

“XV Encuentro Latinoamericano de Usuarios SWIFT Elus 2010”

14 de Junio de 2010

¿Como Enfrentar una Catástrofe? Resiliencia y Continuidad de Negocios: Algunas Reflexiones sobre el caso Chileno.

Presentación del Sr. Carlos Budnevich Le-Fort Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras

Quiero iniciar mi presentación agradeciendo al Sr. Alejandro Alarcón, Gerente General de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile quién, en representación de esa asociación gremial y del grupo de usuarios de SWIFT, me extendió la invitación para participar en este importante evento, denominado “XV Encuentro Latinoamericano de Usuarios SWIFT”, ocasión que reúne a toda la comunidad latinoamericana usuaria de SWIFT.

Esta comunidad, que es cada día más numerosa, se ha expandido gracias a la amplia variedad de flexibilidades que las soluciones tecnológicas de SWIFT ofrecen. En efecto, estas características permiten que dicha tecnología sea utilizada tanto por pequeños servicios de intermediación bursátil como por bancos nacionales e internacionales que ofrecen una amplia gama de productos financieros. De esta forma, se ha

logrado promover exitosamente la estandarización y automatización de las transacciones, mitigando con ello los riesgos asociados a las operaciones realizadas a través de los canales puestos a disposición por esta empresa. En particular, ello ha permitido el control adecuado del riesgo operacional y, por extensión, el asociado a la continuidad del flujo de negocios.

I.- Aspectos Introductorios

La continuidad del negocio comprende una amplia variedad de temas, entre ellos, la de preparar a una organización para enfrentar de la mejor forma un potencial desastre que paralice, o pueda amenazar severamente la continuidad de sus operaciones.

En esta oportunidad quiero referirme en particular a lo que se denomina resiliencia, tema que cada vez ha ido adquiriendo mayor relevancia. Resiliencia, es la habilidad de recuperarse rápidamente de contratiempos o trastornos.

Pocas dudas parecen haber sobre la necesidad de aumentar la resiliencia de las organizaciones y de los bancos en particular. Esto nos lleva a tener que responder la pregunta de ¿Cómo preparar a las organizaciones para aumentar su resiliencia? Puesto de otra forma, ¿Cómo preparar a la alta dirección, los mandos medios y a los equipos de recuperación para aumentar su resiliencia?

El propósito de mi presentación de hoy es contribuir a la respuesta a esta interrogante compartiendo las experiencias de algunos eventos de gran relevancia ocurridos recientemente en nuestro país que afectaron a la industria financiera. Las situaciones que debimos enfrentar y las acciones llevadas a cabo pueden servir como enseñanzas y lecciones que ayuden a fortalecer la resiliencia de nuestras organizaciones.

Para entrar en materia, es conveniente recurrir a la historia. En este sentido, hace algunos años, el cambio de milenio (conocido como Y2K por sus siglas en inglés) introdujo a nivel mundial, y en la industria financiera en particular, un alto grado de incertidumbre acerca del comportamiento de sus plataformas tecnológicas. En vista de ello, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras creyó necesario promover, en conjunto con las entidades financieras y con la institución que las agrupa (Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile A.G.), medidas para mitigar el riesgo de no contar con servicios tecnológicos adecuados, fortaleciendo los planes de continuidad operacional tanto a nivel individual como de la industria bancaria.

Es posible que muchos de los aquí presentes hayan debido participar en las numerosas y extenuantes pruebas que se realizaron a nivel de la industria bancaria y financiera. Todas ellas, se efectuaron con el objetivo de evitar el colapso de sus sistemas de

información, y el consecuente impacto en todos los sectores de la economía. De esa potencial amenaza salimos airosos.

Mirado en retrospectiva, ese evento tuvo una gran virtud, ya que permitió consolidar definitivamente dentro del sector financiero una cultura que reconoce la importancia de contar con sólidos planes de continuidad del negocio para enfrentar escenarios adversos. Sin embargo, cabe indicar que muchas veces, en períodos de normalidad, se tiende a olvidar o a no dar la debida relevancia a que tales escenarios pueden presentarse de manera intempestiva. Consecuentemente con ello, los recursos financieros y humanos que se necesitan parecieran juzgarse como demasiado elevados.

II.- Marco de Supervisión

Es nuestra firme convicción que, en gran medida, los buenos resultados que hemos logrado en esta materia son producto de la aplicación del marco de supervisión basado en la adecuada gestión de los riesgos, enfoque que se viene aplicando por parte de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, desde hace más de una década y que ha ayudado a fortalecer la gestión de los supervisados.

