

La gestión del riesgo operacional en el Banco de Crédito y Comercio *The Operational Risk Management in the Bank of Credit and Commerce*

Anabel Robaina González¹ y Nelson Garayburu de la Fuente²

¹ Facultad de Contabilidad y Finanzas,
Universidad de La Habana, Cuba.
arobaina@fcf.uh.cu

² Oficina Central del Banco de Crédito y
Comercio, La Habana, Cuba.
nelson@oc.bandec.cu

RESUMEN

El presente trabajo muestra los resultados de un estudio sobre la gestión del riesgo operacional en el Banco de Crédito y Comercio en Cuba. El estudio se realizó mediante la aplicación de encuestas a 400 funcionarios bancarios, las entrevistas a expertos de la institución y la aplicación de un modelo de gestión de riesgos adaptado a las particularidades del banco. Se identificaron los principales eventos de riesgo operacional, así como las acciones necesarias y las herramientas disponibles para minimizarlos y se determinó que es imprescindible perfeccionar el modelo utilizado por la institución y aplicarlo al resto de sus líneas de negocios.

PALABRAS CLAVE: acuerdos de Basilea, Comité de Basilea, entidades financieras, gestión de riesgo, riesgo bancario, supervisión bancaria.

ABSTRACT

The present paper shows the results of a study on operational risk management in the Bank of Credit and Commerce in Cuba. The study was carried out through the application of surveys to 400 bank officials, interviews to experts of the institution and the application of a risk management model adapted to the characteristics of the bank. Main operational risk events were identified, as well as the actions needed and the tools available for minimizing them. It was revealed that it is essential to improve the model used for the institution and to apply it to its remaining business lines.

KEYWORDS: Basel agreements, risk management, bank risk, financial Institutions, Basel Committee, bank supervision.

RECIBIDO: 24/7/2014
ACEPTADO: 25/8/2014
CLASIFICACIÓN JEL: M49

Introducción

Se conoce que el riesgo operacional incide en el resultado de la gestión de cualquier institución financiera, independientemente de las particularidades de la actividad que esta desarrolle, puesto que es inherente al propio funcionamiento del

banco, como resultado de la interacción entre el personal, los procesos y los sistemas, entre otros elementos que son comunes en cualquier entidad.

En este sentido, ante la necesidad de continuar perfeccionando los mecanismos de administración de riesgos en la Banca Cubana, este artículo tiene

como objetivo mostrar la gestión del riesgo operacional en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), a partir de la aplicación de un modelo desarrollado por profesores de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.

La institución bancaria objeto de estudio, BANDEC, se constituyó en noviembre de 1997 y opera bajo una licencia general otorgada por el Banco Central de Cuba, la cual le concede las atribuciones y funciones propias de una institución bancaria de carácter universal o de múltiples servicios. BANDEC cuenta con una red de 203 sucursales en todo el territorio nacional y constituye el principal prestamista en moneda nacional para todos los sectores productivos del país.

Diagnóstico de la gestión del riesgo operacional en el Banco de Crédito y Comercio

Para analizar el riesgo operacional en BANDEC, se realizó un estudio sobre del nivel de conocimiento y gestión actual de este tipo de riesgo en la institución, mediante la aplicación de una encuesta diseñada con el fin de cuantificar el nivel de percepción del riesgo operacional en sus oficinas e identificar sus principales factores de mitigación.

De un total de 9 527 trabajadores, al cierre del mes de septiembre de 2013, se utilizó como población para la encuesta un conjunto de 7 942 empleados (cuadros y técnicos), del cual se tomó una muestra de tipo probabilístico de 400 personas.

La encuesta abarcó el 76 % de las oficinas y se practicó en todo el territorio nacional. El 80 % de los encuestados procedían de las sucursales, el 15 % de las direcciones provinciales y el 5 % de la oficina central. Por otra parte, el 77 % de los participantes tenía más de cinco años de experiencia bancaria y el 36 % superaba los 15 años de trabajo en el sistema bancario nacional.

Por los resultados de la encuesta, se pudo inferir que el nivel de conocimiento de los cuadros y técnicos de la institución con respecto a la definición del riesgo operacional era alto, al seleccionar correctamente la respuesta el 93 % de los participantes.

