

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS



SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE
LICENCIADO EN BANCA Y FINANZAS

TEMA:

GESTION BANCARIA

SUBTEMA:

**ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADO AL BANCO DE AMÉRICA
CENTRAL BAC, PARA EL PERIODO FINALIZADO 2014-2015.**

AUTOR:

BRA. MARIA INES BENAVIDEZ TOVAL.

BRA. VANESSA SARAI ARIAS MARTINEZ.

TUTORA:

MSC. MARIA AUXILLIADORA OPORTA.

MANAGUA, NICARAGUA MAYO 2017

i. Dedicatoria.

Dedico el presente trabajo a Dios primeramente por haberme dado la vida, el discernimiento necesario para entender las materias abordadas y sobre todo por haberme dado su amor, fuerzas y el valor necesario para poder culminar mi carrera a pesar de todas las adversidades presentadas en el transcurso de estos 5 años.

A mi familia, sobre todo a mi madre Eveling M. y padre Nelson Arias por brindarme su apoyo, y consejos para seguir adelante hasta cumplir mi meta de culminar la carrera.

Br. Vanessa Sarai Arias Martinez

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi familia.

En especial, a mi abuela por todo el apoyo que me ha brindado desde el día en que nací hasta este momento.

A Dios por guiar mis pasos e interceder por mí en cada momento, volviendo lo imposible algo posible.

Se la dedico a mi madre porque me dio la vida y formo en mí un carácter capaz de luchar contra cualquier adversidad.

A mi padre, Ricardo Rivas; por ser mi ejemplo a seguir, por darme su amor incondicional.

A mis hermanas quienes siempre me ayudaban cuando más las necesitaba.

Br. Maria Inés Benavidez Toval.

ii. Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme dado la vida y salud, permitiéndome así llegar hasta esta etapa tan importante en mi vida, a mi familia por ser un gran apoyo.

Le agradezco a los profesores de la universidad que a lo largo de nuestra carrera nos brindaron su conocimientos, enseñanzas y experiencias ya que sin esto no podríamos haber culminado nuestra carrera, en especial a nuestra tutora María Auxiliadora, ya que sin ella no podríamos haber realizado nuestro trabajo de seminario de graduación.

Br. Vanessa Sarai Arias Martinez.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme dado la sabiduría necesaria y la salud que me permitieron concluir el presente trabajo, en especial a mi familia por apoyarme en todo momento.

Agradezco a cada uno de los maestros quienes fueron mis guías en el transcurso de mi carrera y me formaron profesionalmente.

A cada una de las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de nuestra investigación.

Br. Maria Inés Benavidez Toval.

iii. Valoración del docente



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS
UNAN - RUCFA
AÑO DE LA MADRE TIERRA



Managua, 6 de Diciembre del 2016.

Msc. Álvaro Guido.
Responsable
Departamento de Contaduría Pública y Finanzas.
UNAN-RUCFA
Su Despacho

Estimado Maestro Guido:

Reciba atentos saludos. Por este medio remito a usted los tres ejemplares del Informe Final de Trabajo de Seminario de Graduación con el Tema: Gestión Bancaria Nicaragüense y Subtema: Análisis del Riesgo Operacional aplicado al Banco de América Central BAC, para el periodo finalizado 2014-2015.

Presentado por las Bras:

- 1. Bra. MARIA INES BENAVIDEZ TOVAL.**
- 2. Bra. VANESSA SARAI ARIAS MARTINEZ.**

Para optar al Título de Licenciadas en Banca y Finanzas.

Este Trabajo Reúne todos los Requisitos Metodológicos, para Informe Final de Seminario de Graduación que Especifica el Reglamento de la UNAN – Managua. Por lo que otorgo mi AVAL.

Solicito de sus buenos oficios en el fijar fecha de defensa según lo establecido para tales efectos.

Sin más que agregar al respecto, aprovecho la ocasión para reiterar mis muestras de consideración y aprecio.

MSc. Maria Auxiliadora Oporta Jiménez
Docente Tutor de Seminario de Graduación II Semestre 2016.

Cc.Archivo

¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!
SHEL GANCHO DE CAMINOS, 1 CUADRA ABAJO
TELEFONOS: 2249 7080 / 2249 7006 EXTENSIÓN 2221 TELEFAX: 2251 0091

iv. Resumen

La temática abordada en este estudio trata sobre la evaluación del riesgo operativo en base a las normas nacionales e internacionales en la ejecución de las operaciones del Banco de América Central (BAC) al periodo correspondiente 2014-2015 .

La importancia de la investigación radica en otorgar información relevante que permita llevar a cabo un adecuado cumplimiento en el proceso de valoración del Riesgo Operativo. Identificando el funcionamiento y marco legal, describiendo las Normas Nacionales e Internacionales de Riesgo Operativo, así como; explicando los aspectos básicos que incluyen señalar las herramientas para un adecuado control en la realización de los procedimientos.

Para la elaboración de nuestro trabajo las técnicas de estudio o el método que utilizamos fue el método documental de toda la bibliografía acerca del tema y la ejecución de cálculos matemáticos para la realización de caso práctico y de esta manera evaluar los resultados creando así un criterio acerca del análisis de la administración del riesgo operativo del Banco de América Central (BAC).

i.	Dedicatoria.....	ii
ii.	Agradecimiento.....	iv
	Agradecimiento.....	v
iii.	Valoración del docente.....	vi
iv.	Resumen.....	vii
I.	Introducción.....	1
II.	Justificación.....	3
III.	Objetivos de la Investigación.....	4
IV.	Desarrollo del sub-tema.....	5
4.1.	Gestión bancaria.....	5
4.1.1	Concepto.....	5
4.1.2	Características.....	5
4.1.3	Funciones.....	6
4.1.4	Evolución de la Supervisión en las Gestiones Bancarias.....	6
4.1.5	Antecedentes De La Gestión Bancaria.....	14
4.1.6	Objetivos De Gestión Bancaria.....	15
4.2.	Antecedentes de la banca en Nicaragua.....	17
4.2.1	Periodo de banca nacionalizada (1980-1990).....	17
4.2.2	Periodo de apertura de la banca privada (1990-2000).....	18
4.3.3.	Período de crisis bancaria 2000-2002.....	21
4.3.4	Periodo de consolidación y concentración bancaria (2002-2005).....	25
4.3.	Riesgo.....	27
4.3.1.	Concepto de riesgo.....	27
4.3.2.	Origen de la palabra riesgo.....	28
4.3.3	Antecedentes de los riesgos bancarios.....	28
4.4.	Clasificación de riesgos bancarios.....	30
4.4.1.	Riesgo de crédito.....	30
4.4.2.	Riesgo de liquidez.....	30
4.4.3.	Riesgo de mercado.....	30
4.4.4.	Riesgo operacional.....	31

4.4.5. Riesgo tasa de interés.....	31
4.4.6. Riesgo de reputación.....	31
4.4.7 Riesgo tecnológico.....	32
4.4.8. Riesgo legal.....	32
4.4.9. Riesgo estratégico.....	32
4.4.10. Riesgo de tipo de cambio.....	33
4.5 Aspectos básicos del riesgo operacional.....	33
4.5.1. Concepto.....	33
4.5.2. Definición Formal Del Riesgo Operacional Del Comité De Basilea.....	33
4.5.3. Gestión de riesgo operacional.....	34
4.5.3.1. La importancia de gestión de riesgo operacional en la banca.....	34
4.5.3.2. Factores de riesgo operacional.....	40
4.5.3.3 Transferencia del riesgo mediante seguros.....	40
4.5.4. Líneas de negocio en el riesgo operacional.....	41
4.5.4.1 Finanzas Corporativas.....	42
4.5.4.2 Negociación y ventas.....	42
4.5.4.3. Banca minorista.....	43
4.5.4.4. Banca comercial.....	43
4.5.4.5 Liquidación y pagos.....	44
4.5.4.6 Servicios de agencia.....	44
4.5.4.7 Administración de activos.....	44
4.5.4.8. Intermediación minorista.....	44
4.5.5.. Ciclo de la gestión del riesgo operacional.....	45
➤ Identificación.....	46
➤ Evaluación.....	47
➤ Seguimiento.....	48
➤ Control.....	48
4.6. Riesgos relacionados con el riesgo operativo.....	49
4.7 Marco regulatorio correspondiente al riesgo operacional.....	51
4.7.1 Comité Basilea.....	51
4.7.2 Normas para la gestión integral del riesgo en Nicaragua.....	57

4.7.3 Norma sobre la contratación de proveedores de servicios para la realización de operaciones o servicios a favor de las instituciones financieras.....	58
4.7.4 Norma sobre gestión de riesgo operativo.....	60
4.8 Sistemas y Métodos para medir el riesgo Bancario	64
4.8.1 Metodología CAMEL	64
4.8.2 Definición de indicadores y sus respectivas ponderaciones	64
4.8.2.1 Rentabilidad	65
4.8.2.2 Solvencia	65
4.8.2.3 Liquidez.....	66
4.8.2.4 Calidad De Activos.....	66
4.8.2.5 Gestión.....	67
4.8.3 Objetivos de la metodología CAMEL.	67
V. Caso Práctico	69
5.1. Introducción	69
5.2 Objetivos generales.....	70
5.3 Justificación.	70
5.4 Información corporativa de Banco de América Central (BAC)......	70
5.4.1 VISIÓN:	70
5.4.2 MISIÓN.....	70
5.4.3 VALORES:.....	71
5.4.4 Historia del Grupo BAC- Credomatic.....	71
5.4.5 Política Del Sistema De Gestión Organizacional Bac Credomatic.....	74
5.4.6 DATOS BASICOS JUNTA DIRECTIVA Y PRINCIPALES EJECUTIVOS.....	76
5.4.7 Marco Legal Del Banco De América Central.	78
5.5 Aplicación metodología CAMEL	79
5.5.1 Graficas Indicadores Financieros.	84
5.6 Conclusión caso práctico.....	87
VI. Conclusión	88
VII. Bibliografía.....	89



I. Introducción

La banca es primordial para el desarrollo de la economía, ya que su principal función es suministrar fondos a empresas públicas, privadas y personas naturales que los necesitan; así también, tienen la capacidad de transformar el ahorro de las personas y empresas en inversión; por lo tanto, las instituciones financieras desarrollan una actividad de gran responsabilidad pues sus negocios involucran los ahorros del público. Con el propósito de proteger a los ahorradores y clientes de las instituciones bancarias existen entidades que controlan las actividades que llevan a cabo estas instituciones, buscando mantener en niveles aceptables los diferentes tipos de riesgo y evitar, por lo tanto, la posibilidad de grandes pérdidas.

En la actualidad uno de los riesgos que se manifiestan con una mayor intensidad, debido a factores como la creciente complejidad del negocio bancario, evolución de los sistemas tecnológicos y la globalización del sistema financiero en general, es el riesgo operacional.

Por lo antes mencionado El Sistema Financiero de Nicaragua cumple con normas de calidad y muy especialmente con el tema de la administración y gestión del riesgo operativo que permite identificar, medir, evaluar y controlar el riesgo característico de la actividad y la determinación de un capital mínimo para afrontar el grado de exposición en que se encuentren las instituciones financieras.

De manera que es de vital importancia prevenir y mitigar el riesgo operacional al que se exponen los bancos, por lo tanto, en el presente documento podrá encontrar una visión integral de los procedimientos, lineamientos y herramientas necesarias para llevar a cabo un análisis y evaluación del riesgo operativo en la entidad bancaria.



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



La investigación está compuesta en ocho partes que en su orden para contextualizarnos en el tema inicia el primer acápite con una descripción de la gestión bancaria y continuamos en la segunda parte realizando una breve explicación sobre los acontecimientos relevantes de los antecedentes de la banca en Nicaragua y como tercer punto de desarrollo conceptualizamos la palabra riesgo, siguiendo en el cuarto acápite la clasificación de los distintos tipos de riesgos bancarios. En el quinto y sexto punto explicamos aspectos básicos del riesgo operacional así como los riesgos asociados al mismo, posteriormente identificamos el marco regulatorio del riesgo operacional y por ultimo describimos los sistemas y métodos para medir el riesgo bancario.



II. Justificación.

La presente investigación se enfocara en implementar un adecuado análisis y valoración del riesgo operativo a los cuales las instituciones financieras están expuestas, como hemos comprobado en las crisis bancarias nacionales e internacionales a lo largo de la historia.

Un sistema bancario, no solo está sometido a situaciones de riesgo inherentes, también lo está en las fluctuaciones de los tipos de cambio y de interés, las variaciones en la tasa de crecimiento del PIB, la volatilidad de las tasas de inflación; así como, fallas en los procesos internos y externos, siendo estos relevantes por los constantes fraudes y estafas causadas por una inadecuada gestión del riesgo operacional, por tal motivo nos proponemos investigar el procedimiento adecuado que se debe implementar para una correcta evaluación del riesgo operativo. Así, el presente trabajo servirá para proporcionar un insumo para el desarrollo de la enseñanza en la comunidad estudiantil y profundizar sus conocimientos teóricos y además ofrecer una mirada integral de los ordenamientos que se deben ejecutar para evaluar el riesgo operativo.



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



III. Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Evaluar la administración del riesgo operacional aplicadas en el Banco de América Central BAC en un periodo terminado correspondiente al año 2014-2015.

Objetivos Específicos:

- Exponer los acontecimientos históricos relacionados a la banca en Nicaragua.
- Explicar los aspectos básicos del riesgo operacional.
- Indicar los riesgos relacionados al riesgo operativo.
- Identificar el marco regulatorio correspondiente riesgo operacional.
- Elaborar un caso práctico que presente las medidas que utiliza el BAC para disminuir el riesgo en sus operaciones.



IV. Desarrollo del sub-tema

4.1. Gestión bancaria.

4.1.1 Concepto

La gestión bancaria se refiere al desarrollo de las actividades u operaciones que realizan los bancos, la cual se ocupa de vigilar sus rendimientos y determinar la calidad de sus activos, en si es hacer frente a los distintos tipos de riesgos a los que se expone al momento de ejecutar sus operaciones.

La gestión bancaria podemos decir que la misma se define como el sistema encargado de ocuparse de la captación, medición y valoración de los movimientos internos de un banco, así como también de su nacionalización y control que resulta fundamental para poder suministrar a los distintos directivos de la empresa bancaria, de la información relevante para que los mismos puedan llevar a cabo la toma de las decisiones correspondientes.

4.1.2 Características

Cuando hablamos de las entidades bancarias debemos considerar que el entorno en el cual desarrollan todas sus actividades financieras ha cambiado con el paso de los años en una manera dinámica, demandando el mismo tipo de flexibilidad en sus procesos como así también las herramientas financieras que ofrecen y lógicamente una mejor y más eficiente gestión bancaria.

Es importante que tengamos en cuenta que son tres los aspectos que permiten llevar a cabo una correcta gestión bancaria:

- Conocimiento real de los costos para una reducción o racionalización de los mismos.



- Conocimiento de todas aquellas rentabilidades correspondientes a los diferentes productos y servicios que suele desarrollar cualquier entidad bancaria.
- El control de las variables fundamentales como por ejemplo, los riesgos de una y otra clase que los bancos están obligados a asumir durante el desarrollo de sus actividades.

4.1.3 Funciones

- Se ocupa de la captación, medición y valoración de los movimientos internos de un banco.
- También se ocupa de su nacionalización y control que resulta fundamental para poder suministrar a los distintos directivos de la empresa bancaria,
- Se encarga de la información relevante para que los mismos puedan llevar a cabo la toma de las decisiones correspondientes. (Gestión y Administración, s.f.).

4.1.4 Evolución de la Supervisión en las Gestiones Bancarias.

En el caso de Nicaragua la supervisión financiera se ha tratado de mejorar con el fin de minimizar los niveles de riesgos, evitar las posibles quiebras y crisis bancarias, así como de dar mayor confiabilidad y seguridad al público.

En una publicación emitida por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras se presentan los cambios generados en las supervisiones bancarias, el cual establece que: a finales del siglo XIX (1888), aparecieron los primeros bancos comerciales en Nicaragua, siendo éstos el Banco de Nicaragua y el Banco Agrícola Mercantil. El primero fue transformado en el “Bank of Nicaragua Limited” con casa matriz en Londres para luego incorporarse al “London Bank of Central América Limited” y continuó operando como sucursal extranjera. El segundo quebró por falta de pago de sus deudores, constituyéndose así en la primera experiencia de quiebra bancaria en Nicaragua.



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



A inicios del siglo XX, por medio del Decreto Presidencial de 6 de junio de 1911, el Gobierno de Nicaragua autorizó una concesión bancaria a favor de los banqueros Brown Brothers & Company de Nueva York, por la cual, se constituiría una Corporación Bancaria con participación accionaria, tanto de la República de Nicaragua, como de los banqueros norteamericanos, la que funcionaría bajo las leyes de Estados Unidos de América. Este banco, surgió con el nombre de “Banco Nacional de Nicaragua, Incorporado” o “National Bank of Nicaragua, Incorporated”, dando inicio a sus operaciones en 1912 y la sede principal estaba en la ciudad de Managua. Este Banco, además de realizar las actividades propias, contaba con los derechos, franquicias, concesiones especiales y exclusivas que tenía el “National Bank of Nicaragua”. Asimismo, fungía como Agente Fiscal y Pagador del Gobierno de Nicaragua y depositario de sus fondos, encargándose además, de poner en práctica el Plan Monetario y ser el emisor de billetes de bancos. Es decir, desarrolló funciones de Banco Central.

Contando siempre con la colaboración de banqueros norteamericanos en su administración, en 1924 el gobierno de Nicaragua compró la totalidad de las acciones del “Banco Nacional de Nicaragua”, lo que provocó mucho temor en la economía nicaragüense, creándose rumores de inflación y muchos depositantes particulares comenzaron a retirar sus fondos. Sin embargo, la alarma cesó ante el ofrecimiento de los banqueros norteamericanos de avisar con suficiente anticipación, si llegaba el caso de la decisión de retirarse de los puestos y que mientras tanto retendrían y garantizarían con dinero en efectivo el cien por ciento del monto de los depósitos particulares. Además, el gobierno de Nicaragua aseguró mantener la moneda nacional (Córdoba) a la par del dólar.

No obstante, fue hasta en el año 1940, cuando por medio de un Decreto-Ley, el “Banco Nacional de Nicaragua” fue completamente nacionalizado. Es decir, pasaba a ser patrimonio de la República de Nicaragua, como Ente Autónomo de



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



dominio comercial del Estado y con una Junta Directiva compuesta por nicaragüenses residentes en Nicaragua. El Banco Nacional de Nicaragua tenía funciones de: Banco Central, Banco Comercial, Banco Agrícola y Banco de Comercio Exterior.

A la par del “Banco Nacional de Nicaragua” operaban en el país dos bancos más: “Banco de Londres y América del Sud, Ltd.” y “Banco Caley Dagnall”, ambos de capital extranjero.

Con el surgimiento oficial de la Banca Comercial en Nicaragua, a partir de 1940, surge también la necesidad de una legislación que regule la actividad bancaria y de un ente regulador o supervisor de la misma. Se promulgó la Ley General de Instituciones Bancarias, Decreto-Ley del 26 de octubre de 1940. (La Gaceta, Diario Oficial, N° 244 y 245 del 31 de octubre y del 2 de noviembre de 1940), por la cual se creó la Superintendencia de Bancos, adscrita a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Cabe señalar que con esta Ley se le dio tratamiento o nombre de Banco a dos casas comerciales y cuya función principal era la exportación del café: Casa Téfel y la Casa Caley Dagnall. No obstante, es en la década de los 50 cuando comenzó a estructurarse verdaderamente el Sistema Financiero Nicaragüense, período en el cual se crearon dos nuevos bancos: “Banco Nicaragüense” y “Banco de América”, respondiendo a las necesidades de desarrollo del sector privado agro exportador y de la inserción de Nicaragua al mercado mundial capitalista como país productor de materias primas. Posteriormente, incursionaron nuevos intermediarios financieros de ahorro y préstamos, de viviendas e inmobiliarias.