Cabe mencionar que la supervisión basada en riesgos requiere que el órgano supervisor verifique y evalúe los procesos de administración de riesgos con que cuentan

los regulados, los contraste con las mejores prácticas y principios de gestión, proceso que permite finalmente a la Superintendencia, emitir una opinión de la gestión de riesgos en base a una calificación.

En este sentido, la supervisión basada en riesgos, practicada en forma rigurosa, promueve la seguridad y solidez del sistema financiero, permitiendo de paso la innovación y el dinamismo propio de las actividades del mercado financiero, la que debe ser llevada a cabo dentro de un marco regulador que promueva la autorregulación y la competitividad.

Dentro de este enfoque de supervisión basada en riesgos, ciertamente el riesgo operacional entendido como “el riesgo de pérdidas resultantes de una falta de adecuación o de una falla de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien por acontecimientos externos”, es una de las materias que la Superintendencia evalúa. Este riesgo es de suma importancia puesto que no surge como consecuencia de la toma de posiciones para obtener un beneficio financiero, sino que se genera o aparece dentro del transcurso normal de las actividades de las instituciones, pudiendo afectar negativamente todo el proceso de gestión de riesgos.

En dicho contexto, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, ha definido como una labor permanente a la necesidad de promover y evaluar la existencia de un marco efectivo de gestión de riesgos en

todas las instituciones que se encuentran bajo su ámbito de supervisión. La continuidad del negocio es un tópico que se encuentra bajo el alero del riesgo operacional y es, por supuesto, un aspecto de continua vigilancia y seguimiento dentro de nuestras tareas de supervisión.

En lo esencial, la Superintendencia evalúa el compromiso del directorio frente a esta materia, la existencia de un área encargada de la implantación de los planes de continuidad del negocio en la organización, la existencia de metodologías formales que analicen el impacto y criticidad de sus servicios y productos, la fortaleza del proceso de desarrollo e implantación de los planes, y el monitoreo continuo de su suficiencia, a través de pruebas periódicas de los diferentes escenarios de contingencia definidos.

La existencia de sitios alternativos para el procesamiento de datos, que deben encontrarse permanentemente actualizados en cuanto a versiones de software e infraestructura tecnológica, ya constituye un estándar bastante asentado en la industria bancaria que nadie pone en duda.

Actualmente, todas las instituciones financieras cuentan con sitios de producción alternativos que, dependiendo de las características de cada uno de ellos, pueden ser sitios de contingencia o sitios totalmente respaldados, comúnmente denominados activos-activos, capaces de soportar por sí solos la producción

total del banco. Esta última solución está siendo adoptada en forma creciente por nuestra industria.

III.- Experiencia Reciente

Una experiencia reciente de catástrofe es lo que sucedió en Chile la madrugada del 27 de febrero de este año en que ocurrió un fenómeno tan devastador como sorpresivo que, a diferencia del problema del cambio de milenio, que tenía fecha y hora de ocurrencia conocida con antelación, puso repentinamente a prueba el trabajo que por años había venido desarrollando esta Superintendencia en conjunto con gran parte del sistema financiero y sus proveedores de servicios.

El terremoto grado 8,8 en la escala de Richter que asoló Chile, nos recordó que por esencia somos un país sísmico. Por desgracia, luego del terremoto se produjo un maremoto que afectó a una parte importante del borde costero de Chile.

Si bien cuando se evalúan y se prueban los planes de continuidad de negocios se tiende a diferenciar entre los planes orientados a proteger los activos tecnológicos y aquellos de carácter operacional, un escenario de desastre natural como un terremoto, nos recuerda que ambos conforman un solo cuerpo, y que deben estar en condiciones de ejecutarse simultáneamente y de manera coordinada para minimizar las pérdidas materiales y humanas asociadas a eventos de esta naturaleza. Por lo anterior, el

escenario al que nos vimos enfrentados tenía un alto grado de complejidad. En realidad, es posible de catalogarlo como una verdadera prueba de tensión sistémicamente importante.

Al margen de los daños materiales ocasionados en bienes privados y públicos y de la pérdida irreparable de vidas humanas, la evaluación que podemos realizar acerca de la capacidad de respuesta de nuestro sistema financiero para operar en un escenario de máxima exigencia es satisfactoria.

En términos generales, se lograron mantener en operaciones todos los servicios financieros, incluyendo los relacionados con el Sistema de Pagos, en el cual SWIFT es un actor relevante.