De las respuestas de los encuestados sobre los eventos de riesgo operacional que tenían inciden-

cia en BANDEC, más del 80 % señaló dificultades asociadas al procesamiento de las operaciones contables, como los errores humanos (94 %), los errores en las transacciones (88 %), los fallos en los programas o en las aplicaciones (87 %) y los fallos en la red o en las comunicaciones (80 %).

Con relación a las acciones para minimizar los riesgos, el 98 % de los encuestados consideró importantes la actualización del «Manual de instrucciones y procedimientos», la implementación de la Resolución N.º 60 de la Contraloría General de la República «Normas del Sistema de Control Interno» y la ejecución con calidad y profundidad de las pruebas y revisiones planificadas.

Altos niveles de reconocimiento presentaron, además, la elaboración y cumplimiento del «Plan de prevención de riesgos» (97 %), la aplicación de la «Guía de autocontrol del sistema de control interno» (96 %) y la implementación de las «Normas del sistema de control interno para el sistema bancario y financiero nacional del superintendente del BCC» (95 %). Por otra parte, el 94 % de los encuestados estuvo de acuerdo en considerar como acciones mitigadoras de riesgos el cumplimiento de las funciones asignadas al auditor interno y al funcionario de cumplimiento, las verificaciones periódicas del personal, el seguimiento sistemático de las partidas en cuentas de cartera y la conciliación diaria de las cuentas del correo electrónico.

De las herramientas disponibles para gestionar los riesgos operacionales fueron ampliamente reconocidos los planes de prevención de riesgos, con un 98 % de coincidencia entre los encuestados, la autoevaluación del nivel de riesgos (72 %) y los mapas de riesgos (57 %).

El insuficiente conocimiento de las herramientas que pudieran utilizarse para gestionar los riesgos operacionales determinó su poca aplicación (por debajo del 50 %), con excepción de los planes de prevención de riesgos, aplicados en las oficinas del 99 % de los encuestados, y la autoevaluación del nivel de riesgos, que se aplica en el 66 %.

En sentido general, los participantes en el instrumento de medición consideraron que BANDEC desarrolla acciones para contribuir al conocimiento de los riesgos operacionales. El 81 % de los encuestados respondió positivamente a la pregunta referente a la realización de cursos de capacitación

sobre este tipo de riesgos, el 88 % manifestó que los resultados de la gestión del riesgo operacional se tienen en cuenta en la evaluación de la calidad del trabajo de su oficina y el 84 % afirmó que estos se toman en consideración en la evaluación de su desempeño como técnico o cuadro.

Como parte del análisis del ambiente de control en BANDEC, se realizó una revisión de los registros contables del banco correspondientes al período 2009-2013, para determinar las pérdidas con impacto directo en la contabilidad, con las cuales se confeccionó una base de datos que cumplía –hasta donde resultó posible–, las recomendaciones del «Nuevo acuerdo de capitales». A partir de esa investigación, se identificaron 6 149 partidas registradas en cuentas de gastos o en cuentas de saneamientos, las cuales corresponden a pérdidas operacionales. Esto significa que, como promedio, cada oficina de BANDEC ha registrado contablemente 1 partida por este concepto cada 65 días en los últimos 5 años.

Los principales tipos de eventos de pérdidas operacionales que se identificaron en los registros contables están relacionados con hurto y fraude interno o externo; ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices; recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones, lo que incluye los errores de introducción de datos; ejecución errónea de sistemas; errores contables; atribución a entidades erróneas; mantenimiento de datos de referencia; aceptación de clientes y documentación incompleta o con inexistencia de autorizaciones.

Asimismo, se registraron pérdidas por diferencias en cajeros automáticos, en remesas recibidas de otros bancos, en la conciliación de cuentas en bancos o del correo electrónico, así como faltantes de bienes y multas, y recargos pagados.

El proceso de identificación de las pérdidas operacionales en los registros contables de la institución presentó dificultades para vincular las partidas identificadas con los diferentes tipos de eventos, debido a que al registrar la operación no siempre se reflejan debidamente en sus observaciones los elementos necesarios para clasificar correctamente el tipo de riesgo. Por otra parte, se considera que una cantidad indeterminada de pérdidas operacionales permanece oculta en la

contabilidad y estas se reportan en los estados financieros como gastos corrientes.