A partir de octubre de 1948, la Superintendencia de Bancos pasó a ser un Departamento o Sección, adscrita al Ministerio de Economía (Ley Creadora de Ministerios del Estado, La Gaceta, Diario Oficial, N° 249 del 13 de noviembre de 1948).



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



En abril de 1956, la Superintendencia de Bancos asumió la inspección, vigilancia y fiscalización de las organizaciones o instituciones dedicadas a operaciones de capitalización, de ahorro y préstamo para la vivienda; siempre, como un Departamento del Ministerio de Economía, Decreto Ejecutivo N° 23 de 1956 (La Gaceta, Diario Oficial, N° 81 del 14 de abril de 1956).

En octubre de 1957, la Superintendencia de Bancos pasó a ser Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras; siempre como un Departamento del Ministerio de Economía, Decreto Legislativo N° 274 de 1957 (La Gaceta, Diario Oficial, N° 246 de octubre de 1957).

Desde marzo de 1959 la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras asumió la inspección, vigilancia y fiscalización de las sociedades o instituciones dedicadas a operaciones de Seguros de Vida, Daños, Incendios o cualquier otra clase; siempre como un Departamento del Ministerio de Economía, Decreto Ejecutivo N° 19 de 1959 (La Gaceta, Diario Oficial, N° 71 de 3 de abril de 1959).

A partir de enero de 1960, la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (SIBOIF) pasó a ser un Departamento del Banco Central de Nicaragua, conforme a la Ley Orgánica de dicha Institución, Decreto 525 de 1960 (La Gaceta, Diario Oficial, N° 211 de 16 de septiembre de 1960). En 1963 la SIBOIF, aplica a los entes supervisados la nueva Ley General de Bancos y de Otras Instituciones (Decreto N° 828 de 1963, La Gaceta, Diario Oficial, N° 102 de 10 de mayo de 1963), que desplazó a la anterior Ley de 1940.

En abril de 1969, la SIBOIF se convierte en un órgano con funciones específicas, a cargo de un funcionario denominado “Superintendente de Bancos y de Otras Instituciones” nombrado por el Presidente de la República. Este órgano, sin embargo, estaba bajo la vigilancia de la Comisión de Superintendencia, y



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



operaba como un Departamento dentro del Banco Central de Nicaragua (Decreto N° 9-L de 10 abril de 1969, La Gaceta, N° 81 de 15 de abril de 1969), el cual reformó el Capítulo V de la Ley Orgánica del Banco Central de Nicaragua. En las décadas de los años 60's y 70's, la composición estructural del Sistema Financiero Nicaragüense era la siguiente:

1. Bancos Comerciales (privados y estatales).
2. Sociedades Financieras y de Inversión.
3. Instituciones de Ahorro y Préstamos
4. Bancos Comerciales Privados Nacionales: Banco Nicaragüense, Banco de América, Banco de Centroamérica, Banco Caley Dagnall y Banco Exterior.
5. Bancos Comerciales Privados Extranjeros: Citibank, Bank of América, Banco de Londres y América del Sud, Ltd.
6. Bancos Comerciales Estatales: Banco Nacional de Nicaragua y Banco de Crédito Popular.

En los 80's, el gobierno de entonces, reestructuró el sector financiero, mediante las medidas siguientes:

-Se nacionalizó el Sistema Financiero Nacional. Decreto N° 25, del 26 de julio de 1979 (La Gaceta, Diario Oficial, N° 3, del 24 de agosto de 1979).

-Se creó el Sistema Financiero Nacional y su Consejo Superior. Decreto N° 136 de 1979 (La Gaceta, Diario Oficial, N° 48, del 3 de noviembre de 1979).

-Se disolvió la Asociación de Instituciones Bancarias de Nicaragua. Decreto N° 194 de 1979 (La Gaceta, Diario Oficial, N° 77, del 7 de diciembre de 1979).

-La Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras entró a formar parte del Gabinete Financiero. Decreto 298 de 1980 (La Gaceta, Diario Oficial, N° 41, del 18 de febrero de 1980).

-Se creó la Corporación Financiera de Nicaragua "CORFIN" con su respectivo Consejo Directivo. Decreto N° 463, de 1980 (La Gaceta, Diario Oficial, N° 153, del



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



7 de julio de 1980). “CORFIN” en representación de los intereses financieros del Estado estuvo bajo la vigilancia, inspección y fiscalización de la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras.

-Las funciones de la SIBOIF fueron absorbidas o pasaron a manos de la Contraloría General de la República (CGR), creada por Decreto N° 86: “Ley Creadora de la Contraloría General de la República” del 20 de septiembre de 1979 (La Gaceta, Diario Oficial, N° 16, del 22 de septiembre de 1979). Dichas funciones se expresan en el Decreto N° 625: “Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, del Sistema de Control de la Administración Pública y del Área Propiedad del Pueblo”, del 22 de diciembre de 1980.

-Se dictó la Ley de Consolidación del Sistema Bancario-Financiero Nacional. Decreto N° 755 de 1981 (La Gaceta Diario Oficial, N° 154, del 13 de julio de 1981).

En esta década, operaban las entidades bancarias siguientes: Banco Nacional de Desarrollo (antes Banco Nacional de Nicaragua), Banco de Crédito Popular, Banco Nicaragüense, Banco de América y Banco Inmobiliario; todas nacionalizadas o de carácter estatal

En 1990, con el cambio de gobierno, se inició una nueva etapa de promoción de la inversión privada en la Banca y los Seguros. Desde abril de 1991, la SIBOIF cuenta con su propia Ley Creadora, donde se le reconoce como órgano con autonomía funcional, estableciéndose que el Superintendente y el Vice-Superintendente son electos para un período determinado por la Asamblea Nacional, por medio de lista enviada por el Presidente de la República. Ley N° 125 de 1991: “Ley de Creación de la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras”. (La Gaceta, Diario Oficial, N° 64, del 10 de abril de 1991). De conformidad con el artículo 33 de esta Ley, la Superintendencia vuelve a asumir las funciones que tenía en esta materia la Contraloría General de la República y se separa de dicha Institución.



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



En 1995 se reformó la Constitución Política de Nicaragua establecida por el gobierno Sandinista en 1987, y en el tema que nos ocupa se debe destacar el artículo 99, que garantiza la libertad de establecer empresas bancarias: "(...) El Estado garantiza la libertad de empresas y el establecimiento de bancos y otras instituciones financieras, privadas y estatales, que se regirán conforme las leyes de la materia. Las actividades de comercio exterior, seguros y reaseguros, estatales y privados, serán reguladas por la ley".

Por las implicancias económicas de la intermediación financiera en Nicaragua, la actualización de la legislación bancaria ha requerido que se produzcan cambios no sólo en la Ley General de Bancos, Instituciones Financieras No Bancarias y Grupos Financieros, sino que además han tenido que realizarse reformas en la Ley de la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras y en la Ley del Sistema de Garantía de Depósitos.

Con la Ley General de Bancos, Instituciones Financieras No Bancarias y Grupos Financieros, Ley N° 561, puesta en vigencia a partir de su publicación en La Gaceta, Diario Oficial N° 232 del 30 de noviembre del año 2005, la industria bancaria nicaragüense cuenta con un instrumento jurídico imprescindible para el logro de la seguridad jurídica que depositantes e inversionistas, nacionales y extranjeros, requieren para potenciar sus ahorros e inversiones en el territorio nacional. Esta Ley incorpora novedosos elementos vinculados a los requisitos de ingreso a la industria bancaria, así como también establece nuevos enfoques en la labor de supervisión de las instituciones que conforman el Sistema Financiero Nacional.

Un importante cambio contenido en la reforma de la Ley 561, es la precisión con que se define lo que es un Grupo Financiero y la forma en que estos deben organizarse. Otro cambio de igual importancia, es la clara determinación del ejercicio por parte de la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras, de la supervisión consolidada sobre los Grupos Financieros constituidos en el interior de la República, así como de las entidades que los



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



integran. Todos estos cambios se introdujeron para imprimirle más eficacia a la gestión del riesgo por parte de las entidades financieras supervisadas y para fortalecer la confianza de los depositantes y del público en general en las instituciones financieras.

La experiencia lograda en materia de supervisión bancaria y los nuevos enfoques y mejores prácticas que se han desarrollado en la banca internacional, han sido incorporadas en la Ley de la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras, al reformarse ésta por medio de las Leyes 552, publicada en La Gaceta, Diario Oficial N° 169 del 31 de agosto del año 2005 y N° 576, publicada en La Gaceta, Diario Oficial N° 58 del 22 de marzo del año 2006.

Las reformas realizadas, han fortalecido a la Superintendencia de Bancos en su labor de supervisión, inspección, vigilancia y fiscalización de los Bancos e Instituciones Financieras No Bancarias, al precisar de una mejor forma las atribuciones del Superintendente y del Consejo Directivo de la Superintendencia de Bancos, reforzando la labor del primero y haciendo énfasis en la actividad reguladora del segundo, en el contexto del ordenamiento jurídico nacional que ha tomado en consideración los avances en materia de supervisión en el ámbito internacional.

La preocupación por preservar y aumentar la confianza de los depositantes en la seguridad de sus fondos que depositan en las instituciones financieras, llevó al legislador a establecer cambios en la Ley del Sistema de Garantía de Depósitos, reformas que se produjeron con la Ley N° 551 y la Ley N° 563 publicadas en La Gaceta, Diario Oficial N° 168 del 30 de agosto del año 2005 y La Gaceta, Diario Oficial N° 229 del 25 de noviembre del año 2005, respectivamente. Por la primera reforma, entre otros cambios, se fortaleció la Unidad de Gestión y Liquidación de Activos, por la segunda se produjeron cambios en las atribuciones del Consejo Directivo del Fondo de Garantía de Depósitos (FOGADE) y se remarcó el privilegio



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



de inembargabilidad de los activos de las entidades intervenidas o en liquidación forzosa.

En cuanto a la Supervisión Consolidada, este es un enfoque integral de supervisión que busca evaluar la fortaleza de todo un grupo financiero, tomando en cuenta todos los riesgos que podrían afectar a una entidad supervisada, independientemente de si esos riesgos se llevan en sus libros o si están en entidades relacionadas con ella. Con esta supervisión se persigue evitar el doble o múltiple uso de capitales, el riesgo de contagio, altas exposiciones entre miembros y asegurarse que todos los riesgos en que incurra un grupo financiero, sin importar donde se registren, sean evaluados y controlados sobre una base global; protegiendo, de esta manera, la integridad y confianza del grupo. La supervisión Consolidada y transfronteriza se viene materializando a nivel regional; se han suscrito Convenios o Memorandos de entendimiento e intercambio de información con los países miembros del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de otras Instituciones Financieras a nivel bilateral y más reciente a nivel multilateral, es decir, un sólo convenio suscrito por todos los Superintendentes de los países miembros. (SIBOIF: *Evolución de la Supervisión Bancaria*. (s.f.) pp 5-15).

4.1.5 Antecedentes De La Gestión Bancaria.

El proceso de gestión bancaria ha estado vinculado a modelos de control de base estadístico- matemáticas a través de ratios financieros. La investigación, en este campo, parte de los trabajos desarrollados en la década de los años 70 y especialmente ampliados en la de los 80. La idea inicial arranca en los estudios realizados para analizar las quiebras bancarias, analizándose variables de carácter interno y externo.

En países como Estados Unidos, de forma inicial, o Inglaterra y España, posteriormente, se ha implantado el modelo CAMEL para la supervisión bancaria.



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



De cualquier forma, aunque los modelos existentes han basado sus teorías sobre los aspectos básicos ya clásicos, por otra parte, de solvencia, rentabilidad y riesgo, no puede decirse que se disponga de un modelo único y fiable para la correcta gestión y mitigación de riesgos. En líneas generales, los datos extraíbles de los estados financieros básicos (balance, pérdidas y ganancias), al igual que ocurre con los de las empresas no financieras, analizadas desde su información contable, tanto para estudios de quiebra como en objetivos alternativos, se muestran, cuando menos, insuficientes.

No obstante, los trabajos de investigación realizados en los últimos años sobre modelos matemáticos para la predicción de quiebras se han dirigido hacia la confirmación de los ratios o variables, que mediante métodos contrastados, pueden considerarse asociados a estados de quiebras o de profundas dificultades financieras.

Básicamente, los modelos matemáticos aplicados han sido bien modelos "logit" y "análisis discriminante".

En resumen, las diferentes técnicas de análisis utilizadas en la investigación financiera bajo el objetivo de diseñar y detectar señales de alerta en las entidades financieras, aportan una base de partida que sitúan algunas variables como principales a considerar en situaciones de estudio de problemas financieros. Este conjunto de variables, tienen en los conceptos de los ratios de rentabilidad y liquidez un apoyo básico, aunque es necesario considerar otros factores adicionales, incluso de carácter cualitativo, que no permiten definir la existencia de un modelo único de tratamiento de riesgo bancario en la gestión financiera a lo largo de los años.

4.1.6 Objetivos De Gestión Bancaria.

Los objetivos claves en la gestión bancaria podemos decir que son la solvencia y la liquidez. La solvencia se entiende, en una primera aproximación, como la capacidad, por parte de la entidad, de asegurar a medio-largo plazo una cobertura de riesgo bancario.



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



La liquidez debe plantearse como la capacidad de la entidad de hacer frente a las salidas monetarias en un plazo inmediato. Dentro de la liquidez se diferencian dos conceptos Según (Orsikowsy, 2002; pg.141) : “la liquidez de mercado evalúa la capacidad de alcanzar determinadas posiciones, por parte de la entidad, en un momento determinado y la liquidez de fondos, que mide la capacidad simple de la entidad para hacer frente a los pagos”.

A nivel microeconómico, cada entidad debe atender, además, el objetivo liquidez. Se debe diferenciar entre la liquidez como objetivo de gestión y la liquidez como elemento de la gestión.

Es evidente que las normas estipuladas para fijar el coeficiente de solvencia entienden que un grado suficiente de solvencia conlleva un nivel determinado de liquidez. Este sería el concepto de liquidez como elemento de la gestión. Así, se entiende que, guardando la entidad el coeficiente necesario de solvencia, un desajuste de liquidez puede ser solventado por medio del interbancario o de la titulación.

Sin embargo, creemos importante plantear la " liquidez como objetivo de la gestión", adicional al objetivo solvencia, y ello por dos razones:

1. El recurrir a financiación, aunque sea de forma puntual, de manera no planificada, incide en el coste de los recursos y, por lo tanto, en el resultado final de la gestión.
2. La estructura de financiación cambia si la recurrencia a estos fondos deja de ser puntual para convertirse en más continuada, alterando el esquema o modelo de entidad, que pasará a ser diferente al mercado en la estrategia.

La liquidez es un objetivo específico de gestión de cada entidad, que debe ser añadido al de solvencia, fijado externamente, para dotar a la entidad de un mayor valor global por la vía de mejores resultados en la gestión. Se trata de realizar planes



financieros de control de liquidez para no incurrir en financiación no prevista o predeterminada en la estrategia del negocio.

Otros Objetivos De Gestión Bancaria.

Existen objetivos adicionales a tener en cuenta en la gestión bancaria eficiente: rentabilidad, eficiencia, morosidad (calidad de los activos) y productividad, son, junto con la solvencia, los principales centros de control en la gestión por objetivos, que aseguran un grado suficiente de eficacia en los resultados.

Dado el extremado grado de competitividad de las entidades financieras y el creciente grado de restricciones y normas de conducta a seguir, impuestas por el propio sistema, la gestión por objetivos se muestra como un método necesario de las organizaciones para mantener un nicho en el mercado que les permita sobrevivir.

4.2. Antecedentes de la banca en Nicaragua.

4.2.1 Periodo de banca nacionalizada (1980-1990)

Este período fue caracterizado por ser un periodo donde hubo mucha participación del estado, el cual los bancos financiaban al gobierno para sus estrategias políticas, este periodo estuvo marcado por la participación exclusiva del Estado en la captación y asignación de recursos. Los bancos nacionalizados fueron usados para dirigir el crédito subsidiado a las empresas estatales priorizadas por la planificación estatal. En la década de los ochenta operaban los siguientes bancos:

- Banco Nacional de Desarrollo (BANADES)
- Banco de Crédito Popular
- Banco Nicaragüense
- Banco de América
- Banco Inmobiliario, todos de carácter estatal.



La mayor parte del crédito estuvo dirigido al sector agropecuario. Esto se debió al gran peso del sector en la economía de Nicaragua, ya que los productores agropecuarios, aun en 2006, aportaban 20% del PIB nacional y generaban 40% del empleo total del país y 50% de las exportaciones totales de Nicaragua. Sin embargo, el mal manejo administrativo y la politización de estos bancos, así como la apertura política y la liberalización económica, llevaron a la desaparición de la banca estatal.

4.2.2 Periodo de apertura de la banca privada (1990-2000)

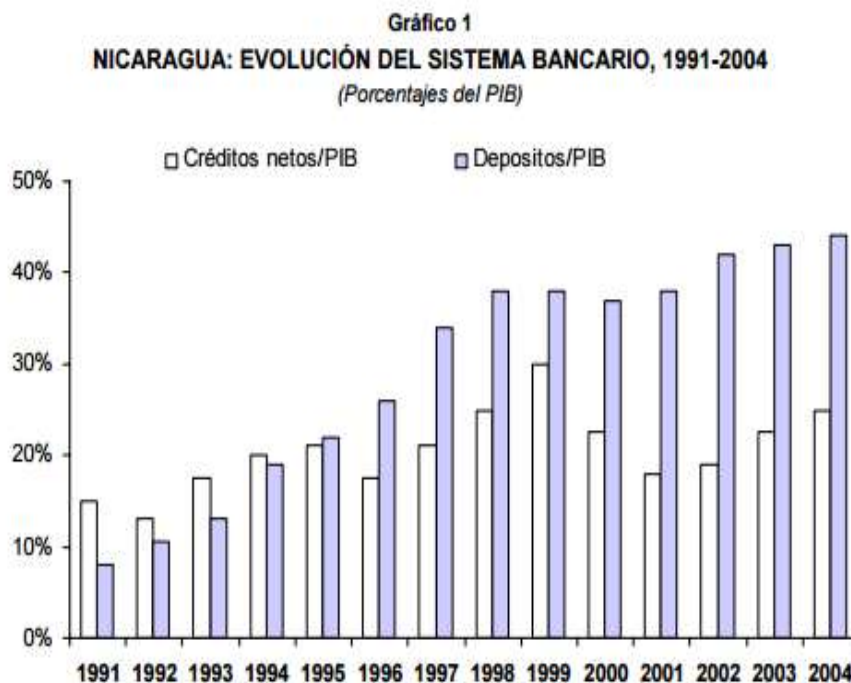
La estructura del sector bancario nicaragüense experimentó profundos cambios en este período, dentro de un proceso de liberalización financiera y disminución del papel del Estado. El cambio de régimen político de 1990 inició el proceso de transición a una economía liberalizada. Las instituciones financieras internacionales (el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo) orientaron las recomendaciones y programas de estabilización y ajuste estructural con el propósito de establecer una economía de mercado. Una de las características sobresalientes de estos programas era la creación de un clima de mayor participación de capitales privados en el financiamiento de la actividad productiva. La liberalización financiera consistió principalmente en eliminar el papel de Estado en la fijación de las tasas de intereses y en la asignación de recursos por conducto de la banca estatal, creando los incentivos para la apertura y el crecimiento de bancos privados.



