

Caso de éxito:

Cómo fortalecer el control del riesgo mediante el aumento de los ratios de productividad de auditoría interna.



“Confianza y especialización, fueron las claves de la colaboración y del éxito del proyecto” Sergi Saus. Consultor de atmira.

El perfil del cliente

Uno de los bancos donde recientemente se ha realizado un estudio consultivo para el área de auditoría es el séptimo mayor grupo bancario en España.

Cuenta con más de doscientos años de experiencia y tiene un volumen de negocio comercial que supera los 40.000 millones de €. Actualmente dispone de más de 600 oficinas distribuidas a nivel nacional y tiene más de 4.000 empleados. Su principal actividad es la captación de depósitos y la concesión de préstamos tanto personales como a pequeñas y medianas empresas. Además es reconocida por su gran compromiso social y todas las actividades que en este entorno desarrollan.

El desafío

Ante las exigencias de incremento de productividad que demanda actualmente el sector financiero y que están derivadas principalmente por la reordenación del sector

y los cambios regulatorios a adoptar a corto y medio plazo, la entidad ha tenido que reforzar la política de revisión de los diferentes mecanismos de control internos, especialmente aquellos vinculados al ciclo integral de gestión del riesgo, con el objetivo de conseguir una mejora de la eficiencia interna de los procesos, una disminución del riesgo y un aumento de la productividad de la entidad.

Para adecuarse a las necesidades actuales del sector y cumplir con los objetivos de productividad requeridos por el entorno, el banco tomó la decisión de conocer y analizar la eficiencia de las áreas de negocio involucradas en todo el proceso del seguimiento y control del riesgo. Tomando especial relevancia el área de auditoría interna como órgano de control, evaluación y asesoramiento, cuya misión principal es la mejora y salvaguarda de los sistemas de gestión de riesgos, control y gobierno establecidos por los órganos de decisión de la entidad.

Se hacía necesario mejorar los índices de eficiencia vinculados a la explotación de la información corporativa precisada para el análisis y gestión de los riesgos de la entidad (riesgo de crédito, operacional, de mercado, fraude interno, etc), para lo cual era imprescindible la integración del área de auditoría con el resto de las áreas de negocio del banco generando las sinergias necesarias con las unidades de gestión, con la consiguiente mejora del control del riesgo global de la entidad, a través de una visión ágil y única de toda la información.

La solución

Después de analizar los diferentes conductores internos y externos atmira realizó un estudio consultivo donde identificó conjuntamente con

la entidad, las necesidades de negocio del área de auditoría, destacando de forma especial la evolución de los métodos de análisis a procesos. Estos conductores estaban relacionados con el reciente proceso de expansión territorial de la entidad, la reorganización interna de la entidad vinculada a la gestión del riesgo de crédito, la decisión de la dirección del banco de aumentar los ratios de productividad, la situación del sector financiero actual y la necesidad inminente de adoptar soluciones más eficientes para todas las áreas funcionales del banco.

La consultoría llevada a cabo ha tenido un alcance global y cubrió desde el análisis diferencial de los procesos y los circuitos del área de negocio, pasando por la gestión eficiente de tiempos, la disponibilidad de recursos, los ratios de productividad a alcanzar,... hasta el estudio de todas las unidades de información que nutren los circuitos (productos, clientes, operaciones, etc.).

El estudio consultivo derivó en una serie de recomendaciones funcionales y acciones de mejora de productividad y eficiencia para el área de negocio y el banco, el cual incluyó una propuesta para el desarrollo de una solución tecnológica que diera cobertura a las necesidades operativas del área de auditoría interna.

Desde el punto de vista funcional y partiendo del objetivo de evolucionar al análisis por procesos, se recomendó la construcción de un circuito de negocio que identificará las principales actividades del departamento, generando una información de gestión completa en base a hitos propios de las tareas a realizar. Mediante la revisión de los protocolos de trabajo, los indicadores vinculados e información de

soporte, se obtuvo un inventario completo y actualizado de los procedimientos de revisión.

Tras evaluar las diferentes herramientas departamentales y corporativas empleadas por la unidad, se propuso, junto a la dirección de auditoría interna, un innovador sistema de trabajo basado en la procedimentación de los procesos de trabajo vinculados al análisis.

Dado el alto grado de autogestión de los procesos que por su naturaleza precisa la función de auditoría interna, se procedió a la creación de un catálogo de actividades gestionable por los propios auditores, permitiendo una mayor flexibilidad en la definición de los programas de trabajo que garantizaban afrontar con éxito los constantes cambios a los que la unidad debía enfrentarse, así como de forma progresiva evolucionar los sistemas de análisis a procesos.

