

ADMINISTRAR EL RIESGO

para crecer en tiempos de incertidumbre

MÉXICO 2020





CONTENIDO

ACERCA DE SAETA CONSULTING	4
¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS?	7
¿DE DÓNDE VIENEN LOS FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES/OPERATIVOS?	9
PREGUNTAS BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	11
ALGUNAS PREMISAS DEL RIESGO OPERATIVO	11
TAXONOMÍA DE EVENTOS SEGÚN B.C.A	12
¿CUÁL ES EL ORIGEN DE LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO?	13
OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE ADMON. DE RIESGOS	14
EL COMITÉ DE RIESGOS Y CHANGE MANAGEMENT	15
KPI VS KRI	16
HERRAMIENTAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.	17
LA TECNOLOGÍA IT	18

ACERCA DE SAETA CONSULTING

Saeta Consulting, opera a través de asociados independientes en una estructura matricial que se modifica de acuerdo a los proyectos. Los colaboradores asociados participan, de acuerdo a su especialidad, tanto en proyectos de capacitación, como en proyectos de consultoría, y aunque existe un encargado de la promoción de los servicios, todos los colaboradores, tanto internos como externos, participan en la promoción.

18 Años de experiencia en
negocios inteligentes

Algunos de nuestros casos de éxito



BANCO MUNDIAL



Líder nacional en cobranza



Mtro. Mauricio Rosales Lazcano

Egresado de la carrera de Actuaría por parte del ITAM, inicia su experiencia profesional en Administración de Riesgos en PEMEX como analista de operaciones con derivados financieros para coberturas.

Después de diseñar e implementar herramientas automatizadas para pronósticos de precios del mercado energético, comenzó su investigación para unificar la visión de administración de riesgos proveniente de la industria financiera y poder extender las aplicaciones a todas las industrias.

Durante su maestría en Alemania, participó como investigador adjunto para el Instituto de Matemáticas Tecno-Económicas (ITWM parte del grupo Fraunhofer) en diseño y valuación de instrumentos de deuda específicos para países en el umbral de desarrollo tales como Turquía, Brasil, México, entre otros.



A su regreso a México, empezó a adaptar técnicas de administración de riesgos a la administración de operaciones y administración de empresas, lo cual le ha ayudado a clientes a mitigar pérdidas financieras contingentes. En otras palabras, enriquecer las técnicas existentes como por ejemplo, Project Management, con el uso de soluciones robustas de estadística orientadas a la Inteligencia Artificial y Machine Learning.

También desde el 2009 forma parte de la planta docente del ITAM en la división de Estadística, Matemáticas y Actuaría. En su rol de educador, no sólo ha formado a jóvenes de licenciatura, sino también imparte cursos en maestrías y diplomados; en particular, en la maestría de Riesgos. En esta última, diseñó y ha impartido, el curso de Riesgo Operativo con base en los Acuerdos de Basilea y experiencias como Enron, Worldcom y la crisis de las tasas sub-prime del 2008.

La visión práctica de las implementaciones de administración de riesgos empresariales integra técnicas avanzadas de matemáticas en ambientes automatizados (e.g. Python, C++, R)



¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS?

La administración de riesgos es mucho más directa y práctica de lo que muchos pensarían, sobre todo aquellos que no estén relacionados a los mercados financieros, instituciones de crédito, fondos de inversión, etc.

La idea básica es muy simple, identificar algo que podría salir mal, que tan verosímil es que ocurra este evento y cuánto podría llegar a perder en promedio si se presenta el evento.



El proceso es sencillo, pues empieza con el registro de eventos, por ejemplo, los comentarios en una auditoría o tiempo que tarda Servicio al cliente en atender una incidencia.

En un ejercicio abierto dentro de una organización, la identificación de esos eventos de riesgos debe ser lo más exhaustiva que se pueda para generar un mapa de calor en términos de probabilidad de ocurrencia versus tamaño de la pérdida.

Con esa información vamos generando pronósticos con el uso de herramientas estadísticas simples con el apoyo de alguna herramienta tecnológica un sistema que cuente con Analytics, desarrollo propio en Python o con el mismo Excel.

Una vez hecho esto y a través del comité de Riesgos, que no siempre existe en empresas no financieras, se toman las decisiones de qué hacer con respecto a esos eventos de riesgo identificados. Desde transferirlos a una tercera parte, mitigarlo con medidas administrativas “suaves” como entrenamiento del personal; cubrirlo con algún seguro, o diseñar una auto cobertura (ejemplo Bimbo).