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



A continuación en el gráfico siguiente podemos observar dos tendencias en la dinámica del proceso de intermediación financiera después de la liberalización del sector en 1990. Por una parte, se advierte el aumento de los créditos y depósitos del sistema como porcentaje del PIB, con una tasa de crecimiento más alta en la atracción de depósitos que en la actividad crediticia. Por otra parte, se observa la reversión de la tendencia creciente en los créditos netos/PIB del sistema en el período 1999-2001, debido a una fuerte crisis bancaria experimentada por el país después de 1999. Cabe notar que posteriormente, mientras las tasas de interés pasivas comenzaron a disminuir, los depósitos, tanto en moneda local como extranjera, siguieron expandiéndose a un ritmo acelerado, indicando una recuperación de la confianza en el sistema financiero. Sin embargo, la actividad crediticia sufrió con la crisis financiera en el 2000, mostrando una actitud muy conservadora de los bancos en el otorgamiento de crédito como estrategia de protección ante otras potenciales crisis.



Fuente: tomado del informe competencia y regulación de la banca: el caso de Nicaragua
Claudio Ansorena



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



Simultáneamente con la liberalización financiera se restableció la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF), como ente regulador del sector de la banca, y el Banco Central de Nicaragua como órgano independiente encargado del diseño e implementación de la política monetaria y el mantenimiento de la estabilidad del sistema de pagos y la moneda nacional.

Asimismo, se liberalizó la tasa de interés y se eliminaron las líneas de crédito dirigido. Los programas de estabilización llevaron a un entorno macroeconómico más equilibrado, eliminando la hiperinflación, reduciendo el déficit fiscal y disminuyendo la brecha cambiaria entre el mercado oficial y el mercado paralelo.

Los cambios estructurales y normativos en la economía dieron lugar a un crecimiento económico durante el período analizado, y el sector financiero también se expandió notablemente. Mientras a principios de 1990 el sector bancario contaba con activos totales de aproximadamente 585 millones de dólares, equivalentes a 35% del PIB, a finales de 1999 éstos ascendían a 1.828 millones de dólares, equivalentes a 65% del PIB.

Este período registró una fuerte dinámica de la banca privada, se crearon 10 bancos privados, mientras que la banca estatal redujo su importancia como resultado de un proceso de recapitalización y redimensionamiento. Al fin del período, de los tres bancos estatales existentes, el más grande, el Banco Nacional de Desarrollo (BANADES), y el más pequeño, el Banco de Crédito Popular, habían sido liquidados, en tanto que el tercero fue afectado por la crisis bancaria y se encontraba en proceso de liquidación.

En este lapso se iniciaron también una serie de reformas a las leyes, reglamentando el funcionamiento del sector financiero nicaragüense.



4.3.3. Período de crisis bancaria 2000-2002

Antes de la crisis, el sistema bancario nicaragüense había experimentado ciertas dificultades, pero con pocas consecuencias sistémicas. Por una parte, el segmento estatal estaba muy debilitado por la mala administración y los créditos irre recuperables, perdiendo de esta manera su posición de líder en el mercado. Varios episodios de reestructuración buscaron mejorar el desempeño de la banca estatal a fin de rentabilizarla para su privatización.

Entre esos episodios se puede citar la aprobación por la Asamblea Nacional, en 1999, de una serie de leyes con el objetivo de fortalecer el sistema financiero, y actualizar la legislación de acuerdo con las normas de Basilea. La aprobación de la Ley Orgánica del Banco Central de Nicaragua, la Ley General de Bancos, Instituciones Financieras no Bancarias y Grupos Financieros y la Ley de la Superintendencia de Bancos y de otras Instituciones Financieras modificó el marco legal, bajo el cual se desarrolló el sistema financiero a partir del año 2000.

El Banco Nicaragüense (BANIC) procedió a privatizar 51% de sus acciones en enero, con lo cual aumentó el patrimonio en 131,1 millones de córdobas, finalizando con un nivel de 185,1 millones. Por su parte, el Banco Popular disminuyó sus operaciones activas a fin de no entorpecer el proceso de transformación a que sería sometido a partir del año siguiente, mediante el cierre de operaciones. Con esta decisión el gobierno prácticamente canceló su presencia en la actividad de servicios bancarios.

El sector bancario se consolidó con la entrada de bancos privados, todos de capital nicaragüense, llegando en 1999 a contar con nueve bancos privados que concentraban más de 90% de los depósitos del sistema, con una distribución relativamente equilibrada de los activos y pasivos.



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



Los episodios aislados de quiebras bancarias registradas en 1996 (el BECA) y 1998 (el Banco Sur) no constituyeron mayor peligro para el sistema financiero debido a la reducida participación de estos bancos en el mercado (1,7% y 3,5% del total del sistema, respectivamente). Asimismo, en diciembre de 1999 se clausuró un banco estatal por el creciente deterioro de la cartera de créditos.

En este caso, el gobierno respaldó los depósitos en su totalidad. Además, las modificaciones en las leyes financieras operadas ya mencionadas, enfocadas a fortalecer la regulación prudencial del sector, parecían haber creado un mecanismo eficiente para evitar cualquier crisis sistémica.

Pese a lo anterior, en el año 2000 el sistema financiero nicaragüense se enfrentó con una grave serie de quiebras bancarias que amenazó la estabilidad financiera del país. La crisis se inició de una manera abrupta, con la intervención de la Superintendencia en el banco más grande del país, Banco Intercontinental (Interbank), que a la fecha contaba con 14% de los activos totales del sistema. Lo que parecía una cartera bien manejada, al final resultó ser, en un 80%, préstamos que se habían otorgado a personas o empresas vinculadas con un grupo económico agroindustrial, y que eran prácticamente irrecuperables.

Como la actividad de este grupo se concentraba en la exportación de café, la fuerte caída en el precio internacional de ese producto lo llevó a la imposibilidad de recuperar sus préstamos. Consecuentemente, Interbank, que tenía un fuerte descalce de moneda al tener una alta proporción de su cartera en moneda extranjera, no pudo cumplir con el encaje legal, situación que llevó a la Superintendencia a intervenir.

La intervención en Interbank tuvo importantes consecuencias en cuanto a la confianza en la estabilidad del sistema bancario del público depositario. Entre junio y diciembre de 2000 se registró una salida del equivalente a 8,2% del total de los



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



depósitos del público, disminuyendo en el mismo período de 1.539 millones de dólares a 1.414 millones de dólares. Así, otros bancos del sistema que ya tenían dificultades se vieron afectados por estos retiros, y la pérdida de credibilidad combinada con las irregularidades en la cartera llevó a la quiebra a otros cuatro bancos.

Asimismo, la Superintendencia procedió a la liquidación forzosa del Banco del Café, que en octubre de 2000, el momento de la intervención, tenía su nivel de disponibilidades sobre obligaciones con el público en un 7% debido a los retiros de depósitos provocados por la quiebra de Interbank. Sin embargo, las dificultades venían desde 1998, y el banco operaba bajo un plan de normalización establecido por la Superintendencia, que en la práctica era equivalente a una cuasi intervención. La causa principal de la quiebra fue identificada también con las graves irregularidades en la administración de la cartera de créditos, ligadas al mismo grupo económico involucrado en la quiebra de Interbank.

El Banco Mercantil (BAMER), debilitado por operaciones irregulares, y debido a la alta concentración de su cartera en el sector café, fue perjudicado negativamente por la crisis en el mercado internacional del café de 1999. Después de la intervención de Interbank, los retiros de depósitos llevaron al incumplimiento del encaje legal en moneda nacional, así como en dólares, y finalmente a la intervención de la Superintendencia en marzo de 2001.

Al haber sido inspeccionado por la Superintendencia de Bancos en 2000, el Banco Nacional de Industria y Comercio (BANIC), banco en proceso de reestructuración para la privatización, fue encontrado con serias deficiencias en la calidad de su cartera de crédito. A raíz de las quiebras de 2000, BANIC experimentó fugas de depósitos de alrededor del 32% de su saldo total y, como consecuencia, dejó de cumplir con la tasa de encaje legal requerida. Aunque el Banco Central le



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



autorizó un régimen especial, resultó imposible resolver las dificultades y la Superintendencia decidió intervenirlo en agosto de 2001.

Además de estas cuatro instituciones, el Primer Banco Hipotecario (PRI-Banco) fue absorbido por el Banco de la Producción (BANPRO) en septiembre de 2000, antes de una pérdida de solvencia acelerada.

Las cuatro instituciones intervenidas por la Superintendencia en este período representaban, en junio de 2000, aproximadamente 40% de los activos del sistema y 39% de sus depósitos. Los problemas de liquidez y solvencia fueron generados por el crecimiento acelerado de los activos de riesgos, su concentración y la proliferación de préstamos relacionados, sumados a factores externos.

Dado el tamaño de las instituciones afectadas, y la necesidad de evitar un colapso sistémico a causa de una desconfianza generalizada del público, las autoridades decidieron garantizar en cada caso la totalidad de los depósitos y la mayoría de los pasivos. Los pasivos y activos fueron transferidos a otros bancos locales mediante subasta, mientras que el BCN cubrió la diferencia entre pasivos y activos por medio de la emisión de títulos de deuda interna de mediano plazo (CENIS), correspondiente a casi 16% del PIB. El costo de la intervención bancaria fue asumido por el Gobierno de Nicaragua.

Como resultado de las subastas, BANPRO absorbió tres bancos: Pribanco, Banco Intercontinental y BANIC, en tanto que el Banco de Finanzas (BDF) absorbió a Banco de Café y BANCENTRO a Banco Mercantil. Los CENI emitidos a favor de BANPRO a cuenta de la brecha del BANIC e Interbank tenían un valor facial equivalente en córdobas a 250,9 millones de dólares, con vencimiento a tres años y una tasa de rendimiento promedio de 18,2%. Para cubrir la brecha entre los activos y pasivos de BAMER, el BCN emitió CENI que ascendían a un valor facial



equivalente en córdobas a 50,4 millones de dólares, cuyo vencimiento original era febrero de 2004.

En el caso de BANCAFE, los CENI eran también a un plazo de tres años y una tasa de rendimiento promedio de 9,48% (BCN, Reporte Anual, 2003).

4.3.4 Periodo de consolidación y concentración bancaria (2002-2005)

La crisis condujo a una mayor concentración y capitalización del sector bancario. En particular, destaca la consolidación de la posición en el mercado de dos bancos, BANPRO y Banco de Crédito Centroamericano (BANCENTRO), que tuvieron un papel importante en el proceso de liquidación de los bancos que quebraron en la crisis de 1999-2001.

A finales de 2001, el sistema bancario, integrado por nueve instituciones privadas reguladas y supervisadas por la SIBOIF (bancos comerciales y sociedades financieras) y un banco estatal de segundo piso, contaba con activos promedios de 212 millones de dólares, comparado con 13 instituciones con activos promedios de 141 dólares a finales de 1999. En el cuadro 1 se observa la estructura del sistema después de la crisis.

De los seis bancos activos, el Banco de Finanzas (BDF) sólo opera en el espacio financiero nicaragüense, mientras que los demás forman parte de grupos financieros regionales. Todos los bancos son privados y administran 96,5% del total de activos, mientras que las financieras el 3,5%. (Ansorena, 2007)



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



Cuadro 1
NICARAGUA: LISTA DE INSTITUCIONES SUPERVISADAS – SIBOIF

	Nombre corto :	Inicio de Operaciones :
Bancos		
Banco de la Producción, S. A.	BANPRO	Noviembre de 1991
Banco de Crédito Centroamericano, S. A.	BANCENTRO	Diciembre de 1991
Banco de América Central, S. A.	BAC	Diciembre de 1991
Banco de Finanzas, S. A.	BDF	Junio de 1992
Banco Uno, S. A.	Banco Uno	Agosto de 1992
Banco del Istmo, S. A.	BANISTMO	Diciembre de 2004
Financieras		
Financiera Procredit	PROCREDIT	Abril de 1995
Financiera Arrendadora Centroamericana, S. A.	FINARCA	Enero de 1997
Financiera Nicaragüense de Desarrollo, S. A.	FINDESA	Marzo de 1999
Financieras de segundo piso		
Financiera Nicaragüense de Inversiones, S. A.	FNI	Abril de 1998

Fuente: tomado del informe competencia y regulación de la banca: el caso de Nicaragua _Claudio Ansorena_



4.3. Riesgo

4.3.1. Concepto de riesgo

La palabra riesgo es tan antigua como la propia existencia humana. Podemos decir que con ella se describe, desde el sentido común, la posibilidad de perder algo o de tener un resultado no deseado, negativo o peligroso.

El riesgo se puede definir desde varios puntos de vista y enfoques, es conceptualizado como “la probabilidad de que un evento adverso ocurra durante un periodo determinado de tiempo o resulte de una situación particular. Es la probabilidad de que ocurra o se presente un fenómeno natural o antropogénico destructivo en el ámbito de un sistema afectable. Es considerado también con el resultado de un proceso mental. El estímulo es el “peligro”, o sea el objeto o actividad con el potencial de ocasionar un perjuicio o causar un daño. Existen actualmente diversos enfoques sobre el concepto de riesgo, el cual puede estudiarse desde el punto de vista ambiental, social, cultural, económico y político.(Berguer y Luckman,1997) ,(Douglas,1982), (Duran,1987), (Lee,1998), (Luhmann,1992),(Powell,1996).

Es la probabilidad de que suceda un evento, impacto o consecuencia adversos. Se entiende también como la medida de la posibilidad y magnitud de los impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro, y está en relación con la frecuencia con que se presente el evento. Es una medida de potencial pérdida económica en términos de la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado junto con la magnitud de las consecuencias.



4.3.2. Origen de la palabra riesgo

La palabra riesgo viene del árabe *rizq* (lo que depara la providencia) a través del italiano *rischio*. Pero según Corominas, J, (1973) “ riesgo tiene la etimología que *risco* peñasco alto, por el peligro que sufren los barcos al transitar por esos lugares. Ambas palabras vendrían del latín *resecare*, cortar, dividir y luego peligro”.

4.3.3 Antecedentes de los riesgos bancarios.

Según Ávila Bustos, J.C, 2005: Los primeros estudios importantes relativos al concepto de probabilidad se remontan al siglo XVI con el renacimiento, teniendo su origen en el análisis de los juegos de azar tales como los dados y las cartas, analizándola frecuencia de diferentes combinaciones y posibles resultados en los juegos de azar se basaron muchos de los trabajos de los italianos Girolamo Cardano (1500-1571) y Galileo (1564-1642). Para el siglo XVII tres franceses se destacan en su esfuerzo para medir la probabilidad, Blass Pascal quien aplico conceptos geométricos, Pierre de Fermat apoya conocimientos algebraicos y Chevaliere de Mere que se inclinaba más en concepciones filosóficas.

Francis Galton en 1875, reveló el concepto de “regresión a la medida” que consiste en que a pesar de las fluctuaciones que se pueden observar en los mercados organizados, y que los activos que cotizan en dichos mercados pueden estar sobrevaluados o subvaluados, siempre habrá una fuerza natural que presione los precios a su justo valor o a la “restauración de la normalidad”. Galton transformó el concepto de probabilidad estático en un concepto dinámico.

Para 1730, se conoce el concepto de distribución de probabilidad normal y aparece consigo el término de desviación estándar propuesto por Abraham de Moivre, a su vez, en 1952 surge el significado de covarianza y correlación con la teoría de portafolios de Harry Markowitz, premio Nobel de economía.



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



Desde 1930 la principal herramienta para el análisis del riesgo en las empresas fue el balance general, el cual por sí solo no refleja la permanencia en el tiempo o lo que se conoce bajo el principio de continuidad o negocio en marcha; hacia 1952 se da especial atención al análisis del estado de resultados pero este no proporciona claridad a cerca de la capacidad para generar efectivo, es por eso que hoy en día se otorga vital importancia y atención al flujo de efectivo y al análisis dinámico de los estados financieros e indicadores y herramientas financieras que proporcionen información oportuna para la optimización de la relación riesgo rendimiento.

En 1993 como consecuencia de los continuos desastres financieros se crea el grupo de los treinta (G-30), una asociación internacional de carácter privado cuya finalidad era la de establecer recomendaciones que proporcionaran un nivel adecuado de prudencia en las operaciones financieras.

A partir de 1994 se presenta el modelo CAPM (Capital Asset Pricing model) modelo de asignación de precios de los activos propuestos por Sharpe, que establece que el rendimiento de un activo o portafolio es igual a la tasa libre de riesgo más un beneficio adicional por asumir determinado nivel de riesgo denominado prima de riesgo.

En octubre 1994 aparece el concepto de Valor en riesgo (VaR), propuesto por el J.P. Morgan para la medición de riesgos de mercado. Dicha metodología nace de la política implementada por D. Weathersrone, presidente de J.P. Morgan, quien solicitaba diariamente un reporte de nivel e impacto del posible riesgo sobre las posiciones del banco. (Avila Bustos,J.C , 2005, pp. 4-5).



4.4. Clasificación de riesgos bancarios.

4.4.1. Riesgo de crédito.

También llamado de insolvencia o de *default*, es el riesgo de una pérdida económica como consecuencia de que una de las partes contratantes deje de cumplir con sus obligaciones y produzca, en la otra parte, una pérdida financiera. Es la posibilidad de incurrir en una pérdida si la contrapartida de una transacción no cumple plenamente las obligaciones financieras, acordadas por contrato, a su debido tiempo, forma o cuantía. (Riesgo crédito,2012).

4.4.2. Riesgo de liquidez.

Consiste en el riesgo de que el Banco no pueda cumplir con todas sus obligaciones por causa, entre otros, de un retiro inesperado de fondos aportados por acreedores o clientes (por ejemplo: depósitos, líneas de crédito, etc.), el deterioro de la calidad de la cartera de créditos, la reducción en el valor de las inversiones, la excesiva concentración de pasivos en una fuente en particular, el descalce entre activos y pasivos, la falta de liquidez de los activos, o el financiamiento de activos a largo plazo con pasivos a corto plazo. (Banco DE América Central, S. A, 2011).

4.4.3. Riesgo de mercado

El Riesgo de Mercado según López P. J. y González S. A. (2008) se refiere a la posibilidad de que el banco sufra una pérdida en un determinado periodo debido a movimientos inesperados y adversos en los tipos de interés, tipos de cambios o precios de commodities. El riesgo de mercado de un producto financiero puede ser determinado por más de uno de esos factores. Por ejemplo, el tener una posición



en bonos denominados en divisas expone al banco simultáneamente al riesgo de tipo de interés y de cambio. Aunque muchos bancos se expongan al riesgo de cambio a través de operaciones de trading en divisas, el riesgo de tipo de interés es de lejos el más importante dentro de la categoría de riesgo de mercado.

4.4.4. Riesgo operacional.

Según la norma sobre gestión de riesgo operacional de la SIBOIF (2010) define el riesgo operacional como: “el riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, las personas o los sistemas o por eventos externos. Esta definición incluye al riesgo legal y tecnológico, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación” (P.04).