En sentido general, el diagnóstico del riesgo operacional en BANDEC mostró que se conocen los principales riesgos operacionales de la institución, aunque se reportan dificultades para la gestión integrada de este tipo de riesgo, derivadas de los problemas para conformar los registros de pérdidas operacionales; por ello, resulta muy difícil estimar su verdadero impacto. En esta coyuntura, es inaplazable la adopción de medidas que contribuyan a perfeccionar los procesos de gestión de los riesgos operacionales.

Propuestas para la gestión del riesgo operacional en la línea de negocios de pagos y liquidación del Banco de Crédito y Comercio

La identificación de las áreas o líneas de negocios constituye un proceso bastante complejo, por cuanto las entidades generalmente se organizan por estructuras en las que se mezclan varias áreas de negocios. Las líneas de negocios en BANDEC se definieron a partir de los ingresos registrados por cada servicio prestado, según los criterios que propone el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea para conformar los ingresos brutos en las entidades que aplican el método estándar para la determinación de su dotación de capital por riesgo operacional.

Para seleccionar el área de negocios objeto de estudio se podían utilizar dos criterios: su contribución a los ingresos brutos del banco o su incidencia de los eventos de pérdidas operacionales en el total de pérdidas operacionales del BANDEC.

En este sentido, el área de negocios de la Banca Comercial era la que más contribuía a los ingresos brutos del banco (73,02 %), pero con una mayor incidencia del riesgo crediticio que del riesgo operacional. En segundo lugar, por su nivel de participación en los ingresos brutos, se encontraba el área de pagos y liquidación (14,26 %), a la cual, con relación a la incidencia de los eventos de pérdidas operacionales, le correspondía el 91,7 % de las pérdidas identificadas en los registros de la contabilidad, mientras que apenas el 2,4 % de estas pertenecía a la Banca Comercial.

Una vez escogida la línea de negocios, la determinación de sus procesos es esencial para

identificar, posteriormente, los diferentes riesgos operacionales que inciden en cada uno, pues esto permite formarse una idea de las características de los productos y servicios del área seleccionada.

La determinación de los riesgos mostró la existencia de problemas que no habían sido atendidos hasta el momento o se habían tratado insuficientemente. La caracterización de estos riesgos permitió determinar sus causas y consecuencias. Esta identificación se realizó sobre la base de la consulta del historial de pérdidas operacionales (base de datos) y la consideración del criterio de los expertos.

En la base de datos elaborada se identificaron 6 008 eventos, agrupados en 19 tipos de riesgos y en 7 líneas de negocios. De estos, pudieran estar vinculados a la línea de negocios objeto de estudio 5 509 eventos (91,7 % del total), correspondientes a 12 tipos de riesgos.

Al considerar que no todas las pérdidas por eventos de riesgo operacional tienen un impacto directo en la contabilidad, debido a que se asume que muchas de ellas permanecen ocultas en los registros contables, como parte de los gastos corrientes, se complementó la información obtenida de la base de datos de pérdidas operacionales con los resultados de entrevistas realizadas a un grupo de 9 expertos de BANDEC.

Como resultado de la identificación de las pérdidas registradas en la base de datos y la opinión de los expertos, se identificaron en los procesos analizados 26 eventos de riesgos operacionales potenciales, agrupados en 6 categorías que responden al «Nuevo acuerdo de capital» (fraude interno y fraude externo, clientes, productos y prácticas empresariales, incidencias en los negocios y fallos en los sistemas, daños a activos materiales y ejecución, entrega y gestión de procesos).

Una vez identificados los riesgos a nivel de procesos, estos fueron analizados y valorados para clasificarlos según su importancia. Para ello, se establecieron criterios de estimación de la frecuencia (cantidad de manifestaciones) con que se presentarán los riesgos, así como del posible impacto (pérdidas económicas) que estos ocasionarán.