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS?

Un ejemplo muy interesante es el de una empresa que vende pan con presencia en México, USA, España e incluso China. Al hacer un ejercicio para analizar sus riesgos, a priori pensamos que el precio del trigo o algún otro insumo sería crucial para cubrir ante posibles cambios que afectarían la tasa de retorno de este negocio. Sin embargo, se descubrió que un factor de riesgo predominante era el precio del crudo y sus derivados. Es decir, el análisis de riesgos nos ayudó a definir a esta empresa como empresa de distribución que además vende pan.



Todo lo anterior dice básicamente que entendemos que la operación de cualquier negocio conlleva riesgos, al identificarlos aceptamos que, aunque esperamos que todo salga bien, estemos preparados para cuando alguno de estos se presente. Con lo cual, se cambia el “¿crees que llegue pasar?” con “Si ocurre, hacemos A, B, D,”

¿DE DÓNDE VIENEN LOS FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES/OPERATIVOS?

El aprendizaje de crisis financieras de los últimos 25 años llevó al Banco de Pagos Internacionales (BIS por sus siglas en inglés) a generar acuerdos entre todos los jugadores relevantes de los mercados financieros, llámese reguladores o bancos centrales y la banca privada, por mencionar algunos.



En los Acuerdos de Basilea, se pueden encontrar los pilares que se aplican en estos mercados financieros para mejorar las prácticas de “trading”, calificación de deuda, reservas mínimas de capital, etc.

Basilea II

En particular, en Basilea II se hace una revisión exhaustiva al riesgo operativo para poder ordenarlo por categorías y ver como se permea la filosofía de administración de riesgos hacia dentro de cualquier organización.

Cabe mencionar que, las herramientas matemáticas avanzadas que se utilizan en Admon. De riesgos de mercado, crédito o liquidez, además de ser robustas y consistentes, pueden ser adaptadas al riesgo operativo.

Una de las principales diferencias es que aunque se puedan detectar una gran cantidad de cosas que puedan salir mal, no siempre se cuenta con información que nutre a los métodos estadísticos. Es decir, los resultados con pocos datos son poco concluyentes, versus cuándo tenemos petabytes de información.

¿DE DÓNDE VIENEN LOS FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES/OPERATIVOS?

Un objetivo claro de la administración de Riesgos operativos es el mantener la continuidad del negocio aún frente a contingencias que interrumpa la operación.

Un ejemplo es el de la Bolsa Mexicana de Valores y su sede alterna (secreta). Esto responde al riesgo de no poder operar en caso de que la seguridad de tanto el recinto como los empleados de la bolsa se vea afectada, digamos una marcha sobre Paseo de la Reforma.

En términos digitales, tener servidores alternos para tener un respaldo de la información y sistemas operativos de alguna empresa.



La coyuntura actual ha generado un vertiginoso proceso de adaptación, y es una llamada de atención a que no todos hemos hecho nuestra tarea de adaptar el trabajo e integrarlo a la tecnología existente, no sólo como algo más conveniente como checar correos electrónicos en el celular, sino realmente poder operar de forma remota sin perder la calidad de trabajo.

Un gran beneficio de la situación actual es que estamos cosechando una gran cantidad de información que nos permite analizar mucho mejor los eventos de baja ocurrencia.