4.4.5. Riesgo tasa de interés.

Según López P. J. et al (2008): El riesgo de interés para un banco puede definirse como el riesgo de incurrir en pérdidas debido a modificaciones en los tipos de interés de mercado, ya sea porque estas variaciones afecten al margen financiero de la entidad bancaria o porque afecten al valor patrimonial de sus recursos propios.

4.4.6. Riesgo de reputación.

El FSI entrega la siguiente definición para riesgo de reputación: “*El riesgo de reputación se refiere a la posibilidad de una opinión pública negativa respecto a prácticas institucionales, sea cierta o falsa, que deriva en una disminución de la base de clientes, litigios onerosos y/o una caída en los ingresos*”. El riesgo de



reputación puede producir falta de liquidez y caídas en la cotización bursátil de la entidad, tal como ha ocurrido con algunas organizaciones durante la crisis supprime.

4.4.7 Riesgo tecnológico.

Entiéndase por riesgo tecnológico a los daños o pérdidas potenciales que pueden presentarse debido a los eventos generados por el uso y acceso a la tecnología, originados en sucesos antrópicos, naturales, socio-naturales y propios de la operación (UNGRD, Resolución 1770 de 2013).

4.4.8. Riesgo legal.

El nuevo marco de capital no provee una definición exacta para este riesgo, sin embargo proporciona una referencia sobre lo que incluye, entre otros, la posibilidad de ser sancionado, multado u obligado a sanciones penales como resultado de acciones del supervisor o de acuerdos privados entre las partes. Por otra parte, el Financial Stability Institute (FSI por sus siglas en inglés, y que a su vez forma parte del Bank for International Settlements propone la siguiente definición: *“El riesgo legal es el riesgo por contratos impracticables (total o parcialmente), juicios sentencias adversas o por procedimientos legales que interrumpan o afecten adversamente a las operaciones o condiciones del banco.”*

4.4.9. Riesgo estratégico.

También conocido como riesgo de negocio. Aunque el Comité no la incluye en su definición para riesgo operacional, el FSI propone la siguiente conceptualización: Riesgo estratégico incorpora el riesgo por una inadecuada estrategia de negocios o desde cambios adversos en los supuestos, parámetros, metas o en otros aspectos que apoyan una estrategia. Este es, por lo tanto, una función de las metas estratégicas, desarrollo de las estrategias de negocios para alcanzar esas metas y de la calidad de la implementación de esos recursos. (López P.D. 2009)



4.4.10. Riesgo de tipo de cambio.

Es la pérdida potencial como consecuencia de las variaciones del tipo de cambio, es decir, según su volatilidad y la posición que tenga el agente en cada divisa.

4.5 Aspectos básicos del riesgo operacional

4.5.1. Concepto

En banca este tipo de riesgo está relacionado con errores cometidos al dar instrucciones de pago o al liquidar transacciones. En la mayoría de los casos, la raíz del problema está en fallos ocurridos en el proceso de seguimiento y control de las posiciones asumidas.

Muchas de las quiebras bancarias pueden atribuirse, por lo menos en parte, a un inadecuado fallo del control interno. Una de dos, o la gestión fallo y no fue capaz de supervisar adecuadamente a los empleados que exponían el banco a pérdidas, o políticas mal definidas condujeron los bancos inadvertidamente a la quiebra. (López Pascual J. y Gonzales A.S. 2005)

Según la norma sobre gestión de riesgo operacional de la SIBOIF (2010) define el riesgo operacional como: “el riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, las personas o los sistemas o por eventos externos. Esta definición incluye al riesgo legal y tecnológico, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación” (P.04).

4.5.2. Definición Formal Del Riesgo Operacional Del Comité De Basilea.

Según Basilea lo define como : “Riesgo de pérdida causado por la falla o insuficiencia de procesos, personas y sistemas internos, o por eventos externos”. Lo que incluye el riesgo legal pero excluye el riesgo de reputación, estratégico y sistémico.



4.5.3. Gestión de riesgo operacional.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea sostiene que los bancos deben sopesar, por un lado, beneficios y riesgos reportados por la banca y, por otro, ser capaces de gestionar y controlar los riesgos, así como absorber cualquier pérdida derivada si fuera necesario. Las autoridades, a su vez, confían en que los bancos diseñen procesos que les permitan responder a los riesgos tradicionales y ajustarse a los nuevos. Un proceso de gestión de riesgo debe incluir cuatro elementos básicos de:

- 1) Valoración.
- 2) Gestión y Control
- 3) Seguimiento.
- 4) Gestión del Riesgo transnacional.

4.5.3.1. La importancia de gestión de riesgo operacional en la banca.

Durante los últimos años la administración y la mitigación del riesgo han tomado una especial importancia en el ámbito financiero internacional, donde las entidades financieras han venido realizando considerables esfuerzos por avanzar de manera decidida en materia de gestión del riesgo, principalmente enfocados hacia la medición e identificación de los riesgos más comunes, tales como el de mercado y el de crédito. No obstante, la creciente complejidad de los mercados y la mayor diversificación de los productos y servicios financieros, han generado paulatinamente el proceso de concientización en la industria financiera sobre la necesidad de profundizar en los temas del riesgo operacional, su prevención y mitigación.



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



Numerosos factores externos y el propio dinamismo del sector financiero afectan a la gestión operativa de las entidades de crédito y a sus resultados. Los procesos de fusión e integración, así como su internacionalización, dentro de mercados cada vez más globalizados, la incorporación de nuevas tecnologías (TIC) de las entidades de las que son cada día más dependientes, los contratos de outsourcing, de tercerización o externalización de las operaciones, promovidos por el ahorro de costos e inversiones, etc.; están transformando la cultura interna y la estructura operativa de las entidades de crédito. La dinámica de la competencia a nivel nacional e internacional, alentada desde los órganos reguladores, a fin de mejorar la eficacia de las entidades, propicia nuevas estrategias y el desarrollo de la innovación no solo en productos y servicios, también en canales de distribución, en procesos operativos, y en estilos y modelos de gestión empresarial.

Otro factor de peso, como las pérdidas operacionales millonarias por fraudes y otros eventos de riesgo operacional han sido hechos impulsores de este proceso de concientización en torno, por una parte, a la necesidad de una administración efectiva del riesgo operacional en las instituciones bancarias, y por otra parte, a una mejor supervisión de las actividades financieras de las entidades supervisoras de cada país.

El estudio del Banco Mundial sobre las fuentes de inestabilidad financiera en 29 países, donde se menciona que entre los factores endógenos que incidieron sobre crisis financieras se destacan en el primer y segundo lugar la supervisión insuficiente y la administración deficiente, respectivamente, seguidos por la inestabilidad política, préstamos relacionados y fraudes.

En el recuadro a continuación se puede apreciar la magnitud financiera de las pérdidas que ocasionaron algunos eventos históricos a nivel internacional:



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



Fuente de Riesgo	Entidad	Pérdidas	Suceso
Fraude Interno	BARINGS BANK	US\$ 1.3 bill.	Nick Leeson, corredor de derivados, acumuló pérdidas no reportadas por 2 años. El banco se declaró en quiebra.
	DAIWA BANK Ltd	US\$ 1.2 bill.	Toshihide Igushi, corredor de bonos, escondió pérdidas durante 11 años en una filial de USA. El banco fue multado por US\$340.0 millones y se declaró en quiebra.
	National Westminster BANK (NatWest)	US\$ 127 mill.	Kyriacos Papouis, corredor del mercado no organizado de swaptions, manipuló los precios de las operaciones para cubrir pérdidas. Daños reputacionales, el banco fue absorbido por Royal Bank of Scotland.
	Allied British BANK	US\$ 750 mill.	John Rusnack, corredor del mercado de divisas, escondió pérdidas en operaciones sobre tasa de cambio Yen/USD en una subsidiaria de Baltimore USA, durante 3 años. Sistemáticamente falsificó registros bancarios y documentos, evadiendo los débiles controles existentes en la tesorería en la filial y casa matriz. Daños en la reputación del banco.



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



	CITIGROUP (Caso WorldCom)	US\$ 2.6 bill.	Bernard Ebbers, presidente de WorldCom, realizó una serie de fraudes contables que llevaron a la quiebra de la compañía. El grupo Citigroup tuvo que llegar a un acuerdo extrajudicial con los accionistas a los que pagó esta suma de dinero a cambio de que retiraran la demanda colectiva que habían realizado, por considerar que el banco estuvo involucrado en el fraude al recomendar títulos de WorldCom a sabiendas de su frágil situación financiera.
	Société Générale	US\$ 7.0 bill.	El mayor fraude llevado por un solo operador:
			malversación por parte de un empleado del banco que trabajaba en la división financiera y de inversiones de este banco y se dedicaba a la cobertura de futuros sobre índices bursátiles europeos.
Fraude Externo	Republic New York Corporation	US\$ 606 mill.	Fraude cometido por el cliente privado de libertad
Prácticas de empleo y seguridad en el trabajo	Merrill Lynch	US\$ 250 mill.	Resolución jurídica respecto a la discriminación de género



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



Cientes, productos y prácticas empresariales	Household International	US\$ 484 mill.	Prácticas abusivas de préstamos
	Providian Financial Corporation	US\$ 405 mill.	Inadecuadas prácticas de ventas y facturación
Daños a los bienes físicos	Bank of New York	US\$ 140 mill	Daños a instalaciones por los ataques terroristas del 11 de Septiembre
Interrupción de negocio y fallas de sistemas	Solomon Brothers	US\$ 303 mill.	Cambio en la tecnología informática como resultado los “saldos sin conciliar”
Ejecución, entrega y gestión de procesos	Bank of America	US\$ 225 mill.	Fallas en sistemas de integración provocan fallas en procesamiento de transacciones
	Wells Fargo Bank	US\$ 150 mill.	Fallas en sistemas de integración provocan fallas en procesamiento de transacciones

Fuente: Lic. Snizhana Lipova “Riesgo operacional en la banca y su administración, 2015”.

A nivel local, lo que puede documentarse en materia de riesgos operativos son las multas aplicadas por la SIBOIF a las entidades que supervisa, las cuales se resumen a continuación:

- Por los incumplimientos derivados de los resultados de inspección In Situ (C\$4.0 millones de córdobas)



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



- Por el incumplimiento de envío de información solicitada por el Superintendente en el plazo establecido para dicha remisión y entrega de informaciones fuera de fechas establecidas en el calendario oficial (C\$0.7 millones de córdobas)
- Por el incumplimiento a instrucciones del Superintendente (C\$0.2 millones de córdobas)
- Por el incumplimiento al Arto. 56 de la Ley 561, Ley General de Bancos, Instituciones Financieras No Bancarias y Grupos Financieros respecto al límite de concentración de crédito con partes relacionadas (0.2 millones de córdobas)
- Por el incumplimiento a la Norma sobre Gestión de Riesgo crediticio y la Norma sobre Contratación de Proveedores de Servicios (C\$0.5 millones de córdobas)
- Por el incumplimiento en el establecimiento de las obligaciones recíprocas en los instrumentos contractuales de crédito (C\$0.2 millones de córdobas) Otros incumplimientos.

Multas impuestas por la Siboif año 2015:

Fecha:	Medio de Sanción	Entidad Sancionada	Sanción Impuesta	Motivo
31.08.2015	OSB-035-2015	Financiera FUNDESER, Sociedad Anónima	500.00	Instrucción del Superintendente de envío de información.
11.08.2015	OSB-030-2015	Banco de la Producción S.A.	26,004.00	Incumplimiento a Arto. 20 de la Norma sobre Peritos Valuadores.- Arto. 51 de la Ley General de Bancos y Arto. 4 de la Norma sobre Control y Auditoria Interna.

Fuente: tomado del informe anual de la SIBOIF, 2015.



4.5.3.2. Factores de riesgo operacional

Los factores de riesgo operacional a los que mayormente se ven expuestas las instituciones financieras son los siguientes:

- a) Procesos internos;
- b) Personas;
- c) Eventos externos; y
- d) Tecnología de información.

4.5.3.3 Transferencia del riesgo mediante seguros

Los seguros permiten transferir el riesgo a un tercero (el asegurador) y mitigar la pérdida financiera, en lugar de gestionar internamente esa incertidumbre. Los riesgos tradicionalmente asegurados se asocian a activos físicos, personal o tecnología. Sin embargo, no todos los riesgos son asegurables y la decisión de contratar un seguro depende, en definitiva, del valor añadido que suponga para el asegurado. La contratación de un seguro puede generar valor añadido para los accionistas a través de la estabilidad de los flujos de caja, prevención de catástrofes financieras, mayor supervisión y control, así como la gestión del riesgo a menor coste. La entidad optará por contratar un seguro para financiar sus pérdidas operacionales cuando su coste (la prima) sea inferior al uso de recursos propios con idéntica finalidad. El seguro es, en este caso, un sustituto del capital.

Su aplicación se centra en los riesgos poco probables y de gran impacto, sobre los que no se dispone de conocimiento suficiente para su gestión interna. Adicionalmente, los riesgos de baja severidad no se aseguran por el alto coste fijo que supone la suscripción de pólizas y los de alta probabilidad por los altos costes administrativos.



Hasta el momento, lo habitual ha sido la contratación de seguros específicos o con una única cobertura, pero sus inconvenientes han motivado nuevas propuestas, debido a la existencia de *gaps* o superposiciones entre distintos seguros individuales, retrasos en el pago de las liquidaciones al asegurado, etc. Entre las posibles soluciones, puede ofrecerse un nuevo producto que combine varias coberturas (pese a que su precio sería muy elevado, lo que dificulta que pueda desarrollarse un mercado real), fijar adelantos de caja (de modo que el asegurado cobre un importe en el mismo momento que acontece la pérdida y a la espera de que se resuelvan los desencuentros referentes a coberturas, plazos...) o la titulización (emitir títulos cuyo valor depende de que acontezcan determinadas pérdidas). (López, s.f.)

4.5.4. Líneas de negocio en el riesgo operacional

Las entidades financieras realizan negocios muy distintos, por un lado poseen clientes que son personas físicas con los que realizan una operativa de banca de consumo que está orientada a cubrir las necesidades de los individuos y familias. Por otro lado, poseen clientes que son grandes empresas que necesitan financiación de proyectos, derivados de tipos de interés, de divisas, etc.

Lógicamente las distintas tipologías de productos y por consiguiente procesos que se comercializan en la banca implican que los riesgos operacionales a los que están expuestos y los eventos que se producen sean distintos.

Estas diferencias las podremos ver en el tamaño de los eventos, por su recurrencia y por la clase de riesgo. Parece lógico, por lo tanto, que a la hora de enfrentarnos a la gestión del riesgo operacional lo hagamos teniendo en cuenta estas tipologías antes mencionadas.



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



El Comité de Basilea propone que se analice el riesgo operacional por líneas de negocio y, por ello, propone una segmentación cuyo primer nivel es el siguiente:

1. Finanzas Corporativas.
2. Negociación y ventas.
3. Banca minorista.
4. Banca comercial.
5. Liquidación y pagos.
6. Servicio de agencia.
7. Administración de activos.
8. Intermediación minorista.

4.5.4.1 Finanzas Corporativas

Se entiende por Finanzas Corporativas los servicios financieros que pueda prestar una entidad financiera relacionados con las actividades siguientes:

- Operaciones financieras en el mercado de valores.
- Proceso de exclusión de los mercados financieros.
- Fusiones y adquisiciones
- Privatizaciones
- Emisiones de deuda y capital en mercados privados
- Valoración de empresas
- Dirección de préstamos sindicados (banco agente y banco asegurador)
- Banca de inversiones

4.5.4.2 Negociación y ventas

Recoge los resultados procedentes de las posiciones de la entidad mantenidas por motivos de negociación.

Una cartera de negocio se compone de posiciones en instrumentos financieros y productos básicos mantenidos con fines de negociación o al objeto de cubrir otros elementos de la cartera de negociación. Esta posición se mantiene ex



profeso para su venta a corto plazo y/o con el propósito de aprovechar fluctuaciones de los precios reales o esperados a corto plazo o de obtener beneficios procedentes del arbitraje. Comprende actividades de:

- Negociación de posiciones propias
- Intermediación en el mercado monetario
- Creador de mercado.

4.5. 4.3. Banca minorista

Se compone de los riesgos obtenidos por intereses y anticipos a clientes minoristas(principalmente personas físicas) y a las PYME con tratamiento de minorista y a los clientes de banca privada, deduciendo los costes derivados de la financiación de la inversión crediticia más las comisiones relacionadas con actividades minoristas tradicionales, los ingresos netos de swaps y derivados mantenidos para dar cobertura a la cartera de inversión minorista y los ingresos procedentes de los derechos de cobro adquiridos frente a minoristas, procedentes de las actividades típicamente minoristas, como las mostradas a continuación:

- Servicios bancarios(domiciliaciones, transferencias, cambio de moneda,)
- Depósitos y fondos reembolsables.
- Financiaciones(prestamos créditos, arrendamientos financieros, etc)
- Prestación de garantías y avales
- Asesoramiento inversión

4.5.4.4. Banca comercial

Se compone por los ingresos por intereses de préstamos y anticipos a empresas ,bancos y a soberanos(deudas con el estado),así como los ingresos procedentes de los derechos de cobro adquiridos frente a empresas y deduciendo los costes derivados de la financiación con dicha inversión crediticia, más las comisiones relacionadas con actividades tradicionales de banca comercial,



incluidos compromisos, garantías, letras de cambios, ingresos netos de valores mantenidos en la cartera de inversión y beneficios/perdidas de swaps y derivados para dar cobertura a la cartera de inversión comercial.

4.5.4.5 Liquidación y pagos

Recoge los ingresos brutos procedentes de comisiones, cuotas netas obtenidas por presar servicios de liquidación y pago a contrapartes mayorista. Incluye las siguientes actividades:

- Servicios de transferencia de fondos
- Emisión y administración de medios de pago
- Servicio de pago contra entrega de títulos

4.5.4.6 Servicios de agencia

Engloba los ingresos brutos procedentes del depósito y custodia de activos ajenos a la entidad, incluyendo instrumentos de capital, depósitos y servicios similares tales como gestión de efectivos y garantías colaterales.

4.5.4.7 Administración de activos

Recoge la administración de activos, fundamentalmente los ingresos procedentes de la gestión de patrimonios por cuenta de terceros. Tales como: gestión de fondos de inversión, gestión de fondos de pensiones, gestión discrecional de carteras (banca privada)

4.5.4.8. Intermediación minorista

Comprende los ingresos de gestión de órdenes para la contratación o venta de productos financieros en el mercado por cuenta de terceros. Así:



- Recepción y transmisión de órdenes en relación con uno o más productos financieros.
- Ejecución de órdenes en nombre de terceros.
- Creación de productos OTC para clientes.

Así mismo, el nuevo acuerdo de capitales, en su anexo 6, integra dentro de esta línea de negocios oros ingresos procedentes de la comercialización de productos y servicios no bancarios y que no están integrados dentro de las otras líneas de negocio, como por ejemplo:

- Ingresos por explotación de inversiones inmobiliarias.
- Ingresos de otros arrendamientos operativos.

