



DECISIO

El Riesgo de Conducta exige gestión

Por Daniel G. Perrotta - Octubre 2015

Introducción

La aplicación de Enfoques Basados en Riesgos, ha generado y continuará generando un profundo impacto en cuanto a los modelos decisorios de las Entidades Financieras, no sólo en lo que específicamente a riesgos se refiere, sino también en la estrategia misma.

Los avances de las investigaciones y las aplicaciones prácticas de estos modelos, generan nuevos enfoques y alcances, que permiten entender los riesgos desde nuevas ópticas y así ampliar los marcos de gestión a otros riesgos no alcanzados.

Ciertos cambios regulatorios como así también exigencias del mercado y consumidor, exigen hoy aplicar dichos modelos a los riesgos derivados de la calidad de la prestación de los servicios a los clientes. Se define entonces, como **Riesgo de Conducta**, la probabilidad de sufrir pérdidas derivadas de aquellas decisiones y conductas vinculadas a todas las etapas del ciclo de los productos y servicios, que puedan causar un perjuicio o una pérdida a los clientes.

La necesidad de gestionar este riesgo se ha incrementado, desde la implementación de los marcos regulatorios referidos a la Protección al Usuario o Consumidor Financiero. Esta temática, que integra la agenda de la gran mayoría de los supervisores de la Región, se halla en constante evolución impulsada por diversos factores, siendo uno de los más importantes la Crisis Financiera del 2007 y sus emergentes, por ejemplo, la Reforma Financiera de los EE.UU.



Otro de los factores impulsores es el propio cliente, quien hoy presenta un nuevo y exigente perfil, que modifica la tradicional y pasiva relación de consumo. Entre otras tantas características definitorias, aparece el denominado consumidor 3.0, el nuevo rol social de la mujer, el consumidor eco-socialmente responsable, la disminución en niveles de lealtad a marcas y el nivel educativo de los consumidores potenciales.

Ese doble juego, derivado de los marcos regulatorios y las exigencias del nuevo consumidor, requiere una adecuada gestión de las relaciones con el cliente y consecuentemente la aplicación de un enfoque basado en riesgos, resulta una herramienta eficaz para mitigar la exposición y reducir las pérdidas.

El Riesgo de Conducta y sus relaciones con otros Riesgos

El Riesgo de Conducta, integra el Entorno de los Riesgos a los que se expone una entidad, y, como es norma para una eficiente gestión, es menester comprender sus relaciones. En este marco, se encuentran directamente vinculados entre otros, los riesgos: **Operacional**, **Reputacional**, **de Cumplimiento**, **de Lavado de Dinero** y **Estratégico**.

El **Riesgo Operacional**, mide la probabilidad de sufrir pérdidas derivadas de las personas, los procesos, los sistemas y los eventos externos. Sin lugar a dudas, la casi totalidad de los eventos de pérdida que integran esta categoría tienen impactos directos o indirectos en los clientes. Los fraudes, la falla de un proceso y las caídas de los sistemas, entre otros, son típicos eventos cuyos impactos indudablemente alcanzan a aquellos.

El **Riesgo de Cumplimiento**, ha adquirido un lugar central en los últimos tiempos, por sus impactos en la gestión de una entidad y en sus directivos. Las pérdidas derivadas por incumplir los marcos regulatorios referidos a la Protección a Clientes y Usuarios, son sólo un capí-

tulo de una cada día más amplia gama de exigencias normativas. La Prevención del Lavado de Activos, FATCA, OCDE y Hábeas Data, entre otros, se suman a los estándares tradicionales como Basilea o Solvencia, y a los marcos regulatorios específicos de cada actividad.

Desde el punto de vista de la gestión del **Riesgo de Lavado**, no deben soslayarse los requerimientos de información respecto a las condiciones socioeconómicas y operativas de un Cliente, la aplicación de ciertos análisis y hasta los eventuales reportes de operaciones sospechosas, actividades que sin duda impactan en la relación con los Clientes.

Tampoco es menor la consideración de los Riesgos de Conducta a la hora de definir las estrategias y los planes de negocios y sus riesgos derivados.



Factores que exigen la adecuada Gestión del Riesgo de Conducta

Algunos de los factores de éxito para implementar un marco que asegure el cumplimiento de todas las exigencias actuales y futuras en materia de Riesgo de Conducta, son:

- Involucramiento de la Alta Dirección, como contribución necesaria para generar el cambio cultural.
- Incluir el Riesgo de Conducta como capítulo en el marco de la gestión integral de los riesgos.
- Definir el marco, niveles de aceptación, umbrales e indicadores de gestión.
- Tecnología adecuada.
- Personal con las habilidades adecuadas.
- Capacitación.

La Gestión del Riesgo de Conducta y el Sistema actual de los marcos de Protección al Consumidor.

La realidad demuestra que en lo que respecta a las exigencias normativas, en toda la región, prima en la visión de la Alta Dirección de las Entidades el criterio restrictivo de “el estricto cumplimiento normativo”. Esto implica, cumplir con la norma con el menor esfuerzo posible.

Esta visión constituye la verdadera limitante del potencial del Modelo, generando costos reales adicionales, a través de estructuras específicas y aisladas, con funciones muchas veces repetidas y con requerimientos tecnológicos duplicados, convirtiendo la profecía en realidad: “toda exigencia normativa es un costo adicional”.

Un modelo superador exige que estas prácticas, no sean concebidas por las Entidades como un costo incremental, sino como una **oportunidad para generar ventajas competitivas**.

Gestionar los aspectos vinculados a la calidad de los productos y servicios, con un criterio basado en riesgo en todas sus etapas, no sólo a la hora de preventa, sino también en los procesos de posventa (normalmente descuidados), contribuirá a eficientizar el sistema, minimizando las pérdidas derivadas de estos riesgos y a mejorar la relación con los Clientes.

Conclusión

De acuerdo a las experiencias internacionales, las exigencias de los Organismos Supervisores brindan una oportunidad para construir ventajas diferenciadoras sostenidas en inversiones, procesos y cambios culturales, que redunden en la eficiencia del negocio.

Todos aquellos caminos que exigen adaptaciones culturales son difíciles de transitar. Sin embargo aquellas entidades que emprendan el desafío, podrán generar variables de diferenciación a costos sustancialmente menores que algunas campañas de marketing usuales, las cuales en ocasiones sus resultados no suelen ser los esperados.



DECISIO

Decisio es una empresa que brinda servicios de consultoría y capacitación, a nivel regional, en materia de Gestión de Riesgos, Cumplimiento, Gobierno Corporativo y Prevención del Lavado de Dinero.

Argentina

Juana Azurduy 1713 - 1° A - C1429BYE
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Tel: +54 - 11 - 4703-2536

Colombia

Calle 90 No. 1 1 - 44 - Oficina 1 03
Bogotá
Tel: 571 -61 8-3777