PREGUNTAS BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

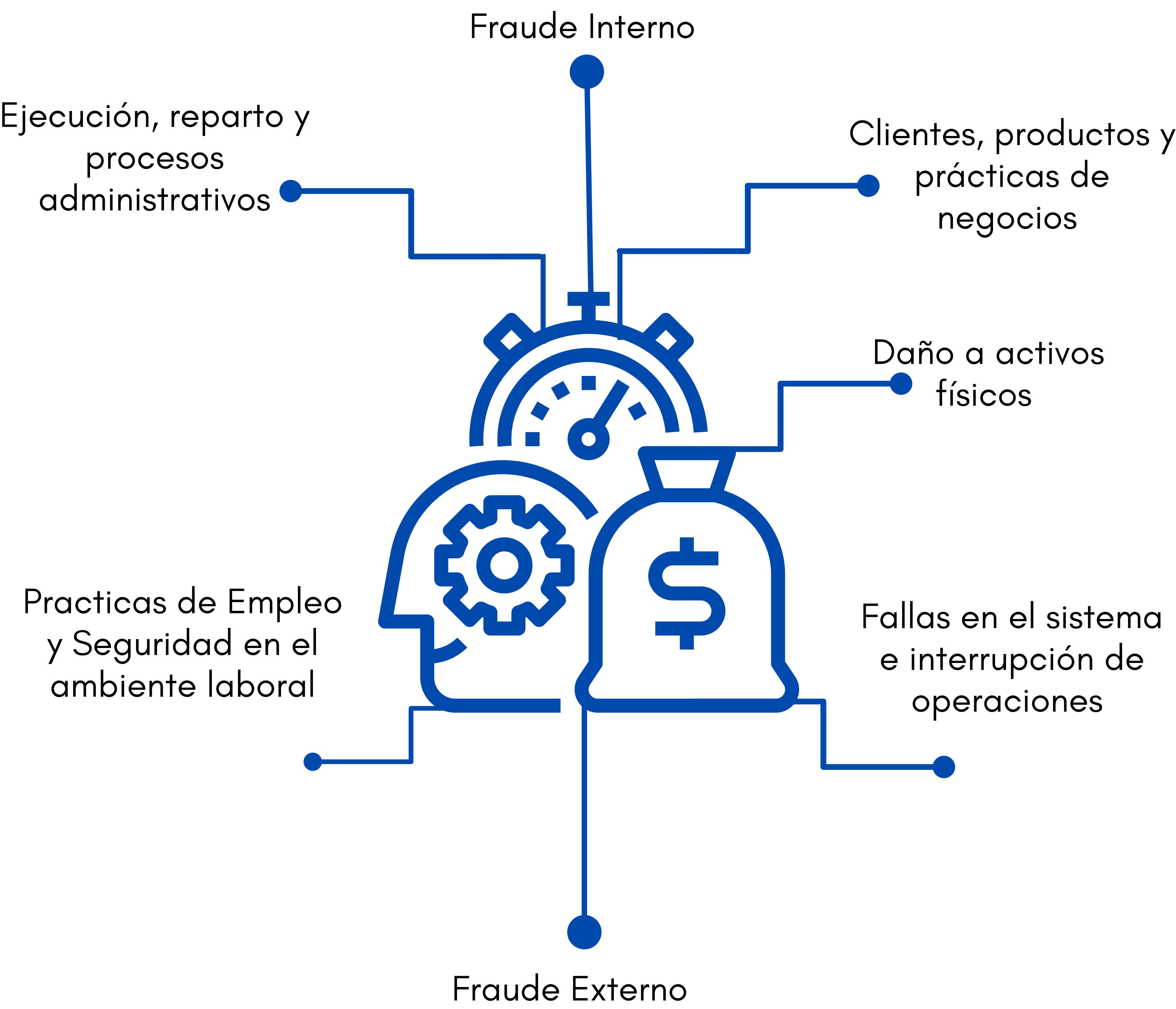


- ¿Son claros los objetivos de la empresa?
- Durante los procesos, ¿qué podría ir mal?
- ¿Qué tan probable es que ocurra el evento y cuál sería el impacto del mismo?
- ¿Qué debe hacerse para reducir el riesgo?
- ¿Quién necesita saber sobre estos riesgos?
- ¿Cómo se comunica de la existencia de los riesgos a otros?

ALGUNAS PREMISAS DEL RIESGO OPERATIVO

- Imperfección en sistemas, personas o procesos
- Minimizar las pérdidas debido a Riesgos Op. a costo limitado
- La operación de una empresa u organización puede ser valuada en términos de costo/ beneficio, para estimar una pérdida consecucional.
- Gran parte proviene de la Negligencia (“culposa” o “dolosa”)
- RRHH forma parte de importante de la mitigación a costos bajos.

TAXONOMÍA DE EVENTOS SEGÚN B.C.A



¿CUÁL ES EL ORIGEN DE LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO?

Aunque hay eventos de tipo tecnológicos, de desastres naturales, o simplemente que no provienen de una sola fuente. La mayor proporción de eventos de riesgo operativos hacia dentro de las organizaciones proviene de la negligencia.

Es decir, los errores humanos culposos o dolosos pueden ser mitigados a través de una correcta y eficiente administración de RRHH.