(Laviada, 2010)

4.5.5. Ciclo de la gestión del riesgo operacional.

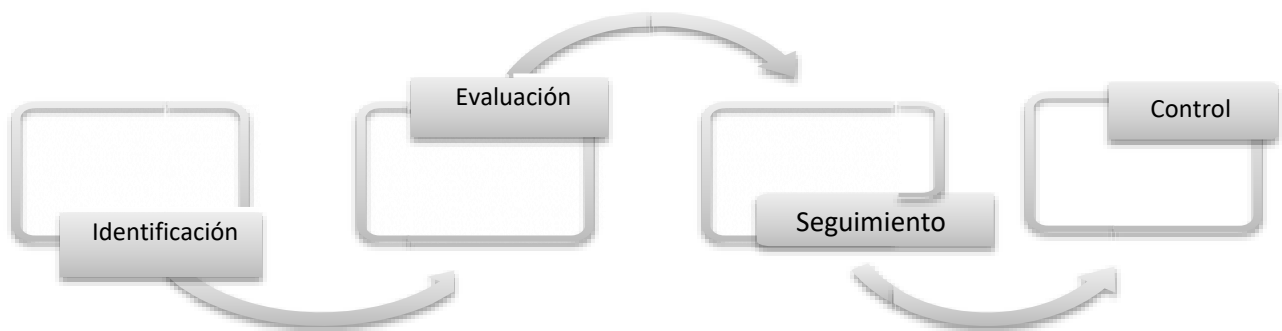
Como cualquier proceso administrativo, la gestión del riesgo operacional en un banco forma parte de todo un sistema organizativo que envuelve las políticas, procedimientos y estructuras específicas para lograr una gestión adecuada. Dicho sistema está construido en función de complejidad de las operaciones, cuyo funcionamiento se rige por los lineamientos emitidos y aprobados, cumpliendo las normas legales y de funcionamiento operativo.

Previo a mencionar las etapas de este proceso, cabe señalar que antes de entrar al proceso de gestión de este riesgo se debe empezar con una concientización a la alta gerencia sobre los beneficios y la necesidad de implantar todo este sistema. Dentro de las razones de peso pueden ser las presiones regulatorias internacionales e internas del país, la necesidad de obtener información de gestión sobre las causas y consecuencias del riesgo operacional, la comprensión del impacto de dicho riesgo, el poder asignar capital según el riesgo asumido, la necesidad de obtener más información que



permita mejorar las decisiones sobre la mitigación del riesgo operacional, entre otras.

Al igual que en el caso de otros tipos de riesgo, el proceso de gestión del riesgo operacional se compone de varias etapas y su éxito depende de la consistencia y continuidad del mismo. Las etapas de este proceso se presentan en una cadena de acciones, iniciándose con la identificación de los riesgos operacionales, seguido con su evaluación y seguimiento para un posterior control o mitigación, siendo ésta última etapa la razón de todo el proceso, sin menosprecio de la importancia de cada una de las etapas:



➤ Identificación

En la etapa de identificación se toman en cuenta la procedencia del riesgo, tanto sus factores internos, como externos que afectan el logro de los objetivos institucionales. Se analiza la estructura de la entidad y la naturaleza de sus actividades, se determinan los cambios en el sector y avances tecnológicos, se revisan los procesos y políticas internas, etc.



➤ Evaluación

En la etapa de evaluación, una vez identificados los riesgos operacionales, se deciden si se utilizan los procedimientos apropiados de control y/o mitigación. En este momento es cuando el banco decide si asumir el riesgo o administrarlo, dependiendo de la estrategia y el apetito al riesgo institucional. En el caso de los riesgos que no se pueden controlar se decide si se aceptan, reduce el nivel de actividad del negocio expuesta o se retira de esta actividad por completo.

El proceso de evaluación esta compaginado con la medición. Las entidades financieras deben estimar el riesgo inherente en todas sus actividades, productos, áreas particulares o conjuntos de actividades o portafolios, utilizando las técnicas cuantitativas para estimar el potencial de pérdidas (teniendo los datos históricos de por lo menos cinco años de actividades sin interrupción), o técnicas cualitativas, evaluando la probabilidad de ocurrencia o impacto en caso de materializarse el evento de riesgo; o bien, combinando ambos métodos para este fin.

Entre las herramientas para identificar y evaluar los eventos del riesgo operacional se puede destacar el proceso interno de auto-evaluación referido al uso de listas de control o de grupos de trabajo para identificar las fortalezas y debilidades del entorno del riesgo operacional. Para lograr la identificación de los riesgos operacionales, se debe partir del levantamiento y documentación de todos los procesos y procedimientos de la entidad financiera, teniendo claridad sobre los objetivos de cada proceso.

También, para este propósito se utiliza el mapeo de riesgos, donde se agrupan los eventos de las diferentes unidades del negocio, funciones organizativas y procesos por el tipo de riesgo correspondiente. Así mismo, se utilizan los indicadores de riesgo bajo los siguientes parámetros: número de



operaciones fallidas, rotación del personal, frecuencia y gravedad de errores, etc.

➤ **Seguimiento**

Una vez identificados y evaluados los riesgos, a éstos se le da el *seguimiento o monitoreo*. La regularidad de este proceso permite detectar y corregir rápidamente las deficiencias en las políticas, procesos y procedimientos de gestión de riesgo operacional, detectando temprano los cambios materiales en el perfil de riesgo, así como la aparición de nuevos riesgos. El seguimiento se efectúa periódicamente, asegurando que las acciones implementadas están funcionando de forma oportuna y eficiente, informando o reportando sobre sus resultados a los niveles de alta gerencia, comité de riesgos o Junta Directiva.

➤ **Control**

Finalmente, la etapa de *control* se caracteriza por las medidas para mitigar el riesgo inherente con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto en caso de que dicho riesgo se materialice. En esta etapa se establecen los procesos y procedimientos de control, un sistema adecuado que asegure el cumplimiento de las políticas establecidas, se reexaminan y se reajustan los procesos, procedimientos internos y tecnologías informáticas.

Otro tema de gran importancia en la etapa de control es la implementación y mantenimiento de un proceso para administrar la continuidad del negocio, el cual puede incluir los siguientes elementos: plan de prevención y atención de emergencias, plan de administración de crisis o el plan de contingencia y capacidad de retorno a la operación normal.



Dichos planes están acorde al tamaño y complejidad de las operaciones de la entidad financiera y se actualizan periódicamente, así como se ponen en práctica a través de simulaciones dirigidas para comprobar su efectividad.

Otro elemento relevante, sin el cual no se podría lograr el éxito en la gestión del riesgo operacional en ninguna empresa ni organización, es el potencial del recurso humano y su disposición en trabajar alrededor del tema; las constantes capacitaciones del personal, las actualizaciones en las metodologías, procesos y sistemas informáticos garantizan una administración de riesgo operacional efectiva.

La implementación de una adecuada gestión del riesgo operacional para una entidad financiera implica la obtención de una serie de beneficios, entre ellos se pueden destacar los siguientes: la inclusión de la gestión de riesgos dentro de la planificación estratégica; reducción esperada de las pérdidas operacionales; una mejora de la imagen ante los inversionistas, accionistas, reguladores y clientes; la posibilidad de remunerar a ejecutivos sobre la base de riesgos, el fomento de la cultura y responsabilidad hacia el riesgo y la asignación de capital según el riesgo asumido.

4.6. Riesgos relacionados con el riesgo operativo

4.6.1 Riesgo legal

El nuevo marco de capital no provee una definición exacta para este riesgo, sin embargo proporciona una referencia sobre lo que incluye, entre otros, la posibilidad de ser sancionado, multado u obligado a sanciones penales como resultado de acciones del supervisor o de acuerdos privados entre las partes. Por otra parte, el Financial Stability Institute (FSI por sus siglas en inglés, y q a su vez forma parte del Bank for International settlements propone la siguiente definición:



“El riesgo legal es el riesgo por contratos impracticables (total o parcialmente), juicios sentencias adversas o por procedimientos legales que interrumpen o afecten adversamente a las operaciones o condiciones del banco.”

Entre otras causas, el riesgo legal puede tener como fuente el incumplimiento de un cliente y la disputa legal para que banco acceda, al colateral; o en el caso de derivados, puede surgir ante la incertidumbre legal sobre el reconocimiento de nuevos contratos en la jurisprudencia. Los principales mitigadores del riesgo legal en instrumentos derivados y pactos de retroventa/retrocompra, lo constituyen en los denominados “Master Agreements”, que establecen estándares contractuales.

4.6.2 Riesgo de reputación

Este riesgo no está definido en Basilea II. Según Fernández y Martínez (2006), el riesgo de reputación puede ser considerado una consecuencia del riesgo operacional pero no una causa del mismo, lo que explicaría su exclusión de la definición para riesgo operacional que estableció finalmente el Comité, que lo encuadra dentro de la clasificación de “otros riesgos”.

El FSI entrega la siguiente definición para riesgo reputacional: *“El riesgo reputacional se refiere a la posibilidad de una opinión pública negativa respecto a prácticas institucionales, sea cierta o falsa, que deriva en una disminución de la base de clientes, litigios onerosos y/o una caída en los ingresos”.*

El riesgo reputacional puede producir falta de liquidez y caídas en la cotización bursátil de la entidad, tal como ha ocurrido con algunas organizaciones durante la crisis suprime.



4.6.3 Riesgo estratégico

También conocido como riesgo de negocio. Aunque el Comité no la incluye en su definición para riesgo operacional, el FSI propone la siguiente conceptualización: Riesgo estratégico incorpora el riesgo por una inadecuada estrategia de negocios o desde cambios adversos en los supuestos, parámetros, metas o en otros aspectos que apoyan una estrategia. Este es, por lo tanto, una función de las metas estratégicas, desarrollo de las estrategias de negocios para alcanzar esas metas y de la calidad de la implementación de esos recursos. (López P.D. 2009).

4.7 Marco regulatorio correspondiente al riesgo operacional

4.7.1 Comité Basilea.

En 1988 los Gobernadores de los Bancos Centrales del G-10 de los países más industrializados del mundo junto con sus supervisores reguladores constituyeron un Comité de Supervisión Bancaria "Convergencia internacional de medidas y estándares de capital", que consistía en una lista de recomendaciones y adecuaciones de capital mínimo aconsejable para entidad bancaria en función de los riesgos a los que se exponía.

Como consecuencia de una presunta competencia desleal entre entidades internacionales, y una inquietud en crescendo por una posible enfermedad financiera que podría desencadenarse, en el año 1992 el Acuerdo tomó forma sólida y se hizo efectivo.

Se estableció así, la verdadera regulación de exigencias de un capital mínimo del 8 %, mediante un conjunto de normas y medidas de fijación de requerimientos mínimos de capital , a las que debían obedecer los principales grupos financieros con un nivel de adecuación propenso a cumplir acorde a su exposición a riesgos,



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



desglosado a su vez en "tiers" siendo estos los que asumirían la responsabilidad de asunción de pérdidas, protección ante quiebra y enfrentamiento ante riesgos de crédito, mercado y tipo de cambio.

Se contribuiría de esta manera a una mayor preocupación por el Riesgo de Crédito y a la estabilidad de sistema bancario internacional.

En 1996 se introdujo una variación a la regulación anterior; la introducción de un capital que amortiguara los riesgos derivados de los precios de mercado sería la primera práctica y más importante de gestionar los riesgos.

En 2004 el Comité se volvió a reunir para proponer un Nuevo Acuerdo, (Basilea II) que presentaba un nuevo conjunto de recomendaciones de revisión y ampliación del capital regulatorio y reestructuración, pues bajo el criterio del Comité, el primer Acuerdo 1988 era débil e incompleto ya que presentaba una falta de sensibilidad al riesgo.

Esta falta de sensibilidad al riesgo manifestaba como los bancos optaban por reestructurar sus carteras minimizando los márgenes de capital y, buscar la tolerancia a operaciones de riesgo de mayor rango. Criticada era también, la falta de visión amplia y comparativa entre el capital regulatorio y el capital económico.

Sin embargo este nuevo Acuerdo era más dinámico y complejo. Se fundamentaba en que los requerimientos de capital fueran más sensibles al Riesgo de Crédito y sobre todo, en diseñar para cada banco modelos internos de medición de riesgo de Crédito o Rating, dependiendo de las operaciones o segmento de clientes a tratar.

El Nuevo Comité estaba convencido de que el sistema bancario sería más seguro y eficaz cuanto más próximo estuviera el capital al riesgo asumido: "A mayor capital, mayor tolerancia al riesgo", por ello se pretendía interrelacionar el capital regulatorio con el económico, ya que el objeto de primero era reducir el riesgo de



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



insolvencia financiero, y el objeto del segundo mostrar las características del tipo de operación o riesgo a la que se exponía. (Mercedes, M. 2013).

Según Zarate, M (2011) El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (Basel Committee on Banking Supervision -BCBS- por sus siglas en inglés) constituye un foro internacional de cooperación en materia de supervisión y regulación bancaria. El Comité de Basilea fue creado a finales del año 1974 por los Gobernadores de los bancos centrales del Grupo de los diez países. Se reúne regularmente cuatro veces al año. Tiene cuatro principales grupos de trabajo que también se reúnen periódicamente. Su principal objetivo es mejorar la comprensión de los temas claves en el terreno de la supervisión bancaria y aumentar la calidad de la supervisión bancaria a nivel mundial, a través de la puesta en común de enfoques, técnicas y experiencias.

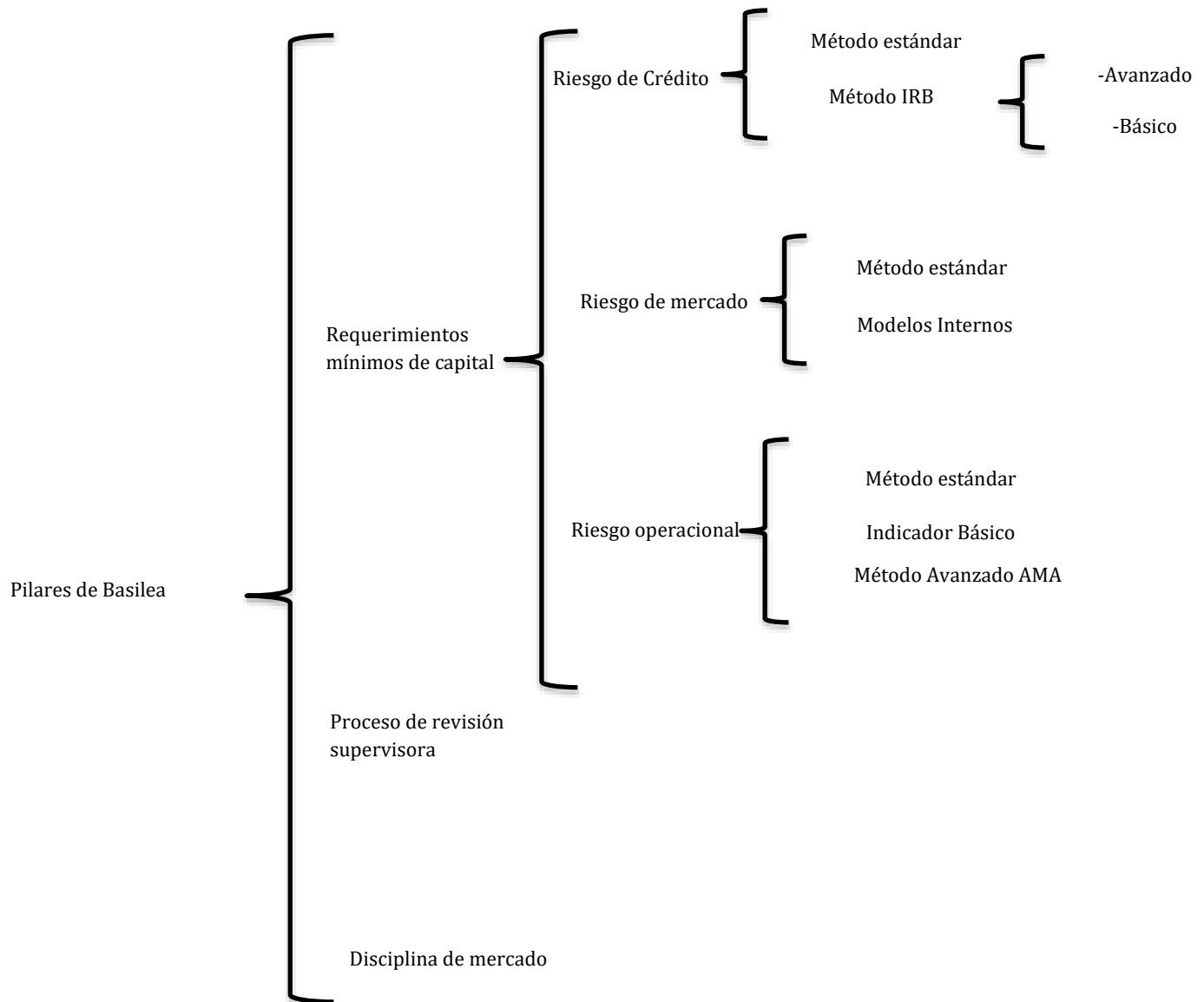
Pilares de Basilea.

Podemos decir que todos esos principios de Basilea se basan en tres pilares:

- Requerimientos mínimos de capital.
- Proceso de revisión supervisora.
- Disciplina de mercado.



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



Fuente: Elaboración Propia



Pilar I: Requerimiento de Capital.

La fórmula demuestra la relación existente entre el valor de una operación de Riesgo o Activo y el riesgo de crédito. En este punto se tiene en cuenta la calidad crediticia de los prestatarios y, adicionalmente al riesgo de crédito, tiene en cuenta los riesgos de mercado y operacional. De esta forma, se establecieron los requerimientos mínimos de capital.

Activo en Riesgos

Riesgo de Crédito (85%)+Riesgo de mercado (5%)+Riesgo operativo (10%)

El riesgo de crédito se calcula a través de tres componentes fundamentales:

1. PD, o probabilidad de incumplimiento
2. LGD, o pérdida en el momento de incumplimiento
3. EAD, o exposición en el momento del incumplimiento

Como las entidades financieras cuentan con diferentes niveles de sofisticación, el acuerdo propone distintos métodos para el cálculo del riesgo crediticio.

En el método estándar, la PD y la LGD se calculan implícitamente a través de las calificaciones de riesgo crediticio publicadas por empresas especializadas, las agencias de calificación. En cambio, los bancos más sofisticados pueden optar por el método avanzado, que les permite utilizar sus propios mecanismos de evaluación del riesgo y realizar sus propias estimaciones.

La nueva normativa establece una nueva medida, el RWA, que se fija, no en la media, sino en un cuantil elevado de la distribución de pérdida estimada a través de una aproximación basada en la distribución normal. El riesgo de crédito se cuantifica entonces como la suma de los RWA correspondientes a cada una de las exposiciones que conforman el activo de la entidad.



En resumen, las características más importantes son:

- Se determinan los requerimientos mínimos, más vinculados a los riesgos subyacentes (crédito, mercado y operacional).
- Bajo ciertas condiciones: uso de los propios modelos.
- Incentivos económicos a mejorar dichos modelos.

Pilar II: El proceso de supervisión de la gestión de los fondos propios.

Las entidades que en cada país desarrollan la labor de supervisión de las entidades financieras (en el caso de España, el Banco de España) tienen la capacidad para incrementar, según sus criterios, el nivel de solvencia de estas entidades, son las encargadas de validar los métodos empleados en el cálculo de las variables contempladas en el Pilar I, quedando las entidades obligadas a almacenar esos datos durante, al menos, cinco años.

Resumiendo, el Pilar II aporta:

- Las entidades son responsables de mantener suficiente capital en función de los riesgos.
- Los supervisores han de revisar los cálculos, contemplar los riesgos no considerados en el Pilar I y determinar el nivel de solvencia de la entidad.
- Incentiva un diálogo más rico y a que las entidades sean más cuidadosas.

