastres naturales, supone la

retención del riesgo correspondiente a los estratos de pérdidas iniciales y la transferencia del riesgo correspondiente a estratos superiores.

La primera y más básica decisión a la que se enfrenta una organización consiste en decidir si va a contratar la cobertura o no. El argumento clásico de la mayoría de las empresas esta en el aspecto económico. Los accionistas, mediante inversión de sus acciones en otras empresas, podían autoprotegerse del riesgo.

Otra etapa supone establecer una distinción entre los riesgos frecuentes de reducida gravedad y los riesgos poco frecuentes de gran gravedad. Por lo general las empresas con un gran volumen de facturación retienen los riesgos frecuentes de reducida gravedad que plantea una pérdida periódica, pero de reducido nivel, a la empresa. La mayoría de las organizaciones pueden cuantificar la magnitud de esta pérdida e instaurar los métodos que permitan reducir mediante la gestión activa el riesgo y la pérdida.

De hecho, a medida que las organizaciones se muestran más activas en la gestión de riesgos, han decidido retener más riesgos, en vez de transferirlos a terceros, por lo general las grandes empresas aseguradoras. A medida que las grandes empresas multinacionales han incrementando su tamaño y han tenido más recursos a su disposición, se han dado cuenta que el auto-seguro, es decir empresas con fondos propios internos o reservas para pérdidas, puede ser una forma más eficiente de financiar el riesgo. Algunas empresas afirman que bajo esta modalidad han logrado ahorrar millones de dólares. Por otro lado numerosas grandes empresas cuentan con sus empresas aseguradoras.

Las entidades aseguradoras tienen por lo menos tres inconvenientes. El primero es que el seguro ha llegado a relacionarse con el comportamiento irresponsable. Se ha experimentado en el pasado que las empresas que

contaban con una póliza de seguro, provocaba un desentendimiento en de la gestión operativa de la empresa.

En segundo lugar, el seguro no es un instrumento financiero para aumentar al máximo el valor para el accionista, porque uno de los inconvenientes sería que los accionistas sufren grandes demoras antes de producirse el pago por un siniestro.

En tercer lugar, son varias las empresas que buscan cobertura para activos intangibles, como la protección de las marcas, derechos de llave, patentes, derechos de autor. Los entendidos en esta materia afirman que el deterioro de la reputación es un riesgo mucho más importante y más grave, que un incendio que destruya la fábrica.

Por lo tanto, se suele considerar que el seguro es una medida excesivamente defensiva para el entorno económico actual en que se da una intensa competencia.

Siguiendo esta línea, podemos advertir que las nuevas técnicas innovadoras de financiación del riesgo, aplicadas a los riesgos de operaciones, pueden incrementar inmediatamente el valor para el empresario. Un ejemplo de los costos de recuperación medioambiental. Muchas empresas de muy diversos sectores están afectadas por las responsabilidades medioambientales. Algunos productos innovadores limitan estos costos y en el proceso eliminan la incertidumbre que sufren los empresarios al acabar con la necesidad de prever una reserva o previsión para pérdida en el balance.



### 8.3.2. Financiamiento del riesgo en el sector bancario

Los proveedores innovadores de seguros y reaseguros están orientando su atención a la financiación de los riesgos de operaciones de los bancos como consecuencia del aumento de interés por la gestión de los riesgos operacionales. Los bancos asumen riesgos voluntariamente y los retienen. En este contexto, transferir los riesgos va en contra de sus objetivos y sus operaciones esenciales. No obstante, en la actualidad los bancos están explorando estrategias alternativas de transferencia de riesgo, unidos con el mercado de reaseguro. Exploran la posibilidad de utilizar recursos ajenos y recursos propios, junto con los seguros convencionales para financiar las pérdidas potenciales. Estas pérdidas pueden derivar de:

- + Riesgos de personal, como la motivación
- + Riesgos patrimoniales
- + Fraude. Catástrofes en los mercados financieros
- + Riesgos tecnológicos

Los recursos propios, por decirlo, se pueden utilizar para financiar el riesgo. Esta alternativa ofrece liquidez y si se utiliza para financiar pérdidas podría ser más eficiente en términos de capital que la utilización de recursos ajenos y de seguro. El exceso de recursos propios, no obstante, no genera valor adicional y es muy costoso. Los seguros facilitan liquidez, pero los mercados de seguros imponen restricciones sobre los tipos de riesgos que se pueden asegurar. Además la determinación de precios puede ser ineficiente. La opción que resulte más idónea a la hora de financiar el riesgo dependerá de la estructura de capital específica de la empresa.

### 8.3.3. Aplicación de las operaciones.

En estos últimos veinte años, las empresas han tratado de aumentar la rapidez de prestación de servicios al cliente en un esfuerzo para conseguir ventaja competitiva. Por ejemplo, los fabricantes han detectado que en una era en la que los productos quedan anticuados cada vez más rápidamente, reducir el tiempo de salida al mercado y los niveles de existencias e institucionalizar la producción y los procesos de entrega justo a tiempo puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso, es que los clientes cada vez se muestran menos tolerantes con los errores y exigen mayores niveles de calidad de servicio.

Tradicionalmente, la gestión del riesgo no se ha ocupado de este objetivo. Sin embargo, la evolución de los acontecimientos sugiere que a medida que los ejecutivos tengan que ocuparse de unos crecientes niveles de incertidumbre en sus mercados, tendrán que empezar a establecer vínculos entre la gestión de riesgos y la mejora del servicio al cliente

Hemos manifestado que la prestación de servicios, como una capacidad de la organización para realizar procesos empresariales a lo largo del tiempo. El acierto o el fracaso depende de la una amplia gama de prácticas operativas, áreas que cubren todo una gama de riesgos a los que se enfrentan las empresas en un esfuerzo de mejorar la rapidez y la calidad de la prestación de servicios a los clientes que a continuación nos permitimos presentar:

- **Gestión de la capacidad.** Gestionar la oferta y la demanda a la hora de suministrar puntualmente un producto o servicio al cliente. La capacidad de una organización es su potencial para movilizar sus recursos y emplearlos para generar producción y satisfacer la demanda del mercado. Esto también exige planificar la capacidad hacia el futuro en el contexto dinámico del mercado.

Se debería diseñar un proceso efectivo de planificación de capacidad, para:

- + Disponer de un nivel adecuado de recursos internos y externos que permita atender y satisfacer las necesidades de la empresa.
- + Gestionar de modo aceptable los riesgos asociados con los procesos operativos de la empresa
- + Optimizar los recursos para que se puedan alcanzar los objetivos del negocio incurriendo en costos mínimos.
- + Diseñar las operaciones para que tengan un nivel apropiado de consistencia, fiabilidad y ser previsible.
- + Poder poner en marcha los cambios sin que ello afecte de modo negativo a las operaciones en curso.

Las empresas detectan inmediatamente en qué casos las necesidades de capacidad han sido erróneamente valoradas. Los síntomas más claros son:

- Cuello de botella. Es posible en un hospital que tenga 100 camas disponibles y que no obstante la capacidad máxima se reduzca a 80 pacientes, por que el departamento de admisiones sólo es capaz de procesar el ingreso de ese número de pacientes.
- Exceso de capacidad. Que puede tener resultados similares al anterior. Un hospital de 20 camas en un pequeño pueblo, donde la ocupación media se limita a 8 camas, sufrirá de exceso de capacidad y derrochará recursos.