A partir de la valoración de los expertos, se determinó la frecuencia estimada de las pérdidas

potenciales asociadas a los riesgos identificados para cada proceso. Por otra parte, se analizaron los eventos registrados en la base de datos para la línea de negocios de pagos y liquidación, mediante la relación de la frecuencia con que fueron contabilizados en los últimos 5 años, y se cuantificaron estos eventos mediante la relación del importe promedio de cada uno, registrado en el período comprendido entre los años 2009 y 2013, según el tipo de evento.

Los resultados de ambas valoraciones se introdujeron en una matriz impacto-frecuencia, la cual se sometió al juicio de los expertos y a la consideración de los directivos. La matriz elaborada ayudó a clasificar los riesgos según su prioridad, con el fin de jerarquizar las medidas a aplicar para su gestión y determinar los riesgos puntas y agruparlos por prioridades en la gestión del riesgo operacional.

Los riesgos identificados como riesgos puntas o de prioridad alta fueron los referidos a la falta de conciliación de las cuentas de correo electrónico, los errores humanos, la fluctuación del personal y los pagos indebidos de efectivo.

Fueron clasificados como riesgos de prioridad media: la carencia de respaldo eléctrico; el exceso de confianza; los errores en las transacciones; los fraudes internos/externos; las pérdidas o faltantes de bienes; las partidas pendientes de conciliar con otros bancos; las transferencias bancarias tramitadas dobles; las diferencias en cajas y bóvedas; las multas, los recargos y las indemnizaciones; los fallos en los programas o en las aplicaciones; el incumplimiento de los procedimientos; los fallos en la red o en las comunicaciones; la falsificación de billetes y monedas; las deficiencias en la contratación, la recepción, la ejecución y el mantenimiento de operaciones; la aceptación de clientes y documentación; y las diferencias en remesas recibidas de otros bancos.

Por otra parte, se catalogaron como riesgos de baja prioridad: la pérdida de información, la prescripción de cheques, el extravío de documentos, la mala contabilización de operaciones en las cuentas de los clientes y las insuficiencias o la desactualización de las normativas externas aplicables a BANDEC.

Como parte del proceso de implementación de la Resolución N.º 60 de 2011, de la Contraloría General de la República, en cada área de BANDEC se elaboran los correspondientes planes de prevención de riesgos, en los cuales deberán insertarse las medidas relativas a la mitigación de los riesgos operacionales identificados para el área de pagos y liquidación. A continuación se proponen algunas medidas preventivas asociadas a cada evento clasificado de prioridad alta:

- Falta de conciliación de las cuentas de correo electrónico:
 - ♦ Garantizar el envío diario y oportuno de los ficheros con los registros contables al Centro Informativo de BANDEC.
 - ♦ Priorizar, por parte de la Dirección de Sistemas, la atención de las dificultades que pueda presentar el programa de conciliación automática de partidas.
- Errores humanos:
 - ♦ Elevar el número de controles sobre aquellas transacciones que pudieran tener mayor impacto si tuvieran errores.
 - ♦ Segregar las funciones para el cumplimiento de las tareas, en especial la de supervisión.
 - ♦ Proporcionar una adecuada capacitación al personal sobre las funciones de su puesto de trabajo.
 - ♦ Lograr la estabilidad del personal en los puestos de trabajo que requieran mayor especialización.
- Fluctuación del personal:
 - ♦ Organizar cursos de capacitación para los trabajadores de nuevo ingreso.
 - ♦ Entrenar a los trabajadores en sus puestos de trabajo, en lo respectivo a los cambios de instrucciones y procedimientos.
 - ♦ Garantizar la rotación del personal de las áreas claves.
 - ♦ Establecer sistemas de pago por resultados, distribución de utilidades y otros mecanismos de remuneración que propicien el incremento de los ingresos de los trabajadores bancarios.
- Pagos indebidos de efectivo:

- ♦ Promover la utilización de instrumentos de pago no efectivo (cheques y transferencias).
- ♦ Verificar de manera sistemática el cumplimiento de los principios de la debida diligencia.

Por otra parte, para organizar la cobertura financiera de los riesgos operacionales en BANDEC, se deberán tener en cuenta dos posibilidades: la transferencia de los riesgos y la retención de estos.