Pilar III: La disciplina de mercado

El acuerdo también establece normas de transparencia y define la información acerca de su posición crediticia y nivel de riesgo a los mercados financieros, con los objetivos de:

- Generalizar las buenas prácticas bancarias y su homogeneización internacional.
- Conciliar los puntos de vista financiero, contable y de la gestión del riesgo sobre la base de la información acumulada por las entidades.



- Conseguir la transparencia financiera a través de la homogeneización de los informes de riesgo publicados por los bancos.(López, D.I. s.f.).

4.7.2 Normas para la gestión integral del riesgo en Nicaragua

La norma para la gestión integral de riesgos en su capítulo II señala que las instituciones financieras para implementar una adecuada gestión integral de riesgos deben considerar los siguientes elementos básicos:

- a) Definir sus objetivos sobre la exposición al riesgo y desarrollar políticas y procedimientos para la gestión de los distintos tipos de riesgo a los que se encuentran expuestas, sean éstos cuantificables o no, conforme lo establecido en el artículo 5 de la presente norma.
- b) Delimitar claramente las diferentes funciones, actividades y responsabilidades en materia de gestión integral de riesgos entre sus distintos órganos de administración, unidades administrativas y personales de operación y de apoyo, en los términos del Capítulo III de la presente norma.
- c) Identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos cuantificables a los que están expuestas, considerando, en lo conducente, los riesgos no cuantificables.

Así también explica que las instituciones deben gestionar de acuerdo a la naturaleza, complejidad y volumen de sus operaciones, y de su tamaño y perfil de riesgo, como mínimo, los siguientes riesgos: crédito, financiero (liquidez, mercado), operacional y de grupo financiero. Los riesgos de lavado de dinero, bienes o activos, y de financiamiento al terrorismo serán evaluados conforme a la normativa de la materia.

Además señala que la gestión integral de riesgo debe contener al menos los siguientes procesos:



- **Identificación:** Consiste en la toma de conocimiento de los diferentes riesgos a que está expuesto el giro de negocios de la institución;
- **Medición:** Consiste en la determinación del tamaño e impacto que tendría en el patrimonio de la institución la materialización de los riesgos identificados.
- **Monitoreo:** Consiste en el seguimiento de la evolución y tendencia de los riesgos identificados; y
- **Control:** Consiste en el conjunto de actividades que ejecuta la institución para mantener los riesgos limitados a los niveles de tolerancia y de exposición al riesgo definidos por la organización.

El proceso para la gestión integral de riesgos debe ser revisado periódicamente en función de los cambios que se produzcan en el perfil de riesgo de la institución y en el mercado.

4.7.3 Norma sobre la contratación de proveedores de servicios para la realización de operaciones o servicios a favor de las instituciones financieras

La presente norma de la SIBOIF nos indica los requisitos mínimos que debe cumplir una institución financiera en cuanto a la contratación de terceros proveedores de servicios, así también señala que será necesario:

- Evaluar los riesgos asociados a los acuerdos de contratación existentes y propuestos.
- Desarrollar parámetros que ayuden a determinar la materialidad de dichos riesgos.
- Implementar un programa de administración y monitoreo de los riesgos en función de materialidad de la operación contratada.
- Asegurar que las autoridades del banco reciban la información necesaria y pertinente.



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



La junta directiva deberá aprobar y/o reevaluar las políticas de contratación a terceros, parámetros de materialidad, programas de gestión y administración de riesgos relacionados, de igual manera tendrá la responsabilidad de la elaboración e implementación de estas políticas a la instancia de administración integral de riesgos.

Así también, la filosofía de riesgo de la contratación de las operaciones o servicios de la institución financiera, debe establecer los principios rectores, bases para la toma de decisiones y parámetros para administrar los riesgos.

Entre los aspectos a considerar para establecer la materialidad de una operación se mencionan los siguientes cuantitativos y cualitativos:

- El impacto financiero, reputacional y operacional en la institución financiera en caso que el proveedor de servicios no realice la operación encomendada de manera adecuada.
- Pérdidas potenciales para los clientes de la institución financiera y sus contrapartes en caso de fallas atribuibles al proveedor del servicio;
- Costo y complejidad de la contratación.
- Posibles consecuencias legales.
- Marco regulatorio del proveedor.
- Interrelación de la operación contratada con el resto de operaciones de la institución financiera;
- Grado de dificultad y tiempo requerido para seleccionar un proveedor alternativo si fuese necesario, entre otros.

También la norma habla sobre las evaluaciones previas a la contratación del proveedor y los aspectos necesarios a ser analizados y determinados en el contrato. Dentro de éstos últimos se mencionan los siguientes: naturaleza y alcance del servicio a ser proveído, parámetros de cumplimiento, plazos y forma, requisitos de



información, resolución de disputas, incumplimiento y terminación, propiedad y acceso, planes de contingencia, auditoría, subcontratación, precio, seguros, entre otros.

Otro elemento importante de esta norma es que estipula que el Superintendente con el fin de prevenir cualquier situación de riesgo podrá suspender, limitar o prohibir la contratación de cierto tipo de operaciones o servicios a terceros, tomando en consideración la materialidad del acuerdo de contratación y la protección del interés público en la intermediación financiera.

4.7.4 Norma sobre gestión de riesgo operativo

La SIBOIF debe de determinar los conceptos en materia del riesgo operacional referidos en la presente norma; establece las responsabilidades que deben tener las instituciones financieras en la gestión del riesgo operacional y define los lineamientos generales para esta gestión, con el fin de controlar o mitigar el posible impacto negativo de dicho riesgo; así como determina los criterios especiales a tomar en cuenta para mantener el control efectivo de los principales factores de riesgo operacional a los que pueden estar expuestas las instituciones financieras. Así mismo, en el anexo adjunto estipula los elementos y principios básicos para la gestión efectiva de la continuidad del negocio.

Dentro de las Responsabilidades de Gestión del riesgo operacional que se estipulan en la presente norma, se destacan los siguientes aspectos:

- Las instituciones financieras deben contar con un sistema de gestión de riesgo operacional que les permita identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear su exposición a este tipo de riesgos en el desarrollo de sus negocios y operaciones. La implementación de este sistema debe estar agrupado por líneas de negocio de la institución.



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



- Debido a que cada institución tiene su propia estructura, naturaleza y complejidad de operaciones, se establece que las identidades financieras deben formalizar sus propios controles y procedimientos para la gestión del dicho riesgo.
- Se determinan las responsabilidades de la junta directiva en cuanto a la gestión del riesgo operacional, lo que cubre tanto la aprobación de los objetivos, lineamientos y políticas sobre el riesgo operacional al que está expuesta cada institución, como el cumplimiento de dichos objetivos, lineamientos y políticas aprobadas.
- Al igual como para otros tipos de riesgo, se establece que los objetivos, lineamientos y políticas del riesgo operacional deben estar claramente definidos en los manuales de gestión a ser aprobadas por la junta directiva que servirán como soporte funcional y operativo al proceso de gestión del riesgo operacional en cada institución financiera.

Los lineamientos para gestionar el riesgo operacional se orientan en nueve líneas de acción entre las cuales se encuentran:

- Se exige a las entidades financieras a identificar, por línea de negocio, los eventos de riesgo operacional agrupados por tipo y fallas, o insuficiencias en los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos.
- Se revela que la junta directiva y la alta gerencia deben decidir si aceptan el riesgo identificado, lo comparten, lo evitan o lo transfieren, reduciendo sus consecuencias y efectos en el desempeño de la entidad financiera.
- Señala que las instituciones financieras deben conformarla de manera centralizada que permita registrar, ordenar, clasificar y disponer de información sobre los eventos y factores de riesgo operacional, fallas o



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



insuficiencias, clasificados por línea de negocio, determinando la frecuencia de los eventos y el efecto cuantitativo de pérdida producida.

Entre los elementos establecidos para la gestión de negocio se enfatizan los siguientes:

- Análisis de impacto como punto inicial en la gestión, donde se identifiquen las operaciones y servicios críticos, dependencias internas y externas claves y niveles apropiados de resistencia; se evalúe midiendo cuantitativamente y cualitativamente los riesgos e impactos potenciales de varios escenarios de interrupción en las operaciones de una institución financiera; con el fin de identificar los aspectos prioritarios para la recuperación, los requisitos de recursos para la recuperación, el personal esencial, etc.
- Estrategia de recuperación, donde se establecerán los objetivos de recuperación y prioridades basadas en el análisis de impacto previo, destacándose por ejemplo, los objetivos para el nivel de servicios que la institución procuraría prestar en caso de interrupción y la infraestructura necesaria para el restablecimiento total de las operaciones del negocio.
- Planes de continuidad del negocio en forma de una guía detallada para la implementación de la estrategia de mantenimiento y recuperación. En esta etapa se establecerán los roles y se delegarán las responsabilidades para el manejo de interrupciones operacionales y se proporcionarán las pautas claras con respecto a la sucesión de la autoridad en casos de interrupciones que perjudiquen al personal clave. También se establecerán de manera clara la autoridad para la toma de decisiones y las circunstancias o eventos que activen el plan de continuidad de negocios de la institución financiera, considerando la seguridad del personal en todo el proceso de implementación del dicho plan.



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



El Sistema de Control Interno, se estipula que las instituciones deberán contar con un sistema de control interno. Este sistema de control interno debe estar basado en los siguientes componentes:

- Entorno de Control, donde se deben tomar en cuenta los elementos relacionados con la integridad, los valores éticos, la capacidad de los empleados, la filosofía de la institución, el estilo de gestión, la asignación de la autoridad y sus responsabilidades, la organización y el desarrollo de los empleados y las orientaciones de la junta directiva.
- Evaluación de la Riesgos, enfocada primeramente en la identificación de los objetivos organizacionales y, posteriormente, en identificación y evaluación de los riesgos relevantes que puedan afectar alcanzar dichos objetivos;
- Actividades de Control, entendiéndose por estos las políticas y procedimientos que ayuden asegurar que se tomen las medidas para limitar los riesgos que pueden afectar el alcance de los objetivos organizacionales; se refiere a las actividades como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, segregaciones de funciones y revisiones de rentabilidad operativa de la institución financiera;
- Información y Comunicación, señalando que se debe identificar, ordenar y comunicar oportunamente la información necesaria para que los empleados de la institución puedan cumplir con sus obligaciones;
- Supervisión, destacando que las instituciones financieras deben implementar procesos que conlleven realizar actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas, para



comprobar que sus sistemas de control interno se mantienen funcionando adecuadamente.

4.8 Sistemas y Métodos para medir el riesgo Bancario

4.8.1 Metodología CAMEL

Es un sistema que fue popularizado en la década de los 80 por tres organismos de supervisión y regulación de los Estados Unidos: El Sistema de Reserva Federal (FED, la Oficina de Control de la Moneda y la Corporación Federal de Seguro de Depósito.

Según el Acuerdo de BASILEA II, “el método CAMEL proporciona un marco metodológico para evaluar cinco aspectos claves de la calidad financiera intrínseca de una entidad bancaria, como lo son: Adecuación de Capital, Calidad de los Activos, Gestión Administrativa, Ganancias y Liquidez (las siglas en ingles corresponden a: Asset Quality, Management, Earnings y Liquidity, (Calidad de Activos, administración, Utilidades y Liquidez) respectivamente”.

Para llevar a cabo la evaluación CAMEL, requerimos de los estados financieros ya que estos constituyen la base del análisis cuantitativo que realizaremos. Así los estados financieros utilizados debieron estar auditados pero además deben de corresponder al periodo de estudio.

4.8.2 Definición de indicadores y sus respectivas ponderaciones

Se establecen cinco grupos de razones las cuales son:

- Rentabilidad.
- Solvencia
- Liquidez



- Calidad de Activos
- Gestión

A su vez cada grupo está formado por las siguientes razones o indicadores:

4.8.2.1 Rentabilidad

Utilidad Neta del Periodo/Patrimonio: Coeficiente que relaciona la utilidad neta del periodo obtenida por el banco con los recursos propios del mismo.

Resultado Financiero Antes de Ajuste Monetario/Activo Total: Coeficiente que relaciona el grado de participación del Resultado Financiero Antes de Ajuste Monetario con respecto al Activo Total.

Utilidad Neta del Periodo/Activo Total: Muestra la rentabilidad obtenida sobre los activos.

4.8.2.2 Solvencia

Adecuación de Capital: Capital total sobre activos ponderados en base a riesgo.

Provisión Sobre Cartera de Crédito / Créditos Vencidos: Establece la suficiencia o no de la provisión para contingencia de la cartera vencida de la institución financiera.

Patrimonio / Activo Total: Rentabilidad sobre los recursos propio.



4.8.2.3 Liquidez

Disponibilidades / Depósitos Totales: Muestra la relación entre las Disponibilidades y los Depósitos de la institución financiera.

Desencaje legal: Se produce cuando la entidad no congela la totalidad de los recursos a que está obligada a mantener en especies computables. En otras palabras, significa que el establecimiento efectuó colocaciones superiores a las permitidas y redujo su encaje requerido. Este fenómeno está sujeto a sanciones y multas.

Descalce de Plazos en meses: Los desequilibrios en el plazo de vencimientos de los activos y pasivos, cuando se evidencian operaciones pasivas cuyos vencimientos se producirían antes de los vencimientos de las operaciones activas.

4.8.2.4 Calidad De Activos

Créditos Vencidos / Cartera Bruta: Determina el porcentaje de cartera que ha tenido deterioro crediticio entre el total de la cartera crediticia.

Provisiones para Cartera de Crédito / Cartera Bruta: Establece la suficiencia o no de la provisión para contingencia de la cartera total de la institución financiera.

Créditos Vencidos / Patrimonio: Coeficiente que relaciona la cartera de créditos vencidos con los recursos propios de la entidad. Permite determinar la debilidad en el patrimonio de las instituciones financieras, a razón de los riesgos en



el retorno de las colocaciones crediticias que presentan morosidad y cuyo monto excede las provisiones para contingencias.

4.8.2.5 Gestión

Gastos de Administración / Activos Promedios: Razón que muestra el porcentaje de participación de los Gastos de Administración en el Activo Total.

Resultado Financiero Antes de Ajuste Monetario / Gastos de Administración: Razón que presenta el número de veces que cubre Resultado Financiero Antes de Ajuste Monetario a los Gastos de Administración.

Créditos Corrientes + Inversiones / Activos Promedios: Determina el porcentaje de participación de los Créditos Corrientes más Inversiones en los Activos Promedios.

4.8.3 Objetivos de la metodología CAMEL.

Tiene como propósito, diagnosticar y calificar el desempeño financiero en la gestión bancaria con relación al riesgo.

Ofrece una visión integral del perfil de riesgo de una entidad bancaria, es decir, no sólo es una solución gerencial que permite inferir situaciones de vulnerabilidad e irregularidad financiera en bancos, instituciones financieras y otros intermediarios de crédito, es además, un sistema anticipado de alerta financiera capaz de prever deterioros o tendencias no deseadas en la condición financiera de las instituciones.

Este moderno enfoque de análisis y calificación de riesgo bancario, persigue además de los objetivos antes mencionados, tres grandes propósitos:



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



- El diagnóstico desde el punto de vista del riesgo de la calidad financiera intrínseca de una entidad bancaria (suficiencia patrimonial, calidad de activo, eficiencia microeconómica, liquidez, intermediación financiera, brechas estructurales, rentabilidad, gestión gerencial y productividad, etc.).
- El monitoreo permanente del posicionamiento de mercado y las estrategias genéricas de crecimiento de los intermediarios de crédito.
- Servir de mecanismo de advertencia temprana y oportuna de situaciones de irregularidad financiera que pongan en peligro la viabilidad económica de bancos y otras instituciones financieras. Camelsr (s,f).



V. Caso Práctico

5.1. Introducción

Las instituciones financieras en Nicaragua tienen un rol muy importante en nuestro país, ya que son primordialmente para el desarrollo de nuestra economía sirviendo como fuente de financiamiento para muchos sectores productivos de nuestra nación.

Como una aplicación práctica a la teoría basada en el análisis de las distintas vertientes del riesgo de banco BAC, se ha tomado los Estados Financiero de dos años 2014 y 2015, entidad que cuenta con 52 sucursales a nivel nacional en los diferentes departamentos de nuestro país, esta entidad bancaria tiene el fin de captar y colocar dinero, se caracteriza por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad.

Para facilitar el análisis y comprensión de los estados financieros del banco BAC, se parte de la herramienta de medición y análisis de cinco parámetros fundamentales: capital, activos, manejo corporativo, ingresos y liquidez utilizando el método CAMEL, así también; se aplica el método discriminante ya que nos basaremos específicamente en el análisis de riesgo crediticio, de tal forma que en su conjunto se pueda emitir un informe de como la administración de riesgo de la entidad ha repercutido en la situación financiera, así como las recomendaciones a considerar que resuelven aquellas medidas que coadyuven a mejorar el desenvolvimiento financiero del banco.



5.2 Objetivos generales.

- Exponer la información corporativa de Banco de América Central.
- Realizar una medición de riesgo operacional de los estados financieros de Banco de América Central 2014-2015 mediante la aplicación de la metodología CAMEL.

5.3 Justificación.

La finalidad con la cual se ha elaborado este caso práctico es para aportar una ilustración al desarrollo de las gestiones bancarias con la finalidad de enfrentar todos aquellos riesgos inertes de su propia actividad como lo plantea la teoría presentada anteriormente en nuestro tema específico, siendo posible mediante la presentación del análisis de las herramientas financieras del Banco de América Central 2014-2015.

5.4 Información corporativa de Banco de América Central (BAC).

5.4.1 VISIÓN:

Ser la organización financiera preferida de todas las comunidades que servimos por nuestra conectividad con personas y empresas, por nuestra confiabilidad, espíritu innovador, solidez y claro liderazgo en los sistemas de pago de la Región.

5.4.2 MISIÓN

Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos.



5.4.3 VALORES:

- **Excelencia**
 - Capaz • Eficiente • Superación • Calidad • Va más allá • Perspicaz • Da resultados • Comprometido
- **Integridad**
 - Prudente • Honesto • Coherente • Leal • Confiable • Sincero • Ético • Honorable
- **Innovación**
 - Creativo • Abierto al cambio • Simplicidad • Curioso • Flexible • Optimista • Mejora continua
- **Responsabilidad**
 - Dedicado • Servicial • Laborioso • Emprendedor • Perseverante • Responsable • Consecuente • Sentido de urgencia
- **Respeto**
 - Sabe escuchar • Justo • Sabe compartir • Colaborador • Solidario • Accesible
 - Incluyente • Amable

5.4.4 Historia del Grupo BAC- Credomatic

Los inicios del Grupo BAC Credomatic se remontan a más de medio siglo atrás, cuando en 1952 se fundó el Banco de América en Nicaragua. Sin embargo, fue hasta los años setenta cuando se incursionó en el negocio de tarjetas de crédito a través de las empresas Credomatic.

A mediados de los años ochenta, el Grupo decidió ingresar en otros mercados de la región, empezando por Costa Rica con la adquisición de lo que hoy se conoce como Banco BAC San José. Fue en la década de 1990 que se concretó la expansión hacia los otros mercados centroamericanos,



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



fortaleciendo así la presencia del Grupo en toda la región, la cual se mantiene hasta hoy en día.

Ya en el año 2004 el Grupo inició sus operaciones de tarjeta de crédito en México y, un año más, tarde se llevó a cabo una alianza estratégica por medio de la cual GE Consumer Finance (subsidiaria de GE Capital Corporation) adquirió el 49.99% del capital de BAC Credomatic, una sociedad que controlaba indirectamente el 100% de BAC International Bank.