Las mayores dificultades que debimos enfrentar se focalizaron directamente en las zonas más devastadas las que, en una primera instancia, se relacionaron con aspectos muchas veces no considerados en los planes de contingencia dado el carácter sistémico de lo ocurrido, pero que afectan directamente la continuidad operacional de las entidades, como son los relacionados con seguridad ciudadana, daños en las viviendas particulares de las personas que trabajan en la banca y dificultades para llegar con ayuda básica para ellos y su grupo familiar.

A pesar de la positiva evaluación de como se enfrentó esta catástrofe en el sistema financiero chileno,

aprendimos importantes lecciones que nos deben servir para mejorar nuestra capacidad de respuesta (o resiliencia) frente a escenarios adversos, que significan una contingencia de impacto sistémico y no individual de una entidad, y para seguir profundizando en aquellos elementos que demostraron empíricamente su adecuado funcionamiento.

Antes de compartir con ustedes algunos aspectos que surgieron frente a esta catástrofe, debemos recordar que nuestra primera responsabilidad ante un acontecimiento de esta naturaleza es con las personas, en este caso nuestros colaboradores y público en general. Ellos constituyen el activo más importante y valioso en todo plan de continuidad de negocios y al que en forma prioritaria debemos preocuparnos de salvaguardar.

Considerando esto, contar con adecuadas estrategias de prevención y contención tendientes a evitar o mitigar los riesgos de experimentar pérdidas o daños que afecten a las personas resulta esencial. Una vez que se ha asumido a plenitud este lema o doctrina, es imperativo preocuparse de mantener la continuidad operacional de la industria financiera. Para cumplir con dicho objetivo se requiere contar con equipos humanos altamente capacitados, que realicen labores de coordinación, tanto en el plano interno como con las autoridades competentes y con otras instituciones públicas y privadas.

Desde un punto de vista supervisor, con posterioridad al terremoto del 27 de febrero, las primeras acciones de la Superintendencia estuvieron enfocadas en evaluar la continuidad operacional del sistema bancario, de los sistemas de pago y de otras entidades conexas del sistema financiero. En efecto, el domingo 28 de febrero, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras se reunió con representantes del Ministerio de Hacienda, del Banco Central de Chile, de la Superintendencia de Valores y Seguros, de la Superintendencia de Pensiones, de los principales Bancos del país, de la Asociación de Bancos y de las Sociedades de Apoyo al Giro relacionadas al sistema de pagos (Transbank, Redbanc y Nexus, empresas vinculadas al sistema de pagos de bajo valor. El sistema de pagos de alto valor no se vio afectado).

En dicha oportunidad se tomó conocimiento de las situaciones que se estaban produciendo, se evaluó su impacto y se acordaron las acciones necesarias para cautelar el buen funcionamiento del sistema bancario. Aunque pueda parecer obvio, la lectura más simple nos lleva a indicar que si el impacto es sistémico, las soluciones también deben abordarse de manera sistémica, sin perjuicio de las acciones individuales que les corresponda realizar a cada entidad financiera.

Dada la magnitud de la catástrofe en las regiones más afectadas, los peores escenarios de contingencia habían comenzado a manifestarse. Es así que situaciones como la falta de energía eléctrica, los problemas de

comunicaciones, el deterioro de la infraestructura física producto del sismo o del tsunami, el saqueo de sucursales, la imposibilidad del personal para concurrir a sus lugares de trabajo, las pérdidas de vidas de familiares, y alteraciones del estado anímico de los colaboradores, impactaron negativamente el funcionamiento de las sucursales bancarias.

En otro ámbito, se pudo verificar el correcto funcionamiento de los sistemas de pago de alto valor y de bajo valor. En cuanto al sistema de pagos de bajo valor, hubo algunos problemas puntuales, los que se relacionaron directamente con aquellos medios o dispositivos de transacción usados masivamente por el público. En el caso de las tarjetas de crédito y de débito se constató el daño y robo de dispositivos de puntos de venta (POS), en tanto que para los cajeros automáticos (ATM) los inconvenientes se focalizaron en la falta de energía eléctrica, la falta de accesibilidad a los lugares donde se encontraban ubicados y la imposibilidad de realizar recargas de efectivo en las sucursales y cajeros automáticos.

Todos estos temas fueron superándose con planes de acción específicos de las entidades responsables (Bancos, Sociedades de Apoyo al Giro y empresas de transporte de valores). Asimismo, en los sistemas de pago de bajo valor, para la zona afectada fue necesario ampliar los plazos de retención de cheques y de la operatoria de las cámaras de compensación.