Un empleado que no está bien colocado en un puesto que lo rete y ayude a crecer es siempre un riesgo operativo latente. El que está sobrado puede encontrar las vulnerabilidades de algún sistema o proceso para sacar ventaja del él. E.g. Inside trading, maquillación de estados financieros, mala calificación de riesgos de créditos, etc.

Por otro lado, al que le quede chico el puesto, es un riesgo latente de que en cualquier momento puede generar pérdidas inadvertidamente.

OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE ADMON. DE RIESGOS

- Un objetivo claro y resultado natural de la administración de Riesgos operativos es el mantener la continuidad del negocio aún frente a contingencias que interrumpa la operación.
- Un beneficio adicional es que las métricas usuales de “Performance” se vuelven más eficientes al ponderar la variabilidad de la operación.



- Genera un cambio de paradigma hacia dentro de la organización y con respecto a jugadores externos (proveedores o clientes), de tal forma que eliminamos señalar culpables, promoviendo acciones para corregir el rumbo.
- Como en los seguros, la prima de riesgo es el monto que debemos “pagar” ahora para hacerle frente a pérdidas de tipo contingente

EL COMITÉ DE RIESGOS Y CHANGE MANAGEMENT

Aceptar el paradigma de administración de riesgos empresariales es equivalente a cuando la gente entiende la verdadera naturaleza y lo útil de los seguros.



El fin no es presagiar eventos catastróficos, más bien tratar de compensar las pérdidas generadas por dichos eventos de una forma económica.

Y en términos de alguna empresa u organización la supervisión y administración de riesgos es autónoma y depende directamente del comité de riesgos, que a su vez depende de la junta de gobierno. Como vemos, la implementación de esta técnica/filosofía/herramienta en una empresa genera una reestructuración tanto del organigrama, definición de procesos operativos eficientes y una toma de decisiones que mezcla la experiencia (subjetiva) con la técnica (objetiva).

KPI VS KRI

Los Indicadores de Riesgo son métricas que nos ayudan a saber que tan cerca podemos estar de la ocurrencia de un evento de riesgo.

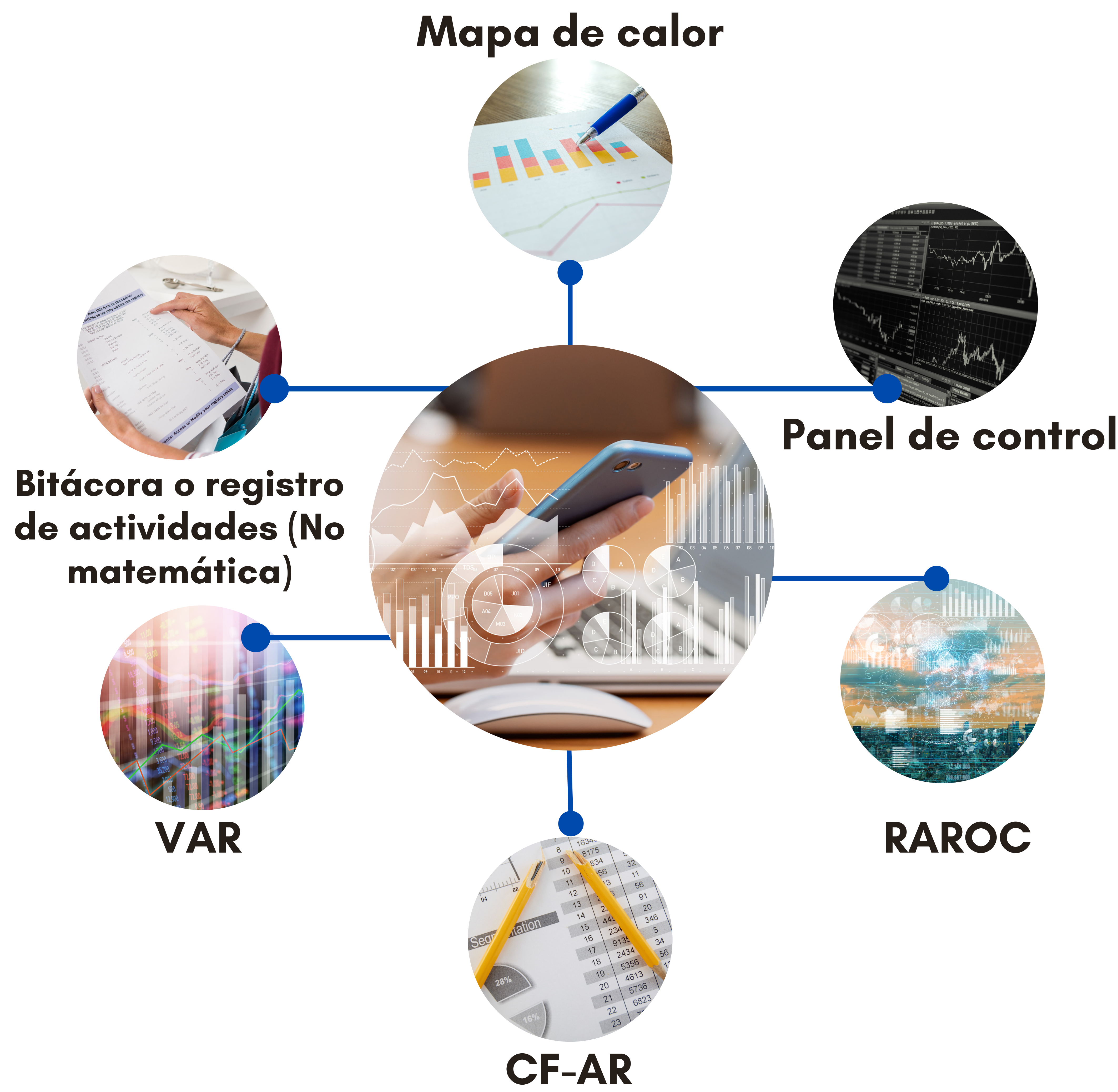
Cuando una organización adopta este paradigma lleno de posibles contingencias, incidentalmente se vuelve más eficiente. Esto debido a la alta correlación que existe entre los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI's) y los indicadores Clave de Riesgos.