Algunos aspectos estratégicos de la planificación de la capacidad son por lo general a corto plazo, los necesarios para atender en períodos de demanda imprevista, como ser, fiestas de fin de año, feriados prolongados en épocas especiales, que por lo general empresas pequeñas suelen contratar personal eventual o suelen promover horas extras al personal de planilla

Estas decisiones pueden estar fundamentadas en expectativas que tenga la gerencia sobre las perspectivas de crecimiento de la organización dentro de un rubro específico. El lanzarse al riesgo está en manos del director, y la confianza en la capacidad de la empresa como en el nivel de demanda en un futuro posible. El crecimiento puede ser de naturaleza orgánica y puede estar sujeta a variaciones derivadas de las influencias económicas y del mercado; por otra parte, el crecimiento también se puede producir como consecuencia de la presentación de nuevos productos y el ingreso a nuevos mercados.

Otro elemento a ser tomado en cuenta es la planificación de la capacidad, esto supone tener datos de previsión de la demanda a largo plazo y de tener como organización la suficiente capacidad para atenderlo.

Con relación a la oferta, puede resultar difícil el pronosticar la cantidad del producto que va a ser elaborado, debido a una serie de variables, como la dedicación de los empleados, el número de interrupciones, los aspectos impositivos, niveles de calidad, eficiencias de los equipos. Estos factores se convierten en limitaciones por el hecho de que en muchos mercados la demanda se suele producir en períodos irregulares.

La clave principal consiste en identificar los factores que limitan los procesos operativos, es habitual que se produzcan errores a la hora de identificar los elementos que provocan las principales limitaciones de operación general, nos permitimos presentar algunos ejemplos:

- Las empresas aumentan las dimensiones de las zonas de espera de los clientes, cuando deberían esforzarse por atender a los clientes de manera más rápida.

- Los fabricantes que contratan a más personal de ventas, cuando la producción actual es demasiado lenta y da lugar a prolongación de períodos de espera para atender pedidos.
- Las organizaciones que contratan más personal ejecutivo, cuando lo que hace falta es contratar trabajadores de planta.

**Planificación de la capacidad.** Actividad que en principio debería ser una operación sencilla, que requiere una previsión de demanda largo plazo y la organización de suficiente capacidad para atenderla, porque a la hora de la verdad, las incertidumbres y los riesgos son numerosos.

En lo que respecta a la oferta, puede resultar difícil calibrar la cantidad de producto que va a ser elaborado por un proceso específico, a causa de variables como la dedicación de los empleados, el número de interrupciones, la eficiencia de la maquinaria y la capacidad de la dirección y la presión que ejerza sobre el resto de la organización. En consecuencia, es poco probable que las operaciones lleguen a alcanzar en algún momento su plena capacidad. Esta limitación se agrava por el hecho de que en muchos mercados la demanda se suele producir en períodos irregulares, lo que implica mucho esfuerzo de igualar a la oferta. Esta incertidumbre es un elemento central de la economía de mercado y de la forma de operar de las empresas.

Por esta razón es necesario gestionar tanto la demanda como la capacidad. Por lo general la demanda gestiona concentrando iniciativas de venta y de marketing, por esta razón también resulta necesario integrar el desarrollo de la estrategia de ventas y marketing con las técnicas de gestión de la capacidad. Si un restaurant de mucho prestigio puede atender a cien personas un domingo, pero el comedor solo tiene capacidad para 70 personas, será el comedor lo que provoque el cuello de botella. En este contexto, mejorar la eficiencia de la cocina sería malgastar el esfuerzo. Por lo tanto este elemento acaba limitando la capacidad de toda operación.

La clave consiste en identificar los factores que limitan los procesos operativos, porque mediante la identificación de estas limitaciones, las empresas pueden conseguir una mayor eficiencia y asumir más riesgos.

Sin embargo tomando el ejemplo anterior, se habitual que se puedan cometer errores a la hora de identificar los elementos que provocan las principales limitaciones de la operación general, apreciemos algunas actividades sencillas:

- Algunas empresas de servicio intentan aumentar espacios para que puedan estar cómodos los clientes mientras esperan, cuando deberían esforzarse por atender a los clientes de manera acelerada.
- Las empresas fabricantes que contratan a más personal de ventas, cuando la producción actual es demasiado lenta, dando lugar a largas esperas para atender pedidos.
- Empresas que contratan personal ejecutivo, cuando no existe relación con la cantidad de trabajadores de planta.

Creemos que se puede añadir algunos factores a la planificación de la capacidad, como ser:

- + Demanda: previsión de ventas, ventas realizadas, pedidos pendientes acumulados, variaciones de la demanda.
- + Operaciones: capacidad y utilización de la maquinaria, objetivo de la producción estable, planes para nuevos equipos, posibilidad de utilizar terceras empresas especializadas.
- + Materiales: Disponibilidad de materias primas, políticas de almacenamiento, niveles actuales de existencias en inventarios.
- + Finanzas: Costos, flujos de caja, recuperación o aportes de nuevas inversiones.

+ Recursos humanos: niveles de los empleados, niveles de capacidad y productividad, índices de desempleo, políticas de contratación, formación y capacitación.

+ Marketing: Fiabilidad de las previsiones, competencia, estrategias para nuevas producciones, sustitución de productos

( Pgs. 116 – 122)

- **Gestión de recursos humanos.** La continuidad de las operaciones y la prestación del servicio depende tanto de la continuidad de los activos humanos como de la continuidad de los activos materiales. En otras palabras, si la cultura imperante no consigue que las personas estén motivadas, la capacidad de organización para prestar servicios en forma eficaz el servicio correrá graves peligros.

El peligro de muchas empresas es que dedican a abordar el riesgo desde el punto de vista netamente técnico desentendiéndose de los problemas y cuestiones relacionados con el personal. En realidad las cuestiones como la motivación y los ánimos del persona, sus actitudes y sus aspiraciones, el estilo de gestión y liderazgo, como los métodos de resolución de problemas y toma de decisiones pueden tener gran efecto sobre la eficacia con que se gestiona el riesgo. Estos factores se suele pasar por alto, porque resulta difícil de cuantificar, sin embargo se puede detectar de manera inmediata. Por ejemplo, falta de ánimo, desgano entre el personal se aprecia con mucha facilidad, de donde es casi improbable que se tome en cuenta en cualquier valoración del éxito o fracaso de un proyecto empresarial.

Los métodos convencionales utilizados para analizar la gestión de riesgo ofrecen una imagen de la poca atención que se presta a las cuestiones de índole humana. Habitualmente la tecnología de la información y los instrumentos informáticos son los más tomados en cuenta para analizar los

riesgos.. Aunque esta herramientas pueden ser muy útiles a la hora de proporcionar a los ejecutivos de una empresa como instrumentos para la toma de decisiones, en realidad, los motivos del éxito o fracaso de los proyectos suelen ser de naturaleza humana, es la opinión de gestores de proyectos, quienes aseguran que el éxito de un proyecto depende del buen trabajo en equipo, de la motivación y de la cooperación, de la reducción al mínimo de los conflictos.

Existen claras pruebas donde se demuestran que los factores de personal/organización pueden tener gran repercusión negativa sobre la gestión de riesgos.

Nos permitimos presentar un caso real de un empresario minorista que quería crear un centro de servicios compartidos, para lo cual debería rediseñar los sistemas internos de gestión y centrar los procesos en una sola unidad. Se planteaban algunos problemas de riesgo organizativo/ de personal. Entre se detectaron:

- Rediseño del puestos de trabajo
- Reducción de personal de planta
- Utilización de personal adicional en trabajos de supervisión
- Reciclaje de la capacidad del personal.

Uno de los principales riesgos que había que gestionar era que el entorno del centro de servicios compartidos resultaba ser más dinámico que el entorno y la cultura normales de la empresa. Esto significaba que había que utilizar personal más dinámico, con propensión a tomar la iniciativa, y no solo a seguir instrucciones.