En el caso de la transferencia de los riesgos, los efectos financieros adversos derivados de los eventos de riesgo operacional son soportados por entidades ajenas a la que sufre los daños, fundamentalmente empresas de seguros. Para que se pueda ejecutar la transferencia de riesgos operacionales tan diversos, como los que se manifiestan en las instituciones financieras, es imprescindible la existencia de un mercado de seguros que ofrezca ese servicio a los bancos, posibilidad bastante limitada, salvo en los casos de seguros a los activos fijos tangibles.

A propósito de la variante de retención de los riesgos, se aplicará un conjunto de medidas de tipo financiero para compensar internamente las pérdidas accidentales que pueden ocurrir. Por medio de esta medida se absorberán las pérdidas que se presentan y se financiará el impacto económico adverso de la pérdida con recursos propios, ya sea mediante la creación de reservas con cargo a utilidades o mediante su consideración como gastos y su afectación directa a los resultados.

En el caso de BANDEC, debido a la insuficiencia de servicios de aseguramiento por entidades especializadas, en correspondencia con la diversidad de riesgos en que incurre, la principal alternativa disponible es la retención de riesgos.

Se propone crear reservas con cargo a utilidades, a partir de las recomendaciones del «Nuevo acuerdo de capital», para establecer una dotación de capital por riesgo operacional mediante el método estándar alternativo, el cual consideramos que se ajusta más a las condiciones de BANDEC, pues es recomendado a las entidades que son intensivas en el negocio de la banca tradicional.

Esta medida implica que, al finalizar cada año, cuando realice la distribución de sus utilidades,

la institución debe velar por que se destinen los recursos necesarios para que sus reservas voluntarias cubran suficientemente las necesidades de dotación adicional por riesgo operacional.

A partir de los datos de los estados financieros de BANDEC al cierre del año 2013, se calculó el nivel de dotación adicional de capital necesario para cubrir el riesgo operacional, según el método estándar alternativo, y se determinó que el nivel de cobertura necesaria equivale al 18,9 % de las reservas voluntarias (sin destino específico) que registró BANDEC en esa fecha.

Paralelamente a la creación de reservas adicionales para cubrir el riesgo operacional, la institución deberá perfeccionar el registro contable de sus gastos, de forma que en el momento del reconocimiento de los riesgos se puedan identificar los originados por eventos de pérdidas operacionales para contabilizarlos independientemente de los gastos corrientes.

El plan de cuentas de BANDEC, elaborado según la «Norma específica de información financiera para el sistema bancario y financiero nacional», reconoce varias cuentas en las que pueden registrarse pérdidas operacionales, pero estas se presentan en el estado de resultados como gastos corrientes. De esta forma, solo existe una cuenta de gastos extraordinarios que pudiera identificarse directamente con eventos de pérdidas operacionales y que se reporta en el estado de resultados de forma independiente de los gastos corrientes.

En la cuenta de gastos extraordinarios, según su uso y contenido, se registra el gasto devengado en un período por las pérdidas netas, originadas por operaciones o eventos excepcionales, como son aquellas por ventas de bienes fuera de uso, siniestros no cubiertos por seguros, robos y fraudes no cubiertos por seguro, etc.

Se identificaron 87 nuevos conceptos a incorporar en el esquema de cuentas de BANDEC, dentro del grupo de gastos extraordinarios en los que se pueden registrar los gastos originados como consecuencia de pérdidas operacionales.

El perfeccionamiento del registro contable de los gastos por eventos de riesgo operacional, mediante la utilización de cuentas de gastos específicas, es una premisa importante para garantizar

el registro de los eventos en la base de datos de pérdidas operacionales, la cual se ha montado en un sistema informático diseñado especialmente de acuerdo con los requisitos mínimos establecidos por el «Nuevo acuerdo de capitales».

La base de datos elaborada constituye el punto de partida del sistema de registro de las pérdidas operacionales en BANDEC, aunque esta presenta algunas limitaciones, debido a que fue reconstruida a partir de los registros contables del banco y en ocasiones la descripción de la operación no brinda información suficiente para completar la totalidad de los datos requeridos.