Digamos que es el equivalente a las medidas de un consultorio dental, son tan exhaustivas en términos de medidas de distanciamiento social, desinfección de superficies y equipo que abarcan más que las medidas Covid que tenga que implementar un restaurant.

Al momento de llevar a cabo una correcta administración de riesgos, no sólo previene ante pérdidas contingentes, sino que un resultado muy relevante es que todas esas métricas de riesgo operativo pueden ser implementadas para medir que tan exitosa puede llegar a ser nuestra operación.



HERRAMIENTAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.



LA TECNOLOGÍA IT

Hace 20 años, las áreas de soporte técnico de las empresas, aún las transnacionales, estaban orientadas a la creación de una intranet, configuración de equipos de cómputo, telecomunicaciones, etc.

Estas áreas no estaban listas para el diseño o implementación de herramientas de T.I. para el análisis global de la empresa.

Los sospechosos comunes que causaban la aversión para adaptar una visión integral de riesgos son claramente los métodos matemáticos avanzados.

Sin embargo, no es necesario tener un conocimiento profundo de las técnicas usadas o de las herramientas tecnológicas para poder llevar a cabo el proceso cíclico de la administración de riesgos.

Aunque se prefiere una integración de sistemas, las herramientas de Admon. De Riesgos pueden usar los archivos de salida de cualquier sistema.

Los pasos son simples de inicio, pues es identificar y con ello empezar el registro. Un siguiente paso es decidir el nivel de aversión al riesgo, para después decidir si mitigar, cubrir, transferir, "eliminar" o aceptar los riesgos. En la etapa siguiente etapa implementamos dichas medidas, que pueden ir desde la compra de seguros (transferir riesgo), aumentar inventario (autocobertura), diversificación de carteras vencidas (mitigación), entrenamiento de personal (mitigación), mejoras de procesos y redefinición de puestos (mitigación).

Algo importante que mencionar es que la administración de riesgos se hace igual minimizando la prima de riesgo, es el precio por transferir, cubrir, mitigar, etc. dichos eventos contingentes de pérdida.

De aquí en adelante, se revisan las medidas regularmente para ver cuáles funcionan sin requerir modificación, cuáles necesitan recalibrarse (ya sea con machine learning o manualmente), y volver a hacer una iteración del proceso de administración de riesgos mismo.



Contáctanos para una asesoría especializada



52+(55) 41594196/63894066



contacto@saetaconsulting.com



www.saetaconsulting.com