Caso similar ocurre en una empresa dedicada a servicios financieros minoristas, que había logrado un rápido crecimiento en siete años gracias a la



venta directa de productos financieros. No obstante de tener deficiencias en el conocimiento y de explicación de aspectos legales y cumplimiento de normas vigentes, hecho que dio lugar a que los clientes no se sentían suficientemente convencidos al obtener un beneficio financiero. Aunque los empleados eran muy dedicados y sinceros, pero había áreas susceptibles de mejora, como por ejemplo la calidad de ventas, evaluación y contratación del personal y su formación. Un análisis pormenorizado dio como resultado deficiencias relacionados con los modelos de función y de liderazgo de los procedimientos de venta, por lo que se llegó a la conclusión de rediseñar los procesos de formación y evaluación de competencias unido a las habilidades y capacidad del personal de ventas.

Por lo manifestado podemos concluir, que ocuparse de riesgos de personal u organización no es una tarea que resulte agradable a los ejecutivos de la empresa, porque parecen más cuestiones subjetivas y de difícil medición, a diferencia de los riesgos técnicos. Los riesgos en cuestión no suelen destacarse de manera natural, por lo que se requiere de parte de los ejecutivos una atención, promoción activa e intuitiva.

- **Gestión de proveedores.** El control y la gestión del riesgo en la cadena de suministro son elementos esenciales a la hora de garantizar que el producto se suministra en forma más eficiente posible al cliente.

A lo largo de la década de los noventa, la gestión de la cadena de suministro, ha llegado a ser una de las cuestiones más importantes de la gestión que ha provocado el masivo aumento de la inversión en sistemas de planificación de recursos en las empresas. Muchas organizaciones han analizado el proceso de movimiento de los productos de un punto a otro para alcanzar un cierto nivel de servicio al cliente, con el resultado de que se han dado cuenta del margen existente de la cadena de suministro para acelerar el

movimiento de los productos, reducir los costos y eliminar los despilfarros y mejorar la eficiencia. En consecuencia, la gestión de riesgos operativos desempeña una función importante a la hora de promover la eficiencia de la cadena de suministro y mejorar la prestación del servicio del cliente.

El interés creciente suscitado por la gestión de la cadena de suministro refleja en parte, la cambiante estructura de las economías y de los mercados. En los países como Estados Unidos y el reino Unido, la importancia que en el pasado se había concentrado en la fabricación de productos se está desplazando a la cadena de suministro. Se da el caso que la retirada de las barreras al comercio en todo el mundo ha hecho que las empresas tengan más opciones para elegir sus fuentes de suministros de productos. Estas tendencias han querido un proceso de integración entre, por ejemplo, fabricantes y minoristas, que ha permitido a las empresas conseguir mayores economías de escala, acumular poder de compra y control sobre precios, reducir los costos y de mejorar la calidad de servicio al cliente. Este proceso impone a las organizaciones la necesidad de contar con un sistema más sofisticado de coordinación y control de la cadena de suministro. En este rubro la informática y el internet permiten que empresas controlen el movimiento preciso de los productos en todo el mundo, reduciendo el tiempo de espera entre el pedido y la entrega de mercaderías.

La satisfacción del cliente, es decir evitar su frustración, se ha convertido en la prioridad número uno. Hacer los pedidos los pedidos debe resultar lo más fácil posible a los clientes, y es necesario cumplir las promesas sobre envíos y plazos de entrega. Cuando un cliente desea saber en qué eslabón de la cadena de suministro se encuentra su producto, o la situación de su pedido, del transporte, o datos de la facturación, las empresas se esfuerzan en facilitar esa información de la manera más inmediata posible.

Con el aumento de la variedad de productos que llegan a las tiendas todos los años, la obsolescencia de los productos, la reducción del ciclo de vida de los productos, son las causales primordiales que lleva a rediseñar las cadenas de suministro. En la práctica todas las grandes empresas han reducido el número de almacenes y puntos de abastecimiento y han reducido el número de proveedores con los que trabajan.

- **Gestión de servicio.** Las empresas tienen que garantizar que sus sistemas de información son un factor de progreso y de continuidad operativa de las acciones de la empresa.

La diferencia entre el éxito y el fracaso en el entorno empresarial actual depende de que la organización obtenga y mantenga niveles de prestación de servicios que sean los mejores de su categoría, con unos procesos que sean más fiables, menos costosos, más eficientes o mejores que los de la competencia.

En el nivel operativo, la gestión de procesos, en particular, de los que sirven de apoyo a las iniciativas de la empresa electrónica, para que alcancen o superen los objetivos estratégicos exigentes y unos requisitos de servicio operativo, afecta a una serie de actividades esenciales:

- + Planificación y mantenimiento. Tanto el diseño como el proceso de mantenimiento deben garantizar que se gestiona el cambio de procesos para aumentar la velocidad de transformación sin que tenga grandes repercusiones en los niveles de prestación de servicios
- + Establecer previsiones operativas. Que son necesarios para proporcionar la capacidad suficiente que permita procesar los mayores volúmenes o el aumento de la volatilidad en lasas de transacción y los cambios imprevistos de requisitos de actividad. Cualquier factor esencial de los procesos operativos puede requerir de previsiones como ser:

- Utilizar personal de las agencias
- Contar con aparatos de reserva
- Disponer de capacidad de reserva
- Tener capacidad de procesamiento de redes y de procesamiento informático de reserva
- + Establecer imprevistos de recuperación de información. Está relacionado de probables fallas que afecten negativamente a la elasticidad de los procesos, como ser interrupción del funcionamiento de los lectores de códigos de barras en un supermercado, o fallos de naturaleza como por ejemplo corte de electricidad por varias horas.
- + Gestión de comunicación. Se deben adoptar medidas para gestionar los aspectos de comunicación corporativa de:
  - Gestión de la crisis y de incidentes
  - Las relaciones públicas
  - Relaciones con la sociedad
  - Relaciones con entidades gubernamentales
  - La comunicación financiera
  - La gestión de medios de comunicación
  - Relación con los empleados
  - Formación de gestión. Comunicación y marketing

Un simple ejemplo nos permitirá tomar en cuenta prevenir sobre la recuperación de comunicaciones para retomar el procesamiento informático. Se dio el caso en una biblioteca nacional que sufrió un incendio en el techo. La sala de ordenadores se encontraba dos pisos abajo. El fuego no afectó a la sala de ordenadores hasta que llegaron los bomberos, momento en cual se abrieron las puertas de la sala de ordenadores, dejando que entre el aire cargado de humo y causando enormes daños a los discos.

- **Gestión de aprovisionamiento.** La subcontratación se está convirtiendo en una de vías más importante que las empresas tienen a su disposición

para alcanzar sus objetivos, solo se podrán alcanzar si la subcontratación no supone una pérdida de control sobre los procesos cada vez más importantes, sobre los activos y sobre el personal.

La subcontratación consiste en transferir la gestión de una función de la empresa a un proveedor independiente. En los últimos años se ha convertido en una importante tendencia empresarial. Algunas de las funciones más populares que se subcontratan actualmente son la tecnología de información, recursos humanos, las finanzas, la administración y los procesos empresariales independientes específicos de la empresa

No nos olvidemos que la subcontratación plantea una serie de problemas importantes de riesgo de operaciones. Por expresarlo en pocas palabras, los cambios operativos que requiere y que afectan a los recursos humanos, a los activos materiales, a los procesos operativos, a la tecnología, pueden suscitar exposiciones a nuevos riesgos de operaciones que requieran más supervisión de parte de la gerencia administrativa.

Muchos acuerdos de subcontratación son proyectos de grandes riesgos y grandes recompensas, que encierran graves peligros. La subcontratación genera incertidumbre, porque nadie puede estar absolutamente seguro de que la función o el proceso vayan a operar más eficientemente o con los mismos niveles de calidad con que se llevaban en el ámbito interno de la empresa.