IV.- Lecciones Aprendidas

Con una mirada retrospectiva, y ya a más de tres meses de ocurrida la catástrofe, el funcionamiento de los planes existentes de continuidad del sistema bancario permitieron superar esta gran prueba y que las acciones coordinadas de los organismos públicos y entidades financieras privadas dieron los resultados esperados. No obstante lo anterior, me parece importante mencionar algunos puntos que es necesario considerar en situaciones tan adversas como las recientemente acaecidas. Entre ellas, puedo señalar:

1.- Personal y Transporte. Los planes para contactar y ubicar al personal cobran relevancia, especialmente dentro de las zonas mayormente afectadas. Adicionalmente, el transporte para facilitar la logística y traslado de personal es otro de los elementos esenciales a considerar y gestionar.

2.- Canales Electrónicos. La creciente importancia que la banca le ha dado al desarrollo de los canales electrónicos para ofrecer servicios financieros y, el continuo aumento de su uso por parte de los clientes es un factor de ayuda relevante en eventos de esta naturaleza, evitando el desplazamiento innecesario a las sucursales bancarias y descomprimiendo la demanda de atención de clientes sobre aquellas que se encuentran en zonas severamente dañadas. Este es un área en la que debemos seguir trabajando y fortaleciendo.

3.- Contingencia de liquidez. En aquellas áreas más afectadas por una catástrofe como la que vivió nuestro país recientemente, cobra especial relevancia para las instituciones financieras contar con planes de contingencia tendientes a proveer de liquidez (dinero efectivo) al mercado. En efecto, la incertidumbre que puede tener la población acerca del funcionamiento efectivo de los instrumentos de pago como las tarjetas de crédito y de débito, y la eventual imposibilidad de utilizar los cajeros automáticos, es un factor que puede aumentar el apetito por el dinero físico y que debe ser considerado por los bancos dentro de las actividades urgentes de mitigación.

4.- Alianzas de Cooperación. Las alianzas de cooperación entre las instituciones financieras, es un aspecto que debe ser considerado. Quedó en evidencia la necesidad de estos acuerdos, en circunstancias extremas como las vividas. Éstos pueden considerar aspectos financieros, comerciales y logísticos. A modo de ejemplo, puedo señalar que en este punto observamos elementos como: definiciones de representantes de bancos por zonas para coordinar aspectos de seguridad y de atención de clientes; apoyo entre los bancos para facilitar espacios en sucursales, y apoyo de provisión de efectivo entre entidades.

5.- Infraestructura Física. Realizar evaluaciones de la infraestructura física resulta insuficiente. También debemos considerar la comunidad en donde nos

encontramos insertos. Problemas que afectan nuestro entorno pueden impedir el acceso a dependencias propias. En este punto, se observó la necesidad de tener en cuenta las construcciones vecinas o sectores específicos, donde se ubican las dependencias de los bancos. Por ejemplo, ser vecinos de edificios vulnerables o estar emplazados en recintos de acceso restringido, pudieran traer complicaciones para regularizar las operaciones.

6.- Energía Eléctrica. El suministro de energía eléctrica para mantener en funcionamiento las plataformas tecnológicas, las comunicaciones y la operatividad de las instalaciones, es un factor crítico que no debe dejarse desatendido. Resulta clave entonces considerar siempre la posibilidad de contar con fuentes de energía alternativas.

7.- Centros de Procesamiento. La adecuada administración de los centros de procesamiento de datos, es fundamental para mantener la continuidad operacional de las instituciones financieras.

Al respecto, si bien se observa que los bancos han desarrollado esfuerzos para disponer de más de un centro de procesamiento de datos para mitigar el riesgo de fallas o interrupciones en la continuidad operacional, un factor que puede conspirar contra el logro de este objetivo es la proliferación de estos centros y/o su cercanía geográfica. En efecto, la dispersión, además de requerir sistemas complejos de

sincronización, al final, no logra asegurar una eficaz mitigación del riesgo ya que no cambia de manera significativa la posibilidad de recibir daños en forma conjunta.

Asimismo, una política prudente sugiere considerar que los centros de producción y contingencia debieran estar separados unos de otros e idealmente alejados de la casa matriz de los bancos. Si bien esta es la tendencia actual, hay varios bancos en los cuales el centro de respaldo se encuentra junto o cerca del centro principal, ubicado en su casa matriz o bien los centros de datos se encuentran a pocos kilómetros unos de otros. Esta situación ha llevado a la Superintendencia a revisar el marco regulador en esta materia a fin de perfeccionarlo.

8.- Concentración de los servicios externalizados. El riesgo de concentración de los servicios financieros externalizados en determinados proveedores debe evaluarse en forma permanente.