Paralelamente y como parte de la estrategia de expansión, se llevó a cabo la adquisición del Banco Mercantil (BAMER) de Honduras, uno de los bancos privados más importantes de ese país, para dar paso a lo que hoy se conoce como BAC|Honduras. En el 2007 también se adquirieron Propemi (Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa) en El Salvador y la Corporación Financiera Miravalles en Costa Rica, ambas compañías dirigidas a segmentos específicos de mercado.

A mediados del 2009, la compañía GE Capital Corporation aumentó su participación accionaria al 75%, convirtiéndose así en el accionista mayoritario. No obstante, a raíz de un cambio de estrategia a nivel mundial, GE decidió concentrarse más en la actividad industrial (infraestructura, tecnología y salud) y menos en actividades de banca privada y comercial.

Como resultado, en julio del 2010, el Grupo Aval de Colombia, el conglomerado financiero más grande ese país -conformado por el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente, el Banco AV Villas, el Banco Popular y el fondo de pensiones AP Porvenir-, suscribió un contrato de compraventa de acciones con GE Consumer Finance relativo a la adquisición del 100% de las acciones del Grupo BAC Credomatic. En diciembre del 2010, y después de obtener las



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



aprobaciones de las superintendencias de entidades financieras de cada país, el proceso de compra culminó exitosamente.

Cabe resaltar que, a pesar del cambio de control accionario, la estrategia de negocios y la identidad del Grupo BAC Credomatic se mantienen y, más bien, a raíz de la adquisición ha sido posible ofrecer productos de mayor valor agregado a los clientes, compartir experiencias, aprovechar las sinergias y las mejores prácticas de ambas partes y, sobre todo, compartir la visión de negocios, lo que hace que BAC Credomatic siga siendo hoy en día una organización caracterizada por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad.

CRONOLOGIA:

1952 Se fundó el Banco de América en Nicaragua

Década de 1970 Se iniciaron las operaciones de tarjeta de crédito mediante las empresas Credomatic

Década de 1980 El Grupo incursionó en el negocio de banca en Costa Rica

Década de 1990 Se obtuvieron las licencias bancarias en el resto de los países de América Central y se fortaleció aún más la presencia del Grupo en toda la región



2004 Inicio de operaciones de tarjeta de crédito en México

2005 Alianza estratégica con GE Consumer Finance (adquisición del 49.99% de las acciones)

2007 Adquisición de BAMER (Honduras), Propemi (El Salvador) y la Corporación Financiera Miravalles (Costa Rica)

2009 GE Capital aumenta su participación de capital al 75%

2010 Grupo Aval de Colombia adquiere el 100% de las acciones del Grupo.

5.4.5 Política Del Sistema De Gestión Organizacional Bac Credomatic

Se comprometen a:

1. Satisfacer las necesidades financieras y de medios de pago de nuestros grupos de interés a través de un servicio eficiente, ágil y confiable.
2. Contar con soluciones tecnológicas estables, impulsando una adecuada gestión de la tecnología y manejo de la información, mediante la mejora continua de los procesos tecnológicos y operativos, la administración efectiva de sus riesgos, el diseño y regulación de esquemas de seguridad de sistemas y de información.



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



3. Anticipar las necesidades de nuestros clientes locales y regionales a través de un proceso formal de innovación que nos permita simplificarles la vida y diferenciarnos de nuestros competidores.
4. Ser un equipo comprometido con la excelencia y el mejoramiento continuo de nuestros procesos, productos, servicios y controles asociados a los riesgos a los que está sometida la organización.
5. Optimizar la utilización de los recursos y relaciones de la organización con sus grupos de interés para maximizar la rentabilidad y sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.
6. Gestionar nuestro negocio de forma responsable y desarrollar iniciativas que aprovechen nuestros conocimientos y fortalezas, para mejorar la calidad de vida de las personas que se relacionan con nosotros y contribuir al desarrollo sostenible de las sociedades donde operamos.
7. Prevenir la contaminación y el impacto ambiental generado por nuestros procesos, productos y servicios.
8. Cumplir con los requerimientos comerciales y obligaciones contractuales así como cumplir con la legislación, regulaciones y políticas internas de nuestra organización que son las que enmarcan nuestro campo de acción en cada uno de los mercados donde opera.
9. Asegurar la continuidad del negocio buscando reducir los eventos de interrupción de los servicios críticos, así como preparando la organización para estar en capacidad de responder y recuperarse cuando éstos se presenten.



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



Superintendencia de Bancos y de Otras
Instituciones Financieras de Nicaragua

BANCO DE AMERICA CENTRAL S.A:

5.4.6 DATOS BASICOS JUNTA DIRECTIVA Y PRINCIPALES EJECUTIVOS

Dirección:	Centro BAC, Km 4 ½ Carretera a Masaya
No. Resolución de autorización para	SB-0235-91-AND; 6 de diciembre de 1991
Fecha Apertura:	10 de diciembre de 1991
Pág. Web:	www.redbac.com
Teléfono:	2274-4444
Fax:	2274-4441

Al 31 de Marzo de 2016



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



Junta		
Car	Propietario	Suplente
PRESIDENTE	Ernesto Castegnaro Odio	
VICE	Ernesto Palazzo Hurtado	
DIRECTOR	Juan Carlos Sansón	
DIRECTOR VICE	Rodolfo Dorn Holmann	
DIRECTOR	Jaime González Holmann	
DIRECTOR	Edgar Ahlers Pasos	
DIRECTOR	Eugenia Castañeda	
DIRECTOR	Ana María Cuellar	
DIRECTOR	German Salazar Castro	
DIRECTOR	Alvaro Velázquez Cock	
DIRECTOR		Eric Campos Morgan

Principales Funcionario		
Nombres	Cargo	Email
Juan Carlos Sansón Caldera	Director Ejecutivo y Gerente General	jcsanson@bac.com.ni
Edgar Robleto Cuadra	Gerente de Operaciones	edrobleto@bac.com.ni
Santiago Vega Correa	Gerente Crédito Corporativo	svega@credomatic.com
Alejandro Castillo Barreto	Gerente Financiero	acastillo@credomatic.com
Manuel Sandino Lacayo	Gerente de Cumplimiento	msandino@credomatic.com.ni
Gloria Tellería Maltez	Gerente de Auditoría Interna	gtelleria@bac.com.ni
Alvaro Lacayo Palma	Gerente de Informática	alacayo@credomatic.com.ni
Edgar Solórzano Horviller	Gerente Banca de Consumo	esolorzano@bac.com.ni
Carolina Izaga Kuhn	Coordinadora de Sucursales	cizaga@bac.com.ni
Norma Díaz Mendiola	Jefe de Evaluación y Clasificación Activos	ndiaz@bac.com.ni
Marielena Serrano	Gerente de la Unidad de Administración Integral	mserrano@bac.com.ni
Gloria Tellería Maltez	Gerente de Auditoría Interna	gtelleria@bac.com.ni



5.4.7 Marco Legal Del Banco De América Central.

- Constitución Política
- Ley General de Bancos, Instituciones Financieras no Bancarias y Grupos Financieros.
- Ley de la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras.
- Ley Orgánica del BCN
- Ley FOGADE
- Ley Monetaria
- Ley del Mercado de Capitales
- Normas Prudenciales de la SIB
- Normas Financieras del BCN



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



5.5 Aplicación metodología CAMEL

La junta directiva del banco de americana central BAC Nicaragua realizara análisis de riesgos para el cumplimiento de la gestión bancaria conforme lo dispuesto en capítulo II de la Norma para la Gestión Integral del Riesgo que en su parte conducente señala que debe contener en su gestión los procesos de Identificación, Medición, Monitoreo y Control esto con la finalidad de diagnosticar y calificar el desempeño financiero en la Gestión Bancaria con relación al Riesgo.

BANCO DE AMERICA CENTRAL, S.A
Estado de Resultados Acumulados
(Expresado en miles de Córdoba)

Del 1° de Enero	Al 31 Diciembre 2014	Al 31 Diciembre 2015
Ingresos financieros	2,678,380.0	3,167,848.0
Ingresos financieros por disponibilidades	509.5	456.7
Ingresos por inversiones en valores	1,723.90	30,101.40
Ingresos financieros por cartera de creditos	2,664,176.7	3,121,473.1
Ingresos financieros por operaciones de Reportos y valores derivados	0	455.8
Otros ingresos financieros	11,969.90	15,361.00
Gastos financieros	465,828.50	584,728.00
Gastos financieros por obligaciones con el público	408,041.10	510,540.20
Gastos financieros por obligaciones con instituciones financieras y por otros financiamientos	56,734.10	62,957.50
Gastos financieros por otras cuentas por pagar	0	0
Gastos financieros con oficina central y sucursales	0	0
Gastos financieros por obligaciones subordinadas y obligaciones convertibles en capital	0	0
Gastos financieros por operaciones de valores y derivados	0	4,337.00
Otros gastos financieros	1,053.20	6,893.40
Margen financiero antes de ajuste monetario	2,212,551.5	2,583,120.0
Ingresos (Gastos) netos por ajustes monetarios 1\	257,755.10	321,969.20
Margen financiero bruto	2,470,306.7	2,905,089.2
Ingresos (Gastos) netos por estimacion preventiva para riesgos crediticios	-228,034.40	-270,375.10
Margen financiero, neto	2,242,272.3	2,634,714.0
Ingresos (Gastos) operativos diversos, neto 1\	838,437.60	945,391.20
Ingresos operativos diversos	1,057,875.4	1,149,062.3
Gastos operativos diversos	219,437.70	203,671.10
Resultado operativo bruto	3,080,709.9	3,580,105.2
Participacion en resultado de subsidiarias y asociadas	3,622.20	4,320.90
Gastos de administración	1,652,924.3	1,953,201.1
Resultado antes del impuesto sobre la renta y contribuciones por leyes especiales	1,431,407.8	1,631,225.0
Contribuciones por leyes especiales (564 y 563)	86,441.40	99,264.40
Gasto por Impuesto sobre la renta (Ley 453)	418,684.00	473,674.20
Resultados del período	926,282.40	1,058,286.4
Información contable reportada por las instituciones financieras supervisadas.		
La información de este Estado Financiero no ha sido auditada		
La comparación de estados financieros es obligatoria a partir del año 2009.		
TIPO DE CAMBIO OFICIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 C\$ 26.5984 X US\$ 100		
TIPO DE CAMBIO OFICIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 C\$ 27.9283 X US\$ 100		
1. Se incorporaron los ingresos y gastos por operaciones de cambio y arbitraje en las cuentas correspondientes de Ingresos (gastos) operativos diversos, los que estaban incluidos en la cuenta de ingresos (gastos) netos por ajustes monetarios.		



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



BANCO DE AMÉRICA CENTRAL, S.A.
Balance de Situación Condensado
(Expresado en miles de Córdoba)

	Al 31 Diciembre 2014		Al 31 Diciembre 2015	
Activo		36,720,175.4		44,293,268.4
Disponibilidades		10,878,972.8		11,448,468.0
Moneda Nacional		3,029,589.8		3,658,736.1
Caja	1,480,806.4		1,624,686.6	
Banco Central de Nicaragua	751,106.90		2,033,843.5	
Depositos e Instituciones Financieras del Pais	0		0	
Otras disponibilidades	797,676.60		206.1	
Moneda Extranjera		7,849,382.9		7,789,731.9
Caja	1,934,238.7		1,634,995.5	
Banco Central de Nicaragua	1,297,589.3		4,941,402.6	
Depositos e Instituciones Financieras del Pais ¹	0		0	
Depositos en Instituciones Financieras del exterior	2,064,342.0		1,196,146.7	
Otras disponibilidades	2,553,212.9		17,187.00	
Inversiones en valores, neto		17,218.50		1,144,495.8
Inversiones al Valor Razonable con Cambios en Resultados	0		0	
Inversiones Disponibles para la Venta	17,218.50		1,144,495.8	
Inversiones Mantenido Hasta el Vencimiento	0		0	
Operaciones con Reportos y Valores Derivados		0		0
Cartera de Creditos, neta		25,030,594.6		30,753,327.1
Créditos vigentes	24,936,039.3		30,811,012.4	
Créditos prorrogados	102,108.20		610.9	
Créditos reestructurados	47,750.60		93,287.90	
Créditos vencidos	189,088.10		158,658.50	
Créditos en cobro judicial	143,535.40		158,800.50	
Intereses y Comisiones por Cobrar sobre Creditos	249,663.50		294,421.60	
Provisiones por incobrabilidad de cartera de creditos	-637,590.50		-763,464.70	
Otras cuentas por cobrar, neto		84,800.30		96,638.10
Bienes de uso, neto		597,836.10		659,806.00
Bienes recibidos en recuperacion de creditos, neto		5,727.30		7,865.70
Inversiones permanentes en acciones		56,150.70		66,741.10
Otros activos neto		48,875.10		115,926.60
Pasivo		32,035,943.9		38,551,895.0
Obligaciones con el Público		29,737,959.4		34,346,276.5
Moneda Nacional		6,734,171.2		8,471,503.2
Depositos a la Vista	4,076,149.6		5,400,669.2	
Depositos de Ahorro	1,999,522.9		2,741,188.2	
Depositos a Plazo	658,498.70		329,645.70	
Otros Depósitos del Público	0		0	
Moneda Extranjera		22,268,029.7		24,977,163.8
Depositos a la Vista	7,180,918.0		7,370,406.8	
Depositos de Ahorro	9,360,330.6		10,285,602.1	
Depositos a Plazo	5,726,781.1		7,321,155.0	
Otros Depósitos del Público	0		0	
Otras obligaciones		607,482.40		745,647.60
Cargos financieros por pagar sobre obligaciones con el Público		128,276.20		151,961.90
Obligaciones con Instituciones financieras y por otros financiamientos		1,676,135.2		3,465,660.3
Préstamos de la Financiera Nicaraguense de Inversiones	131,132.60		99,286.90	
Préstamos del Banco Centroamericano de Integración Económica	208,465.00		514,928.00	
Préstamos de Otras Instituciones Financieras del Exterior	0		0	
Otras Obligaciones con Instituciones Financieras y por Otros Financiamientos.	1,336,537.7		2,851,445.3	
Obligaciones con el Banco Central de Nicaragua		0		0
Operaciones con Reportos y Valores Derivados		0		0
Otras cuentas por pagar		199,260.20		241,920.90
Otros pasivos y provisiones		422,589.00		498,037.30
Obligaciones subordinadas		0		0
Impuestos diferidos		0		0
Reservas para obligaciones laborales al retiro		0		0
Patrimonio		4,684,231.6		5,741,373.4
Capital social pagado	2,790,361.1		2,790,361.1	
Capital donado	0		0	
Aportes patrimoniales no capitalizables	0		0	
Obligaciones convertibles en capital	0		0	
Ajustes al patrimonio	800		-344.6	
Reservas patrimoniales	775,291.70		914,234.00	
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	191,496.40		978,836.40	
Resultados del Periodo	926,282.40		1,058,286.4	
Cuentas contingentes		7,781,374.2		9,185,789.4
Cuentas de orden		208,583,056.4		286,509,299.7

Información contable reportada por las instituciones financieras supervisadas. La información de este estado financiero no ha sido auditada. La comparación de estados financieros es obligatoria a partir del año 2009.
 TIPO DE CAMBIO OFICIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 C\$ 26.5864 X US\$ 1.00
 TIPO DE CAMBIO OFICIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 C\$ 27.9283 X US\$ 1.00
 1. Se incorpora en Disponibilidades M.E la cuenta "Depositos en Instituciones Financieras del Pais"



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



BANCO DE AMERICA CENTRAL, S.A.		
CALCULO DE ADECUACIÓN DE CAPITAL		
(En Miles de Córdoba)		
CONCEPTOS	dic-14	dic-15
I. TOTAL ACTIVOS DE RIESGO (A+B-C-D)	34,849,196.3	42,785,309.7
A. Activos de Riesgo Ponderados	29,025,411.9	35,308,895.7
Disponibilidades	595,950.60	499,684.10
Inversiones en Valores Netos	0	-1,144.60
Operaciones con Valores y Derivados Netos	0	0
Cartera de Créditos Neta	27,275,920.9	33,510,328.8
Otras Cuentas por Cobrar Netas	84,800.30	96,638.10
Bienes de Uso Netos	597,836.10	659,806.00
Bienes Recibidos en Recuperación de Créditos Netos	5,727.30	7,865.70
Inversiones Permanentes en Acciones, Netas	56,150.70	66,741.10
Otros Activos Netos	48,875.10	115,926.60
Cuentas Contingentes Netas	360,150.90	353,049.90
B. Activos Nacionales de Riesgo Cambiario	5,877,899.6	7,534,369.5
C. Menos: Ajustes Pendientes de Constituir	0	0
D. Menos: Inversiones en Instrumentos de Capital	-54,115.10	-57,955.50
II. CAPITAL MÍNIMO REQUERIDO (10% del Total de Activos de Riesgo)	3,484,919.6	4,278,531.0
III. BASE DE ADECUACION DE CAPITAL (A+B-C-D-E)	4,630,116.4	5,683,417.8
A. Capital Primario	3,566,452.8	3,705,395.1
1. Capital Social Pagado	2,790,361.1	2,790,361.1
2. Capital Donado	0	0
3. Primas en la colocación de acciones	0	0
4. Aportes para Incrementos de Capital	0	0
5. Ajustes por Participación Minoritaria en Otras Empresas	800	800
6. Reserva Legal	775,291.70	914,234.00
7. Resultado Acumulado de Ejercicios Anteriores	0	0
8. Otras Reservas de Carácter Irrevocable	0	0
9. Plusvalía mercantil	0	0
B. Capital Secundario	1,117,778.8	2,035,978.3
1. Donaciones No Capitalizables	0	0
2. Ajustes por Revaluación de Activos	0	-1,144.60
Por Revaluación de Bienes	0	0
Deficit por Valuación de Inversiones disponibles para la Vta.(menos)	0	-1,144.60
3. Otras Reservas Patrimoniales	0	0
4. Resultado Acumulado de Ejercicios Anteriores	191,496.40	978,836.40
5. Resultados del Período	926,282.40	1,058,286.4
6. Acciones Preferentes Acumulativas u Otros Instr. Híbridos	0	0
7. Obligaciones Subordinadas y Acciones Preferentes Redimibles	0	0
8. Provisiones Genéricas	0	0
C. Menos Exceso (Capital Primario - Capital Secundario)	0	0
D. Menos: Ajustes Pendientes de Constituir	0	0
1. Provisiones	0	0
2. Otros ajustes	0	0
E. Menos: Inversiones en Instrumentos de Capital	-54,115.10	-57,955.50
1. ALMACÉN FINANCIERO BAC, S.A (ALFIBAC)	-54,115.10	-57,955.50
IV. ADECUACION DE CAPITAL (III / I)	13.29%	13.28%