La subcontratación debe tener el objetivo dual de aumentar el tiempo disponible de la gerencia y aumentar los niveles de confianza para que asuma más riesgos en áreas esenciales de actividad que añaden más valor. En vez de temer la pérdida de control y de poder que se produce al subcontratar funciones o procesos, la gerencia debería sentirse cómoda y tener la suficiente confianza para utilizar la subcontratación como plataforma para alcanzar los objetivos

empresariales más importantes. En última instancia, el objetivo de la gestión de riesgos consiste en asegurar que los riesgos no ponen en peligro los actuales puntos fuertes de la empresa.

Una cuestión esencial a la hora de conseguir estabilidad durante la vida de acuerdo de subcontratación es la gestión de personal, porque los conflictos de índole personal tienen un doble origen. Por una parte, es habitual que en el marco de los acuerdos de la subcontratación los puestos de trabajo corran peligro y por otra, los directivos de nivel superior se pueden sentir incómodos ante los cambios introducidos. Pueden tener la impresión de que pierden autoridad o poder, sobre sus trabajadores claves de planta, en consecuencia tiene que asegurar que todos los miembros de la empresa conservan alta moral es un elemento esencial para conseguir que el proyecto de subcontratación tenga éxito.

Tomamos en cuenta que muchas empresas abordan la subcontratación con la esperanza de desprenderse de un problema operativo del que prefieren desentenderse, sobre todo en áreas como la tecnología de la información. Más nos permitimos afirmar que las empresas no podrán alcanzar sus objetivos trasladando sus responsabilidades a una tercera empresa de servicios aunque sea este de modesto alcance. Para esto será necesario realizar un estudio de viabilidad. En el caso de la tecnología de la información, puede examinar la infraestructura tecnológica actual de la empresa y su desarrollo de aplicaciones.

En la actualidad la evolución de la subcontratación está logrando a representar un importante cambio organizativo que facilita una forma novedosa de hacer negocios. Es lo contrario de la tendencia pasada de las empresas a crear y desarrollar funciones internas, ya que el control de varias funciones se transfiere cada vez en mayor medida a terceros independientes.

La contratación se concibe desde una perspectiva diferente. Las organizaciones suelen adoptar una perspectiva estratégica, más que táctica, de lo que se puede lograr con esta técnica.

El contexto viene determinado por las siguientes circunstancias:

- Crecientes presiones competitivas derivadas de la globalización. Las empresas se ven superadas por competidores en un número mayor de áreas de sus actividades en las que no están especializadas.
- La tecnología tiene el potencial de crear procesos operativos más eficientes, lo que ha dado como consecuencia la percepción de que las empresas tienen que cambiar sus propios procesos operativos para seguir siendo competitivas.
- Los gerentes se ven presionados para aumentar el rendimiento, el crecimiento y el valor de los dueños de sus negocios, como presionados a optimizar el uso de los recursos que tiene a su disposición.

Algunos de los principales motivos para que las empresas consideren la posibilidad de recurrir a la subcontratación son:

- + La reducción y control de los costos de operación
- + Mejora en la concentración de la empresa
- + Liberación de recursos internos para otros objetivos
- + La mejora de control de parte de la gerencia
- + Mejor distribución de los fondos de capital
- + Dedicarse con mayor fuerza a los departamentos de mayor producción

El subcontratar, si bien está cobrando un carácter más estratégico de gestión, sin embargo, también cuenta con riesgos operativos como ser:

- + Dado que la subcontratación entraña el traspaso de control a un tercero que se encarga de dirigir una función o proceso, siempre existe el riesgo de una interrupción inicial de la actividad. De la misma forma,

este riesgo vuelve a presentarse al finalizar el contrato, cuando se produce la renovación del contrato.

- + La gerencia puede poner resistencia porque se presenta el miedo de perder el control o que la actividad en la que los empleados es más competente sea trasladado a un tercero.

- + Si los objetivos estratégicos de una organización cambian, existe el riesgo de que los contratos de servicios no cubran las expectativas de los cambios.

Cuando nos referimos a la gestión de recursos humanos la subcontratación pueden generar riesgos muy puntuales, como por ejemplo:

- + Entregar a un tercero la responsabilidad de contratar nuevos empleados

- + Transferir la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de las nuevas normas y reglamentos de la empresa.

- + Centralizar la gestión de las obligaciones sociales de los empleados

### **Subcontratación de la gestión de riesgo.**

Cabe mencionar que el éxito del sector financiero se ha basado en la capacidad de las instituciones a desarrollar, vender y prestar productos financieros rentables. La función tradicional de la gestión de riesgo en el sector financiero ha sido el de ayudar a la gerencia comprender las potenciales repercusiones de:

- + Las modificaciones estratégicas empresarial

- + Lanzamiento de nuevos servicios al mercado

- + La comercialización de los servicios nuevos y existentes

- + Las modificaciones de las condiciones económicas tanto en el ámbito nacional como el internacional.



- + Fallas operativos en distintos departamentos
- + Deficiencias y fallas en el procesamiento de la contabilidad y las transacciones.

En muchas entidades financieras hay una limitada coordinación central de actividades de control y de gestión de riesgos. En una entidad financiera típica, hay personas que trabajan en la gestión de riesgos por toda la entidad. El abanico de denominaciones de los puestos de trabajo de gestión de riesgo de una entidad financiera puede incluir cargos como los siguientes:

- Gestión de riesgos de la entidad
- Gestión de riesgos del mercado
- Gestión de riesgos de crédito
- Gestión de riesgos financieros
- Auditoría Interna
- Gestión de riesgos de operaciones
- Gestión de riesgos de fraude
- Gestión de riesgo de seguro
- Gestión de riesgos de cumplimiento de normas

Mediante la subcontratación de ciertos procesos operativos, las instituciones financieras pueden mejorar en gran medida el rendimiento de las funciones o departamentos que prestan apoyo a las actividades generales de la entidad. Los procesos subcontratados se pueden rediseñar para que logren mayores niveles de productividad y eficiencia lo que daría como resultado un incremento de la rentabilidad. Una de las otras ventajas principales de la subcontratación es que la gerencia queda liberada para concentrar una mayor parte de su tiempo y de su atención a la mejora de las actividades esenciales de la institución. La responsabilidad de gestionar las operaciones cotidianas y las actividades administrativas se transfiere al proveedor de servicios subcontratado. La

subcontratación de los procesos de gestión del riesgo es una tarea que hasta la actualidad no ha recibido mucha atención.

Algunas de las funciones que se subcontratan en la actualidad, la asesoría y gestoría fiscal, la gestión de recursos humanos, tramitación de solicitudes, aprovisionamiento, limpieza y la gestión inmobiliaria.

Los procesos de gestión de riesgos, al margen de los de auditoría interna, son en la mayoría de las instituciones financieras, un elemento esencial de los procesos operativos básicos y en consecuencia, no es habitual que se subcontrate la gestión de riesgos. La subcontratación de la tecnología en la que se apoya la gestión de riesgos, es una posibilidad sobre la cual han reflexionado algunas entidades financieras.

Los auditores internos, se convierten en un elemento vital de la empresa, porque realizan una revisión general de los riesgos financieros y operativos de las empresas y refuerzan los controles para mejorar la gestión de mencionados riesgos. La auditoría interna, por su propia naturaleza tiene que conservar su independencia de los procesos básicos de la institución

- **Gestión de proyectos.** En el ámbito de la gestión de proyectos, es esencial crear una cultura que promueva los diversos factores de los que depende el éxito de los proyectos y gestionar los diferentes riesgos a los que se enfrentan. Los proyectos son las vías a través de las cuales las empresas materializan los cambios y progresan en sus mercados.