Toma especial relevancia para minimizar este riesgo, verificar que existan proveedores alternativos y la evaluación de los planes de contingencia con que éstos cuentan.

Como medida complementaria la Superintendencia siempre requiere que la entidad cuente con planes de contingencia adicionales a los exigidos a sus proveedores críticos.

9.- Uso compartido de instalaciones. Si bien hay razones de costo que pueden hacer aconsejable a una entidad bancaria compartir instalaciones con otras empresas, es necesario evaluar con qué otras empresas se comparten las instalaciones y servicios de procesamiento a fin de que el banco no se vea afectado negativamente por esta decisión.

En efecto, si se comparten instalaciones y sitios de procesamiento con empresas que entregan servicios básicos a la población o con otras empresas de alta prioridad económica nacional, se debe evaluar la mayor prioridad que éstas puedan tener para dar inicio al restablecimiento de su continuidad operativa, respecto de las empresas del sector financiero y bancario. Esta situación pudiera retrasar la puesta en marcha de los planes de contingencia de todas o algunas de las instituciones financieras, lo cual debe estar contemplado dentro de los planes de recuperación operacional del o de los bancos potencialmente afectados.

Asimismo, los contratos con proveedores deben ser revisados, especialmente las cláusulas relacionadas con el acceso físico a dichos centros de datos y las facultades del proveedor para tomar decisiones unilaterales en escenarios de contingencias mayores tales como la facultad del proveedor de desconectar máquinas y suspender el funcionamiento del sistema de comunicaciones. También es posible que los

contratos de seguros del proveedor puedan contener limitantes para el ingreso físico a estas instalaciones en escenarios de contingencia. Todo ello, indudablemente, puede afectar la capacidad de restablecimiento rápido o expedito de la entidad bancaria por lo que es necesario que esté contemplado en los planes de recuperación de esta última.

10.- Las comunicaciones. Este es otro pilar sobre el cual descansa un buen plan de continuidad del negocio. La redundancia y pruebas de suficiencia de los diferentes canales de comunicación y de datos forman parte de la evaluación permanente que la Superintendencia realiza en esta materia.

No obstante las providencias que puedan adoptar los bancos, la experiencia reciente nos indica que la capacidad de comunicación a través de la telefonía celular puede verse interrumpida ante un evento de gran envergadura. Es por ello que las entidades bancarias deben contar con medios alternativos de comunicación.

Dentro de este contexto, se debe evaluar la capacidad de las redes de celulares para enviar y recibir mensajes de texto. La experiencia internacional, sobre todo los protocolos implementados en Asia y en Estados Unidos luego del impacto del huracán Katrina, sugieren que en casos de emergencia la forma más eficiente de comunicarse es el uso masivo de mensajes SMS (*short message service*).

Complementariamente a lo anterior, debemos explorar la utilización de medios alternativos de comunicación, como el uso de la telefonía satelital u otros servicios de transmisión inalámbrica que puedan servir como respaldo.

V.- Reflexiones Finales

En suma, y para concluir, creo importante resumir las principales ideas fuerza que deseo destacar de la exposición que he efectuado.

Hay pocos casos de experiencias de cómo enfrentar contingencias de gran envergadura que puedan calificarse como sistémicamente importantes en materia de riesgo operacional.

Nuestro sistema financiero enfrentó una de estas contingencias y lo hizo de manera más que satisfactoria. Las actividades desarrolladas por la banca para gestionar el riesgo operacional rindieron un buen examen.

El enfoque de supervisión basada en riesgos, aplicado por la Superintendencia, mostró que frente a contingencias de la envergadura indicada, resultó ser una herramienta eficaz para el pronto restablecimiento del sistema bancario y de la cadena de pagos de la

economía. Podemos concluir además que este enfoque de supervisión, practicado en forma rigurosa, promueve la resiliencia operacional del sistema financiero y constituye un adecuado marco de referencia para la labor que realizamos.

Asimismo, la experiencia reciente nos indica que son numerosos los factores que pueden incidir en el éxito o fracaso de un plan de continuidad de negocios por lo que es importante efectuar un monitoreo permanente de la incidencia que ellos pueden tener a fin de enfrentar de la mejor forma posible una situación de contingencia. En este contexto, quiero enfatizar que la tarea de seguir trabajando en el perfeccionamiento de los planes de contingencia es una tarea permanente puesto que el país siempre estará expuesto a catástrofes y siempre es posible mejorar el proceso de restablecimiento de la normalización de las actividades.

Para finalizar una breve reflexión: la mejor manera de enfrentar una catástrofe es esperar lo mejor, pero estar preparados para enfrentar lo peor.

Muchas Gracias,