De acuerdo con las recomendaciones del Comité de Basilea, el registro de las pérdidas operacionales permite clasificar cada operación según el tipo de evento y la línea de negocios asociada, conocer el código de la oficina y de la provincia donde se registra la pérdida, asignar un código de evento múltiple –se utiliza para agrupar varias partidas relacionadas con el mismo evento de pérdida–, introducir la fecha del evento que origina la pérdida y la fecha de actualización de la base de datos, incluir la moneda en que se registra la pérdida y el importe de la pérdida bruta, la pérdida recuperada y la pérdida neta –pérdidas brutas-pérdidas recuperadas–, así como la descripción de la operación registrada.

Conclusiones

Fueron considerados como los principales eventos de riesgo operacional los errores humanos y los cometidos en las transacciones, así como los fallos en los programas, en aplicaciones, en la red o en las comunicaciones.

Además, se identificó que la actualización del «Manual de instrucciones y procedimientos», las pruebas y revisiones, y el cumplimiento de las disposiciones vigentes en materia de control interno son las principales acciones para minimizar el riesgo operacional.

Entre las herramientas disponibles para gestionar los riesgos operacionales son muy conocidos los planes de prevención de riesgos y, en menor medida, la autoevaluación del nivel de riesgos.

Por otra parte, en los registros contables de BANDEC entre 2009 y 2013 se identificaron 6 149 partidas asociadas a pérdidas operacionales, las

cuales servirán para crear una base de datos de este tipo de pérdidas.

La revisión de los registros contables demostró que una parte importante de los eventos que generan pérdidas operacionales no tienen un reflejo directo en la contabilidad. El perfeccionamiento del modelo utilizado y su aplicación en el resto de las líneas de negocios de la institución es otro de los principales resultados de la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- ARRANZ, P. J. y M. RODRÍGUEZ (2007): «Mapas de riesgos: herramienta de identificación y gestión de riesgos», en A. Fernández-Laviada, *La gestión del riesgo operacional: de la teoría a su aplicación*, Universidad de Cantabria, Santander, pp. 227-255.
- BORRÁS, F. y A. ROBAINA (2012): «La gestión del riesgo operacional, un estudio en los bancos comerciales cubanos», *Cofin Habana*, n.º 1, pp. 99-110 <<http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/cofin/article/view/54>> [25/1/2013].
- CHAPELLE, A.; Y. CRAMA, G. HUBNER y J. PETERS (2008): «Practical Methods for Measuring and Managing Operational Risk in the Financial Sector: a Clinical Study», *Journal of Banking and Finance*, n.º 32, pp. 1049-1061.
- FERNÁNDEZ-LAVIADA, A. y F. J. MARTÍNEZ (2007): «La gestión del riesgo operacional: una revisión de su regulación y de los avances en España», en A. Fernández-Laviada, *La gestión del riesgo operacional: de la teoría a su aplicación*, Universidad de Cantabria, Santander, pp. 47-93.
- GARCÍA, J. (2007): «Marco de gestión del riesgo operacional», en A. Fernández-Laviada, *La gestión del riesgo operacional: de la teoría a su aplicación*, Universidad de Cantabria, Santander, pp. 177-200.
- JIMÉNEZ, E.; J. FERIA y J. MARTÍN (2008): «Enfoques de medición de riesgo operacional en la Banca», *Panorama Socioeconómico*, n.º 36, pp. 18-33.
- LLAGUNO, J. I. (2005): «Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito: un camino sin retorno», *Cuadernos de Gestión* 5, n.º 1, pp. 53-77.
- OTERO, P. y O. VENERIO (2009): «Determinación del requerimiento de capital por riesgo operacional», *Quantum IV*, n.º 1, pp. 58-79.
- POWER, M. (2007): «La invención del riesgo operacional», en A. Fernández-Laviada, *La gestión del riesgo operacional: de la teoría a su aplicación*, Universidad de Cantabria, Santander, pp. 99-126.
- SOTO, A. J.; M. STAGG y M. R. VALENTE (2009): «Gestión del riesgo operacional en la banca universal venezolana», *Revista Venezolana de Gerencia*, n.º 45, pp. 96-109.