Los proyectos son el camino principal a través del cual las organizaciones de todo tipo ponen en práctica el cambio estratégico y operativo. Son herramientas que tienen múltiples aplicaciones como ser: la obtención de un activo material a través de la inversión, la implantación de una amplia variedad de cambios de actividad, desde la fusión o adquisición o lanzamiento de un

nuevo producto. Muchos proyectos actuales entrañan la implantación de grandes y complejos sistemas de tecnología de la información. Otro ejemplo frecuente es el traslado de personal, la contratación de de nuevos empleados en la nueva ubicación o fuente de trabajo.

La forma de gestionar un proyecto puede ser clave para del éxito o fracaso, al margen de convertirse en la clave de la creación de ventaja competitiva para las empresas.

La relación entre los miembros de un proyecto y la eficacia para trabajar en equipo es el factor que más importancia encierra a la hora de determinar el probable éxito del proyecto. El personal interesado que forma parte de un proyecto suelen estar:

- + La gerencia que sea responsable de generar la mejora de rendimiento que dio lugar al proyecto.
- + Responsable del departamento de infraestructura, que debe proporcionar una estructura, oficinas y otros elementos necesarios para conseguir la mejora del rendimiento..
- + Los empleados de un departamento que tendrán que cambiar su forma de trabajar, ya sea adquisiciones, atención a los clientes.

Haciendo un análisis sobre los proyectos que tienen más posibilidades de alcanzar éxito son aquellos que cuentan con objetivos:

- Que promuevan una comunicación abierta. La buena marcha de un proyecto depende de la existencia de un entorno que tenga como primacía la sinceridad, en el que los hechos y la incertidumbre se comuniquen rápidamente y sin inhibiciones. Hay tres factores que determinan el éxito en esta tarea de la comunicación:

- + Efectividad de la gestión de incertidumbre
- + Efectividad del control de calidad
- + La reacción ante las malas noticias.

- Que promuevan desafíos constructivos y prospectivos. Este proceso de desafío debería tener lugar con la mayor frecuencia posible, al iniciar las primeras etapas, hasta encaminarlo. Una cuestión importante consiste en garantizar que el proceso de desafío sea amistoso, constructivo y prospectivo, y no exageradamente agresivo, hecho que podría inhibir a los participantes y reducir su capacidad de comunicar eficazmente sus argumentos.
- Que estén orientados al trabajo en equipo. La mayoría de los proyectos afecta a una numerosa cantidad de personal, donde se experimenta el aprendizaje e incorporan personas a equipos que nunca han trabajado en grupo. En consecuencia uno de los principales requisitos para lograr el trabajo en equipo es el flujo de información, porque cada semana se aprenden cosas nuevas sobre la naturaleza de los desafíos a los que se debe hacer frente.

El flujo de información y la respuesta que se reciba se verá afectada por la calidad de las relaciones entre los diversos empleados que forman parte del equipo. Una de las principales tareas que se debe llevar a cabo es el de coordinar las responsabilidades, las relaciones de dependencia, señalando las prioridades y autorizaciones en la ejecución del proyecto

- Que mitiguen el riesgo. La gestión de riesgo muchas no se toma en serio, sino como una tarea de complacer y quedar bien con el departamento de auditoría interna. En el núcleo de la gestión de riesgo de proyectos se presentan dos conceptos esenciales: probabilidad y la repercusión. La probabilidad de que se produzca un riesgo es diferente de la repercusión que ese riesgo puede tener. La

repercusión es la gravedad del efecto sobre el presupuesto, la culminación del proyecto o la capacidad del proyecto para satisfacer la demanda de los clientes.

Teniendo en cuenta la presente distinción, los riesgos de proyecto se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Gran probabilidad, gran repercusión
2. Reducida probabilidad, gran repercusión
3. Gran probabilidad, reducida repercusión
4. Reducida probabilidad, reducida repercusión

Podemos mencionar las principales áreas de riesgo de proyectos, esto hace referencia a repartir las amenazas probables en una serie de áreas diferenciales:

- **Riesgo Inherente.**- Algunos proyectos son inherentemente arriesgados por su propia naturaleza, que por lo general son los que provienen de factores intangibles, como ser la compatibilidad de la cultura de la organización con los objetivos del proyecto o cuando el proyecto se muestra demasiado ambicioso.
- **Riesgo Financiero.** Que debe dar respuesta a las siguientes interrogantes: El presupuesto consiguió la aprobación de los gerentes de la empresa?.Se ha cuantificado los beneficios financieros?
- **Riesgo de planificación temporal.** También supone dar respuesta a las siguientes preguntas: Se puede cumplir el calendario establecido?, Están disponibles los recursos necesarios para completar el proyecto?, Hay suficiente personal al que se pueda liberar de su trabajo ordinario y participar en el proyecto? Un Banco financiero decidió crear y poner en práctica un centro de atención telefónica para que los clientes pudieran adquirir un nuevo producto financiero. El principal riesgo consistía en que la empresa se viese desbordada por la demanda. La estrategia central

para éste riesgo consistió en gestionar la forma de comercializar el producto. Entonces adoptaron un método por etapas, comenzando al comercialización entre los clientes más leales a la entidad, luego dar lugar a los demás clientes y posteriormente la campaña por carteles en cada una de las sucursales.

- **Gestión de las crisis.** Cuando se producen crisis, uno de los principales peligros que corren las empresas es el deterioro de su reputación, que puede ocasionar el desplome de las ventas de sus productos y/o servicios en el mercado

Todos los años, empresas de todo el mundo entran en crisis porque sufren incidencia de un evento grave e imprevisto, podemos mencionar, accidentes marítimos, choque de trenes, crisis financieras súbitas o ataques terroristas. La gestión de las crisis presenta diferentes panoramas dentro de los sectores activos, así en el sector petrolífero y gasífero presentan amenazas reiteradas y muy importantes en la actividad normal, en el sector financiero ha estado más impulsada por la normativa y por los recientes problemas provocados a instituciones mundiales por operaciones ilícitas, devaluaciones y convulsiones económicas. Las crisis pueden tener un “efecto dominó”, ya sea para la empresa o para la comunidad en la cual presta servicios. Un incendio en una fábrica puede generar desempleo y contaminación que a su vez promueven otras clases de crisis

#### **8.3.4. El riesgo operativo en el siglo presente.**

En este nuevo milenio a medida que el ritmo del cambio continúe de manera acelerada, la gestión satisfactoria del cambio operativo cobrará mayor interés e importancia para el éxito de la empresa en su conjunto. Las empresas tendrán que adaptarse de manera más rápida a las cambiantes necesidades del mercado. Tendrá a su disposición una creciente variedad de

soluciones tecnológicas para reorganizar los procesos empresariales y profundizar en su reestructuración.

La gestión del crecimiento y el cambio, junto con la gestión de las operaciones, se convertirá en una cuestión esencial. Si damos una repasada a la historia, nos encontramos que en los años ochenta y noventa, los estudios y aportes de la reducción de costos, dio lugar a crear empresas simplificadas y optimizadas, fueron el principal centro de atención. En el nuevo milenio, el regreso a un crecimiento impulsado por la inversión probablemente cobrará la importancia de gestionar de manera más novedosa el crecimiento del cambio y la continuidad de las operaciones. Pero no olvidemos que en este contexto las empresas de corporaciones podrán compartir sus riesgos, pero al mismo tiempo la tensión entre la gestión de riesgos y asunción de riesgos será mayor.