Este conjunto de propuestas de mejora que se definieron durante el estudio consultivo se desarrollaron con posterioridad dentro de un exhaustivo análisis funcional elaborado conjuntamente con las diferentes unidades (TI, organización, eficiencia, riesgos, etc.), priorizando la racionalidad del desarrollo, la integración en el entorno corporativo y la optimización en la gestión de la información.

Los beneficios

El beneficio principal para la unidad de auditoría interna fue la definición de un proceso de negocio que permitió identificar todas las tareas a realizar, facilitando una completa información de gestión con la que evaluar su actividad. La completa revisión, tanto de sus procedimientos

como de los indicadores empleados derivó en una documentación íntegra de su conocimiento y experiencia, lo cual permitió actualizar los manuales de procesos internos y validar la vigencia de sus procedimientos de revisión.

De forma complementaria se establecieron reuniones internas, entre las diferentes unidades vinculadas con la gestión del riesgo, para la racionalización de la información y definición de los métodos de análisis empleados en la gestión del riesgo de crédito.

Por otro lado, el área de negocio logró una mejora significativa de su productividad mediante la integración, en el sistema de gestión definido, de los diferentes elementos claves de su función; sistemas de evaluación de riesgos en auditoría de sucursales, planificación de los programas de trabajo, diferentes métodos de valoración, indicadores empleados en el ámbito de riesgo operacional y la emisión de los informes de trabajo.

Además, se optimizó el circuito de gestión de las recomendaciones que, a consecuencia de las conclusiones alcanzadas en las diferentes auditorías son distribuidas en toda la entidad.

A nivel corporativo se alcanzó un claro beneficio de mejora en la gestión integral del riesgo a nivel de todos los departamentos, mediante el estudio y análisis global de los datos necesarios a nivel persona y contrato.

El futuro desarrollo de una herramienta de gestión dentro de la solución tecnológica adoptada, permitirá a nivel departamental

una significativa reducción de las tareas administrativas sin valor añadido para la unidad, además de la automatización de la generación y distribución de documentos, el aumento de la seguridad en la información gestionada y la consolidación de métodos de trabajos.

El circuito de gestión en el que se centra la herramienta, está basado en un sistema genérico de autogestión del método de trabajo que permite a la entidad su exportación a cualquier unidad de negocio.

Cómo puede ayudar atmira

atmira ayuda a las entidades desde la especialización y el conocimiento aportando diferentes perspectivas y soluciones de valor. En esta experiencia lo más importante fue su aportación de negocio basada en el conocimiento que ofrece su dilatada experiencia en el sector financiero y su especialización en las áreas vinculadas a la gestión integral del riesgo.

Todo esto conjugado con el conocimiento de los principales indicadores vinculados a la productividad de las unidades de negocio y gestión, la experiencia en la realización de más de 50 proyectos en consultoría y la capacidad que tiene de ofrecer soluciones globales, es lo que ha permitido a atmira diferenciarse y dar un valor añadido al cliente, ofreciéndole por un lado un estudio consultivo de calidad, con acciones de mejora concretas, tangibles y asumibles por la entidad, y por otro una propuesta para el desarrollo de una solución propia de auditoría como resultado del estudio consultivo y que da respuesta a las necesidades y objetivos planteados por la entidad.

atmira es una consultora IT orientada a ofrecer servicios de valor añadido al sector financiero. Mediante una metodología propia de trabajo y un dilatado conocimiento del negocio financiero de las cajas y los bancos, proporcionamos a las entidades soluciones especializadas y altamente competitivas de "core-banking" (servidor financiero), así como plataformas específicas en el entorno de seguimiento del riesgo crediticio y en el de recuperación de la deuda. Además, somos capaces de incrementar de forma exponencial la rentabilidad de las entidades mediante un modelo propietario y diferencial de "Lending Management Services" diseñado a medida del mercado y del cliente, que abarca modelos de sourcing de deslocalización de servicios profesionales, outsourcing de aplicaciones y factoría de software.

Fue fundada en 2005, a día de hoy cuenta con delegaciones en Madrid, Barcelona y Vilafranca del Penedès. Las soluciones y los servicios de atmira están definidos y desarrollados en base a los más de 20 años de experiencia con los que cuenta su equipo directivo en el sector financiero. En la actualidad cuenta con más de 30 clientes y tiene más de 370 empleados, logrando una cifra de negocio de 17 millones de euros en 2010.