La aceleración del ritmo de cambio hace que la función de gestión del riesgo operativo se oriente más a garantizar que las operaciones empresariales tengan mayor eficacia posible a la hora de prestar servicios al cliente. La práctica de la gestión del riesgo se encuentran en medio de una transición que tendrá que culminar y que le llevará a satisfacer a todos los interesados, como ser clientes, empleados y no solo a los propietarios.

Nos permitimos examinar las nuevas tendencias empresariales que requieren una aplicación preventiva de la gestión del riesgo operativo. La integración se está convirtiendo en un concepto esencial. A medida que camina el nuevo milenio, las personas encargadas de adoptar las decisiones estratégicas deberán superar el reto de forjar conexiones entre la gestión del riesgo y la estrategia, el valor, la gestión del capital, las finanzas, la cultura empresarial, las operaciones y la atención al cliente.

El sector bancario es el que más ha avanzado para alcanzar estos objetivos. Los bancos a nivel mundial se encuentran en pleno proceso de adopción de un sistema estratégico que garantice la continuidad operativa. Mediante la reducción del riesgo de sus operaciones, los bancos pueden maximizar el riesgo en la utilización del capital para conseguir ventaja estratégica y un mayor valor para los accionistas. Hay varias lecciones que podrán aprovechar las empresas de otros sectores de actividad en sus esfuerzos por definir, evaluar y gestionar el riesgo operativo de la manera más eficaz posible.

En otras actividades como ser la empresa electrónica es un ejemplo claro de la necesidad de bordar de manera integrada el riesgo y la recompensa. Por ejemplo el Internet demuestra que la gestión de la prestación de servicios y de la demanda de los clientes es aún más difícil que en los mercados convencionales. La necesidad de la elasticidad de las operaciones es absolutamente crucial, junto con el grado adecuado de asunción de los riesgos. Hasta la fecha, las empresas han mostrado un gran entusiasmo por aprovechar las oportunidades de la empresa electrónica, pero al lanzarse de manera rápida han pasado por alto los aspectos de gestión de riesgo de las operaciones, que son fundamentales para el éxito y el fracaso de un nuevo proyecto.

Creemos que será necesario analizar algunas respuestas a estas inquietantes exigencias empresariales, para lo cual daremos una mirada hacia:

- Las entidades financieras en vanguardia.
- Cambios en el mundo de la empresa electrónica
- Riesgo y reestructuración
- Presiones derivadas de los ejecutivos y socios de la empresa.



Instituciones bancarias. Los avances de las prácticas de gestión del riesgo operativo y su implantación no han sido uniformes en todos los sectores. Hasta la fecha todos los datos indican que las aplicaciones de vanguardia de la gestión de riesgo de las operaciones están emergiendo en el sector bancario. Nada de extrañar porque las entidades financieras dependen en gran medida de la tecnología y se encuentran muy expuestas a los riesgos que van asociados a las operaciones más complejas, a los grandes flujos de datos que circulan a través de cientos de sistemas, la mayoría de los cuales son esenciales para el éxito de las operaciones.

Las entidades financieras se enfrentan a una enorme variedad de riesgos, entre ellos podemos mencionar el fraude, falla de sistemas, operaciones ilegales, robo, desastres naturales y los errores de procesamiento de datos. Las posibilidades de que se produzcan errores que causen pérdidas son altísimas y únicamente se pueden mitigar cuando se implanten sistemas de comprobación y los equilibrios adecuados. Hace unos meses atrás los medios de comunicación de la ciudad de la Paz, lanzaban la noticia de la pérdida de 20. Millones de bolivianos, mediante la falsificación de CEDEIM. El riesgo de pérdida monetaria más inmediata es superior en los bancos, debido a que la gestión de capital es la esencia de su actividad. Por consiguiente, la gestión mejorada, los controles y la vigilancia desempeñan un papel importante.

Las entidades financieras, por su propia naturaleza, realizan actividades de gran riesgo, es por esta razón todos los miembros, ya sean ejecutivos, empleados y los mismos accionistas exigen que se les garantice la existencia de controles de riesgo. Esta necesidad se pone más exigente a partir de las importantes pérdidas sufridas por Barings – Sumitomo entre otros.

La exposición al riesgo operativo está estrechamente ligada al riesgo sistémico: el riesgo de la quiebra en un banco puede causar la quiebra de otras

entidades. La integración de los mercados financieros significa que la quiebra en una parte del sistema afecta al sistema en su conjunto. Todos los bancos se hallan conectados a sistemas de pago mundiales que podrían colapsar el sector bancario si parte de ellos quiebran.

Nos atrevemos a manifestar que la gestión de riesgo operativo no solo se justifica por la quiebra bancaria. Para un banco las consecuencias de la falta de gestión constante del riesgo operativo resultan evidentes. Cada año se elaboran informes internos que recogen una considerable cantidad de pérdidas reales, costos y operaciones fallidas, en consecuencia no solo se trata de riesgos financieros. Recientemente un banco descubrió, que como consecuencia directa de incidentes de riesgo operativo, había sufrido pérdidas como consecuencia de deficientes acciones de los ejecutivos, censura de las autoridades supervisoras, pérdida de ingresos, acciones legales, la publicidad adversa y la pérdida de actividad.. A los bancos no les interesa dotar únicamente de una reserva para las pérdidas financieras de mayor cuantía que la estrictamente necesaria. Tras tener en cuenta el riesgo de mercado y el crediticio, la medición del riesgo operativo permite descubrir un exceso, que podría invertirse de forma más rentable en las operaciones.

A lo largo de los años las reacciones de las entidades bancarias viene evolucionando, así tenemos que los años sesenta, los bancos miden y cubren el riesgo de mercado, el riesgo de la volatilidad al que se enfrentan como consecuencia de un comportamiento inesperado del mercado, de esta manera les presiona los tipos de cambio. En los años ochenta a la vista de algunos países como México no hacina frente a sus obligaciones de devolución de deudas, los bancos se dieron cuenta de que tenían que prestar atención al riesgo crediticio. Al gunos bancos se convierten en pioneros en los sistemas de gestión de riesgo, entre ellos podemos mencionar JP Morgan, que ha desarrollado un sistema de gestión de riesgo denominado CREDITMETRIES ,

el Bankers Trust se ha dedicado a la medición del capital en riesgo, denominado RAROC( rendimiento del capital ajustado al riesgo).

Hoy en día existe una preocupación sobre la manera de asignar el capital para la cobertura de los riesgos operativos, que se convertirá en una cuestión competitiva y normativa crucial, en nuestro caso la Superintendencia de Entidades Financieras, en cargada de reglamentar y emitir normas, y tendrán que tener una visión de futuro, esto como consecuencia de las críticas de que han sido objeto su papel y responsabilidad, en varias quiebras bancarias acontecidas en estos últimos años. Tenemos entendidos que le están dando mayor seriedad a sus sistemas de supervisión y a garantizar que existe un auto-control eficaz.

Si bien muchos países cuentan con normas y definiciones con el riesgo de mercado y el crediticio, universalmente no encontramos una definición que acepte el riesgo de operación. Algunos bancos lo definen el riesgo procedente de errores humanos y técnicos. Una gran mayoría de bancos asocian el riesgo operativo con todas las líneas de actividad, incluida la de infraestructura.

Todos los bancos consideran que existe una relación entre el riesgo de mercado, el crediticio y el operativo y son conscientes de la importancia que tiene que gestionar de manera integral todas estas exposiciones. Muchos bancos colocan en tela de juicio el sentido de implantar unos sistemas costosos de gestión de riesgo de mercado para que mediante transacciones fraudulentas un operador lleve a la quiebra a la entidad en cuestión de semanas. En otros ámbitos existen muchas correlaciones entre los diferentes tipos de riesgos. Por ejemplo un problema operativo, suponiendo que se produce un fallo de liquidación, podrá crear un riesgo de mercado o crediticio. En su modalidad más simple, los operadores fraudulentos convierten el riesgo inherente de los mercados en riesgos operativos directos. Tras una pérdida cuantiosa como

consecuencia de una transacción de derivados en un banco, un ejecutivo comentaba:

*“ Estos instrumentos siempre tienen un riesgo de contratación. Lo que no tuvimos en cuenta fue el riesgo operativo que entrañaba la supervisión de las personas que los contratan”*

La gestión del riesgo operativo ha sido denominada “ *la última pieza del rompecabezas*” por las entidades bancarias que desean activamente protegerse de los imprevistos, no solo de los riesgos de mercado y crediticios, sino que dan un paso más al riesgo operativo, sobre la definición presentada por el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria, que dice:

*“Quiebras de los controles internos y de las prácticas de gobierno de la empresa que pueden provocar pérdidas financieras, derivadas de error, fraude o falta de actuación diligente o que puedan poner en peligro los intereses del banco... y que se producen porque los operadores, apoderados con competencia para conceder préstamos o demás empleados exceden sus competencias o llevar a cabo funciones de manera impropia o arriesgada”*

Hasta hace poco, la gestión de riesgo operativo era el único elemento que no contaba con gerente responsable de establecer la política correspondiente a diferencia de lo que ocurría con el riesgo de mercado y crediticio. La responsabilidad se encontraba descentralizada, repartida entre responsables de recursos humanos, gerencia administrativa, gerencia de operaciones. Los bancos están empezando a crear comités de gestión de riesgo operativo. Los que ya implementaron están descubriendo que pueden aumentar la eficacia de sus recursos. Muchos bancos dedican gran parte de sus esfuerzos a la gestión de riesgos, pero por unidades o departamentos, sin tomar en cuenta como una unidad total e integral de la entidad, y se dedican varios días a investigar, analizar, elaborar informes y responder, en consecuencia hace falta una coordinación que permita asegurar que el esfuerzo no se debe malgastar y que

debe orientar de forma eficaz, maximizando el valor de las personas que participan.

Todas las empresas se enfrentan riesgos operativos, como ser incendios, interrupción de actividades, tecnología deterioro de la Razón Social, responsabilidad de los ejecutivos. Sin embargo el sector financiero se ve expuesto a mayor riesgo debido a cuatro factores:

- **La globalización de los mercados.** El progreso de las telecomunicaciones ha hecho que sea posible poner en marcha transacciones en cualquier parte del mundo en cuestión de segundos. El dinero puede circular por el mundo en un espacio de tiempo mucho más breve que antes.

Para los bancos, la capacidad de predecir las evoluciones del mercado y de protegerse frente aquello que no son capaces de predecir ha pasado a ser esencial. En la actualidad pueden producirse pérdidas de 100 millones de dólares en cuestión de segundos. La exposición al riesgo han aumentado porque los clientes pueden operar con el banco en múltiples lugares al mismo tiempo aumentando o reduciendo en gran medida la exposición del banco.

- **Simplificación de las políticas crediticias.** Durante la recesión de los principios de los años noventa, muchos bancos tuvieron que cancelar buena parte de sus préstamos y adoptar políticas más conservadoras. Como consecuencia, muchos creyeron que el sector se hallaba inmerso en un período de cautela. Sin embargo, el aumento de la competencia en la concesión de créditos ha hecho que parte de los bancos se muestren nuevamente más dispuestos a asumir riesgos.

- La reglamentación en la gestión de riesgo bancario
  
- Cambio acelerado y estratégico. a medida que va aumentando la competencia en muchos mercados los bancos han descubierto que necesitan llevar a cabo un cambio estratégico y estructural, nos permito9mos citar algunos de estos cambios:
  - Mayor volumen de transacciones
  - Reingeniería de los procesos empresariales y la tecnología
  - Nuevos productos nuevas relaciones empresariales corporativas.
  
- **La reglamentación en la gestión de riesgo bancario.** La presentación de normas uniformes con relación a la suficiencia del capital- la dotación de reservas de capital que sirvan de colchón frente a una pérdida potencial- ha tenido lugar en tres etapas distintas: Situación antes de BASILEA, imposición de requisitos oObligatorios de capital, donde no se prestaba excesiva atención a la suficiencia de capital. La gestión de los balances era impulsada por la liquidez y las exigencias obligatorias de los activos. El capital se tenía en cuenta principalmente a efectos de financiación estructural e inversiones a largo plazo. De manera inmediata dio lugar al criterio básico para la medición de una estabilidad de una entidad bancaria, va más allá de los activos, se centra en el fortalecimiento de la base del capital. Los bancos se dieron cuenta de la necesidad de estar suficientemente capitalizados para poder lograr la confianza de sus clientes, agencias de calificación, analistas y sus propios competidores. Y se presenta la tercera etapa cuando el comité de BASILEA introduce “Condiciones imprescindibles para la eficaz supervisión bancaria” Según el Comité de Basilea Los principios presentan los elementos básicos de un sistema de supervisión eficaz, la supervisión de concesión de licencias.

- **Elementos para evaluar el riesgo operativo en las entidades financieras.** A medida que la gestión de riesgo logra una creciente credibilidad en los servicios financieros, los bancos empiezan a utilizar una serie de herramientas para analizar personas, procesos y tecnologías con el fin de identificar los riesgos operativos. En la actualidad tenemos presente a muchas entidades financieras en etapa de madurez, porque creemos que hace falta tomar en cuenta las siguientes etapas:

**Etapa 1. Evaluación.** Es detectar riesgos y determinar el costo de la gestión de riesgo operativo, además de incorporar la pérdida financiera, entre ellos la pérdida de clientes, la reputación dañada, incluyendo el costo del tiempo y de los recursos empleados en mitigar y gestionar el riesgo.

**Etapa 2. Seguimiento.** Se compone de la una interpretación de la repercusión de los riesgos que se han identificado. Cuantificar la repercusión, tomando en cuenta indicadores, rastreadores de riesgos

**Etapa 3. Cuantificación.** Se hace mención a herramientas para modificar le rumbo de la actividad a tomar, empleando el análisis de datos que aplicarán las causas y la gestión de terminados riesgos.

La pregunta surge de manera inmediata que herramientas se utilizarán para la evaluación del riesgo. Y nos permitimos presentar la primera que consiste en:

- **La Auto-evaluación.** Son una serie de cuestionarios o seminarios para mejorar el conocimiento de los riesgos operativos a los que se enfrenta la entidad. Los cuestionarios en las unidades claves pueden solicitar4

información más detallada a cerca del grado de implantación de controles y el modo de vigilancia de los riesgos.

- **Mapas de riesgos o flujos de proceso.** Señala la ubicación de los riesgos, donde es más factible asignar la responsabilidad y la tarea de ocuparse de los riesgos delegando hasta llegar a líneas individuales.
- **Indicadores de riesgos.** Proporciona datos cuantitativos y se convierte en una herramienta de mucha utilidad para la toma de decisiones a la alta gerencia, también proporcionan información predictiva para que puedan actuar con relación a las cuestiones antes de que se conviertan en problemas importantes para la organización.

Estas herramientas nos proporcionan indicadores de los riesgos, como ser:

- + Recursos humanos: grado de ayuda de personal eventual, rotación de personal, presupuesto para capacitación, vacancias y ausentismo.
- + Actividad: informes del departamento de auditoría, calificación de la satisfacción de los clientes, reclamo de los mismos.
- + Tiempo de inactividad del sistema
- + Operaciones: Ajustes, pérdidas contables, evaluación de las pérdidas.

Por otro lado debemos dar mucha importancia al uso de las herramientas utilizando indicadores que tengan valor predictivo, entre ellos podemos citar:

- + Aumento de los volúmenes de producción, vigilancia dinámica de la relación entre actividad y capacidad.
- + Problemas no resueltos como cantidad de reclamos de clientes en cuanto al producto o servicio, escasez de personal.
- + Productividad, que está conectada con personal con bastante experiencia y con personal eventual



+ Moral de los empleados, la cantidad de empleados que abandonan la empresa.

### **8.3.5. El futuro de la gestión de riesgos operativos en la banca**

La buena gestión del riesgo operativo será una competencia esencial de las empresas de servicios financieros. Porque el modelo de negocio para las empresas en el ámbito mundial está cambiando. En la actualidad, las entidades financieras están actuando de acuerdo a sus propias competencias esenciales y están empezando a subcontratar actividades, que otras empresas lo pueden hacer mejor y más económicamente. Cuando las empresas analizan la cadena de valor del servicio, desde el origen hasta la atención al cliente y la contabilidad, vuelven a examinar en que aspectos añaden valor de satisfacción al cliente. Las áreas que no añaden valor son objeto de reestructuración.

Además los accionistas también exigen pruebas de buenas prácticas y castigan los errores de los bancos. La gestión dinámica del riesgo reducirá los costos y la volatilidad de los beneficios.

La competencia es una forma de estar presionado por mejorar la gestión de riesgo operativo, porque la buena gestión se convertirá en sinónimo de un buen servicio al cliente: datos fiables, respuestas inmediatas, pocos errores, ética, sobre todo la tranquilidad de tratar con una empresa de buena reputación.

Muchas empresas financieras están abandonando el asumir riesgos y están recurriendo a actividades más centradas y a servicios basados en mejores retribuciones económicas. Están cobrando importancia las estrategias de creación de mercado y de ofrecer servicios que tiene menor riesgo, proporcionando ingresos seguros y estables, con un elevado rendimiento del capital.

Las actividades de custodia, fideicomiso, gestión de activos y actividades de intermediación asumen escasos riesgos de mercado o crediticios, pero son más propensos a los riesgos operativos. Otro factor es que los mercados financieros se están volviendo más genéricos. Lo que es un producto nuevo, mañana es un producto estándar. Esto significa mayores volúmenes y menores márgenes en el sector. Las empresas no podrán permitirse el lujo de una importante operativa, puesto que hay menos margen para el error las entidades financieras que posean programas de primera calidad que generen en la tramitación un número mínimo de fallas, se convertirán en las que mejores resultados obtengan.

En el sector bancario, los proyectos de reingeniería están reduciendo los costos. Las operaciones optimizadas y la de automatización tienen el potencial de reducir o aumentar los riesgos operativos. O que suceda en la práctica dependerá de la eficacia del esquema operativo y del plan de implantación. Por ejemplo, la tramitación directa e ininterrumpida y los modelos empresariales rediseñados hacen que sea menor el número de personas que participan. Esta modificación puede reducir el riesgo operativo, puesto que existe una menos intervención manual donde las excepciones se destacan <no obstante, los empleados que tradicionalmente se han ocupado de las excepciones, es decir los directivos medios, están siendo eliminados. Por lo general estos empleados son los que más saben y los más activos en la gestión cotidiana del riesgo operativo. Si no contamos con el programa y los procedimientos adecuados, con la formación y la constante comunicación en la etapa de implantación, las iniciativas de reducción de costos pueden aumentar el riesgo operativo.

## CONCLUSIONES

Si bien es cierto que una amplia gama de personas del empresariado y de la gente corriente están condenados a convivir con el riesgo y tomar diariamente medidas adecuadas para su administración, es evidente que será necesario profundizar los estudios de la gestión de riesgo como divulgar ampliamente sus resultados mostrando por esta idea de que la amplia toma de conciencia del riesgo empresarial y la identificación de sus principales características es algo indiscutible para luchar eficazmente con su impacto negativo.

Los diversos fracasos empresariales, en especial de entidades financieras, estimularon los esfuerzos por encontrar una manera eficaz de regular el comportamiento del consejo de administración. De hecho el **gobierno de la empresa**, término en boga, se convierte en un fenómeno mundial.

El objetivo del gobierno de la empresa es ofrecer un esquema básico a las empresas para que gestionen los intereses de todos los interesados, no solo de los accionistas o ejecutivos de la organización. Se trata de un sistema de control que pretende alcanzar un equilibrio entre asumir los riesgos, por parte de los ejecutivos, la energía emprendedora y un control eficaz, de manera que todos los intereses estén en consonancia con todos los intereses de quienes confiaron su capital a la empresa.

Debemos tomar en cuenta que el gobierno de la empresa va de la mano con la competencia en el ámbito de la economía global. La competencia por la obtención de recursos en los mercados tanto financieros, humanos etc., que significa que dichos recursos van a ser aplicados allí donde más eficazmente se van a utilizar. El Comité Cadbury del Reino Unido, se expresa sobre la competencia del gobierno de la empresa:

*“La economía del país depende del impulso y la eficacia de sus empresas. La eficacia de los consejos de administración a la hora de desempeñar sus responsabilidades determina posición competitiva. Deben ser libres para impulsar a sus empresas hacia adelante, pero deben ejercer esa libertad dentro del marco de la responsabilidad eficaz. Esta es la esencia de todo sistema de buen gobierno de la empresa...”*

A lo largo de los años noventa se ha producido una importante convergencia de las actividades de la gestión de riesgo y de gobierno de la empresa, lo que necesariamente puso en convergencia de la auditoría interna y la evaluación del riesgo. Bajo estas perspectivas la auditoría interna primero dependería del consejo de administración, para luego depender de la dirección financiera.

Es por esta razón que nuestra inquietud sobre el presente tema, hace que podamos aportar con este estudio, que puede ser aplicado a todos los sectores tanto públicos como privados, a organizaciones y empresas de diferente índole.

Dando una mirada prospectiva tenemos la impresión de que habrá esfuerzos continuos por progresar en los aspectos cuantitativos de la gestión de riesgos operativos. Están surgiendo nuevas tendencias como ser modelos de capital más complejos, indicadores predictivos, manifestación de los datos de los incidentes. Con el tiempo, el método de modelo interno de riesgo operativo puede cumplir los requisitos necesarios para normativizar, tal como ocurre con el riesgo de mercado.

Aumentarán los programas de seguros para el riesgo operativo, que tendrán que ser capaces de demostrar un verdadero valor económico. El sector de los seguros está ampliando su oferta de servicios en el área del riesgo

operativo. A medida que aumente el ámbito potencial de aplicación, los servicios se irán centrando en exposiciones al riesgo que queden dentro del control de la institución.

En cualquier caso, no existen soluciones definitivas, menos universales, pero estamos convencidos que nos enfrentamos a un desafío donde el pasado nos brinda lecciones y podemos utilizarlo ideas, conocimientos e inquietudes para lograr un futuro mejor.

## **BIBLIOGRAFIA**

JUAN MANUEL LAZCANO – “Manejo de las organizaciones y su auditoría interna” McGraw.- Instituto de Autores Mexicanos.

CRIS FROST – DAVIL ALLEN – JAMES PORTER “Manual de Gestión de riesgos”

MARTINEZ VILLEGAS –“El Contador Público y la Auditoría Administrativa” Editorial PAC- México.

SANTILLANA GONZALES – “Auditoría Interna Integral”. Editorial ECASA – México

HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO “ Metodología de la investigación” 2da. Edic. 1998 McGraw Hill México

GERHARD G. MUELLER – HELEN GERMAN “Contabilidad una perspectiva internacional”

INFORME CADBURY “Informe del comité sobre los aspectos financieros del gobierno de la empresa”