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



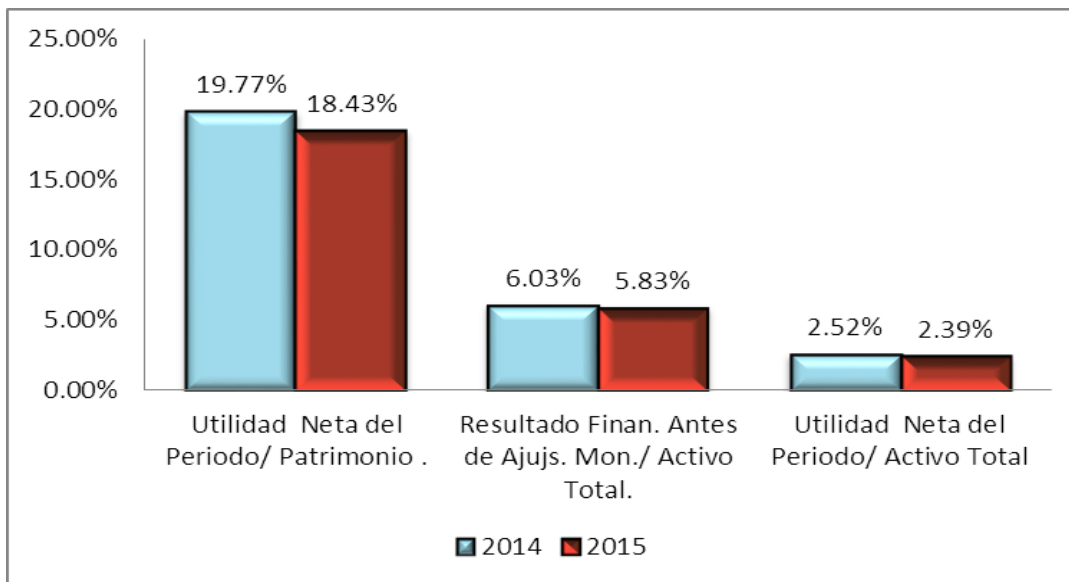
Fuente: Elaboración Propia

MODELO DE CALIFICACIÓN DEL MÉTODO CAMEL											
PARA EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015											
NOMBRE DEL INDICADOR		Resultado	Ponderación	Categoría de Riesgo	Calificación Indicador	Grado de Irregularidad				Peso	Ponderación
						1. Normal	2. Irregularidad 1	3. Irregularidad 2	4. Irregularidad 3		
RENTABILIDAD					1.8					0.2	0.36
A	Utilidad Neta del Periodo/ Patrimonio .	18.43%	50%	2	1	1 A ≥ 20%	2 20% > A ≥ 9.87%	3 9.87% > A ≥ 0%	4 A < 0		
B	Resultado Finan. Antes de Ajujs. Mon./ Activo Total.	5.83%	30%	2	0.6	1 B ≥ 6%	2 6% > B ≥ 3%	3 3% > B ≥ 0%	4 B < 0		
C	Utilidad Neta del Periodo/ Activo Total	2.39%	20%	1	0.2	1 C ≥ 2%	2 2% > C > 0	3 C = 0	4 C < 0		
SOLVENCIA					1.0					0.2	0.2
D	Adecuación de Capital	13.28%	50%	1	0.5	1 D ≥ 10%	2 10% > D ≥ 9%	3 9% > D ≥ 8%	4 D < 8%		
E	Provisión Sobre Cartera de Crédito / Cartera vencida	4.81	30%	1	0.3	1 E ≥ 1%	2 1 > E ≥ 0.9	3 0.9 > E ≥ 0.8	4 E < 0.8		
F	Patrimonio / Activo Total	12.96%	20%	1	0.2	1 F ≥ 6%	2 6% > F ≥ 4.5%	3 4.5% > F ≥ 4.1%	4 F < 4.1%		
LIQUIDEZ					1					0.2	0.2
G	Disponibilidades / Depósitos Totales	33.33%	50%	1	0.5	1 G ≥ 25%	2 25% > G ≥ 18.25%	3 G = 18.25%	4 G < 18.25%		
H	Desencaje legal	0.00	30%	1	0.3	1 H = 0	2 0 < H ≤ 2	3 2 < H ≤ 4	4 H > 4		
I	Descalce de Plazos en meses	0.00	20%	1	0.2	1 I = 0	2 0 < I ≤ 2	3 2 < I ≤ 4	4 I > 4		
CALIDAD DE ACTIVOS					1.3					0.2	0.26
J	Créditos Vencidos / Cartera Bruta.	0.50%	50%	1	0.5	1 J ≤ 2%	2 2% < J ≤ 5%	3 5% < J ≤ 10%	4 J > 10%		
K	Provisiones Sobre Cartera de Crédito / Cartera Bruta	2.42%	30%	2	0.6	1 K ≤ 2%	2 2% < K ≤ 5%	3 5% < K ≤ 10%	4 K > 10%		
L	Créditos Vencidos/ Patrimonio	2.76%	20%	1	0.2	1 L ≤ 5%	2 5% < L ≤ 15%	3 15% < L ≤ 33%	4 L > 33%		
GESTIÓN					1.2					0.2	0.24
M	Gastos de Admón. / Activo Total	4.41%	50%	1	0.5	1 M ≤ 5.2%	2 5.2% < M ≤ 7.2%	3 7.2% < M ≤ 9.2%	4 M > 9.2%		
N	Resultado Finan. Antes de Ajujs. Mon. / Gastos de Admón.	1.32	30%	1	0.3	1 N ≥ 1.20	2 1.2 > N ≥ 1.09	3 1.09 > N ≥ 1	4 N < 1		
O	Créditos Corrientes+ Inversiones / Activo Total	72.02%	20%	2	0.4	1 O ≥ 80%	2 80% > O ≥ 70%	3 70% > O ≥ 60%	4 O < 60%		
RANGO DE IRREGULARIDAD.		MIN	MÁX.	CRITERIO		Calificación Obtenida por la entidad				1.26	
Normal		1.00	1.25	A+	1.00	1.10					
Irregularidad 1		1.25	1.76	A	1.11	1.25					
Irregularidad 2		1.76	2.56	B+	1.26	1.50					
Irregularidad 3		2.56	4.00	B	1.51	1.75					
				C+	1.76	2.00					
				C	2.01	2.55					
				D	2.56	4.00					
								Periodo Anterior		Periodo Actual	
								Riesgo determinado		1.26	
								calificación de la entidad		B+	



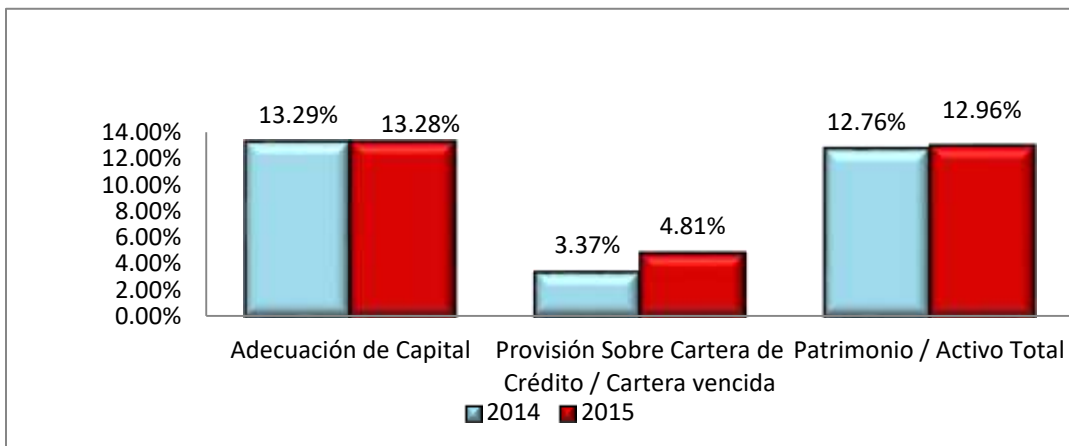
5.5.1 Graficas Indicadores Financieros.

Tabla N. 01: Rentabilidad



Elaboración: Fuente Propia

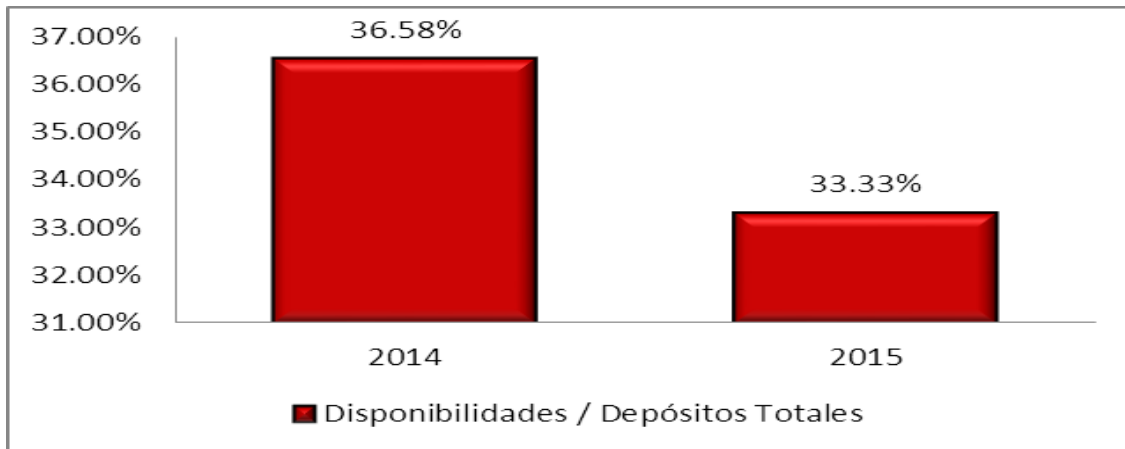
Tabla N. 02: Solvencia



Fuente: Elaboración Propia

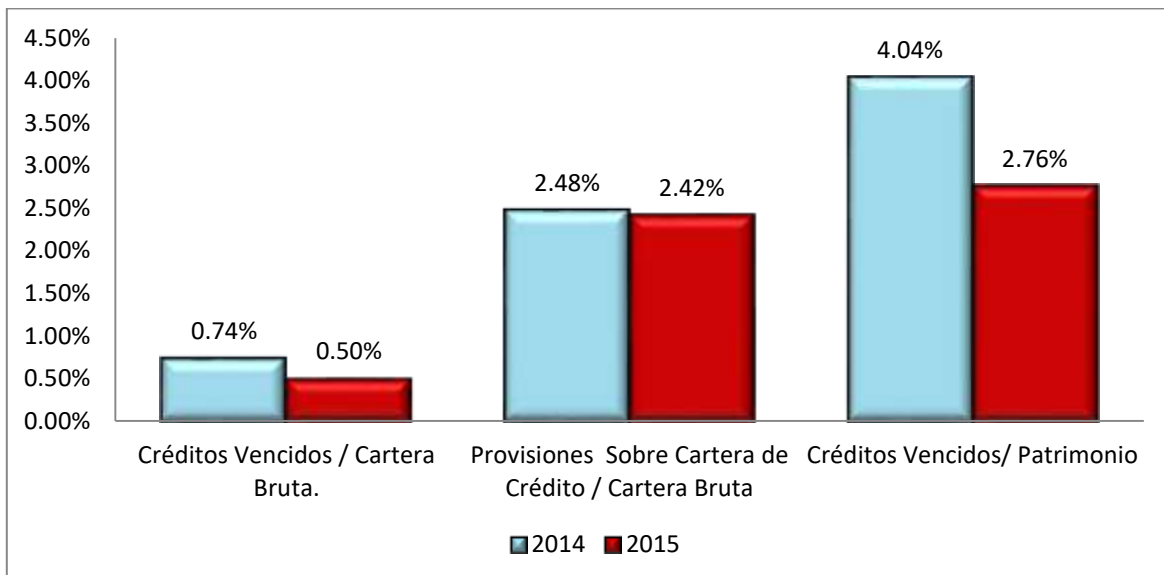


Tabla N. 03 Liquidez



Fuente: Elaboración propia

Tabla N. 04 Calidad de Activos



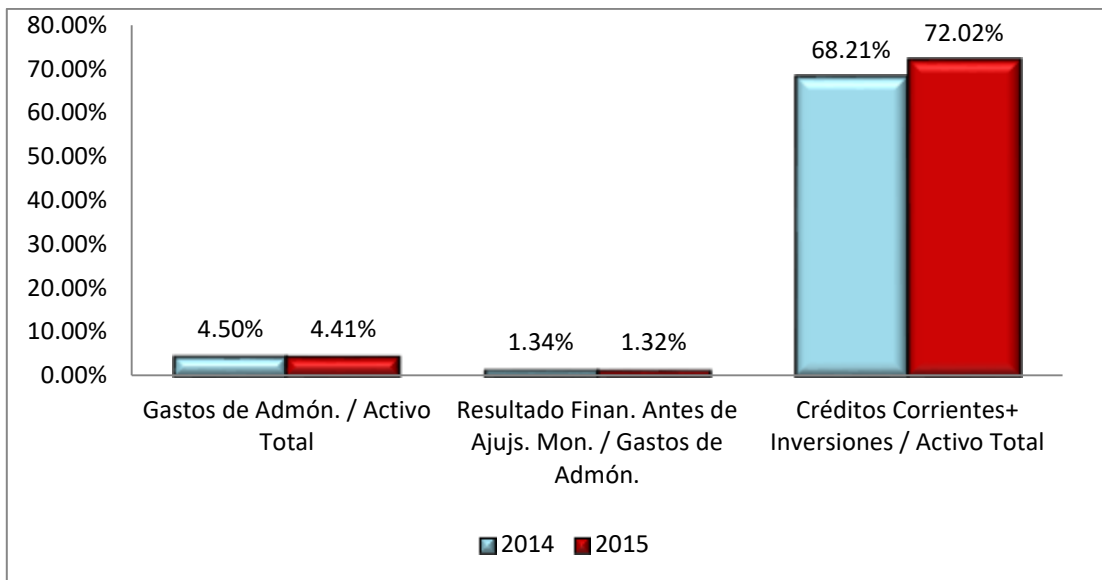
Fuente: Elaboración propia



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



Tabla N. 05 Gestión



Fuente: Elaboración Propia



5.6 CONCLUSIÓN CASO PRÁCTICO.

Con la aplicación de la metodología CAMEL podemos apreciar la manera en la que el BAC está administrando la gestión de los riesgos bancarios, según los resultados obtenidos durante el periodo 2014-2015 podemos observar que el año que refleja un mejor manejo en cuanto a los niveles de riesgo, fue en el año 2014 con una puntuación de 1.24 a diferencia del año 2015 con una puntuación de 1.26, en ambos años con la calificación obtenida están en grado de irregularidad uno, pero aun así dentro de esos rangos están dentro de los primeros puntos, lo cual indica que la institución posee una administración de riesgo sana, durante el 2014 podemos observar que el grupo de la gestión de riesgos los indicadores financieros presentaban buena estabilidad y ninguna irregularidad tan alta, esto significa que al momento de realizar sus operaciones están siendo prudentes en el manejo de sus riesgos.



VI. Conclusión

Al finalizar nuestra investigación hemos llegado a la conclusión que es de vital importancia la administración del riesgo operacional que se realiza a través de la identificación, mitigación, seguimiento y control del riesgo, siguiendo así los parámetros establecidos en una serie de leyes que regulan el desarrollo de sus actividades, además una gestión adecuada de los riesgos operativos permite a las instituciones bancarias mantenerse en dirección de sus objetivos de rentabilidad, promoviendo la eficiencia en las operaciones y el mantenimiento de capital; así también, garantizando la solvencia y estabilidad de la empresa.

En los acontecimientos históricos del sector bancario de Nicaragua, ha estado presente el riesgo operativo en el desarrollo de sus actividades, siendo el mas reciente la crisis bancaria del año dos mil por incumplimiento de normas y leyes, dejando en evidencia la vulnerabilidad del sector bancario frente a los fraudes, estos y otros factores llevaron a los agentes supervisores y reguladores a manifestar preocupaciones por las pérdidas provenientes de eventos de riesgo operativo, debido a dichos acontecimientos el marco regulatorio de nuestro país se ha fortalecido con la implementación de nuevas normas y leyes; así como, una serie de reformas.

Actualmente las disposiciones normativas con las que cuenta nuestro sistema bancario están siendo implementadas correctamente las cuales exigen a los bancos que expliquen las metodologías existentes para poder medir el riesgo operacional, conformando las bases de datos necesarias en función de líneas de negocios.

Es importante recordar que el éxito y la eficiencia de las gestiones de riesgo dependen de su grado de implementación y correcta gestión.



VII. Bibliografía

- Gestión y Administración, s.f. [En línea] Disponible en: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-bancaria.html> [2016, 03 octubre 2016].
- Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financiera: *Evolución de la Supervisión Bancaria* (s.f.) Disponible en: <http://www.siboif.gob.ni/index.php?web=contenido&idd=1&idw=1> [2016, 30 septiembre 2016]
- Corominas Joan (1973) Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana, Tercera edición.
- Zarate, Marcelo (2011) Disponible en: <http://www.zonabancos.com/ar/analisis/blogs/5-gestion-de-riesgos-en-bancos-y-entidades-financieras-15755-que-es-el-comite-de-supervision-bancaria-de-basilea-bcbs.aspx> [04 octubre 2016].
- Norma sobre gestión de riesgo operacional (2010,22 de enero) pp 16.
- Avila Bustos, Juan Carlos. (2005). *Medición y Control de Riesgos Financieros en empresas del sector real*. Trabajo de grado en Ciencias Económicas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogota.
- Gaceta financiera: *¿qué es el Riesgo Sistémico?*, (2009), [En línea] Disponible en: <http://www.gacetafinanciera.com/RS.pdf> [2016,15 de Septiembre].
- Lanzagorta Joan.(Octubre 12,2014) Planea tus Finanzas.com: *Riesgo Sistémico y No Sistémico* [En línea] Disponible en: <https://planeatusfinanzas.com/riesgo-sistematico-y-no-sistematico/> [2016,15 de Septiembre].



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



- López Pascual Joaquín y González Sebastián Altina (2008). Gestión Bancaria, Factores claves en un entorno competitivo. Tercera edición. Editorial S.A. Mcgraw-Hill / Interamericana De España. Pp 398.
- Mercedes Milla. (2013) Gestión de Riesgos en las Entidades Financieras: El Riesgo de Crédito y Morosidad. Tesis de grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Valladolid, España.
- López D. I. (s.f.) Expansión: *Basilea Acuerdos* [En línea] Disponible en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/basilea-acuerdos.html> [2016,27 Septiembre].
- López P.D.(2009) Riesgo Operacional: Conceptos y mediciones.[En línea] Disponible en: https://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_8511.pdf [2016,23 Septiembre].
- Peiro U.A.(06 Octubre 2016) Economipedia: *Riesgo de Crédito*[En línea] Disponible en: <http://economipedia.com/definiciones/riesgo-de-credito.html> [2016,Noviembre 02].
- S.n (27 mayo 2012) Riesgo de Crédito: El Riesgo de Crédito [mensaje en un blog] Disponible en: <http://riesgodcredito.blogspot.com/2012/05/el-riesgo-de-credito.html> [2016,Noviembre 02].
- BANCO DE AMÉRICA CENTRAL, S. A. (2011). *Estados financieros separados*. Managua: s,e.
- Ortuño, M. B. (2010). *LAS NUEVAS PROPUESTAS DE BASILEA EN MATERIA DE RIESGO DE LIQUIDEZ*. España.
- Soto, O. L. (2001). *El dinero, la teoría, la política y las instituciones*. Mexico: Facultad de Economía, UNAM.
- Velat., T. T. (s.f.). *La Gestion de la Liquidez*. Obtenido de Barcelona School of Management.<http://www.barcelonaschoolofmanagement.upf.edu/documents/Tesina-La-gestion-de-la-liquidez.pdf>



ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL APLICADAS AL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL BAC (PERIODO 2014-2015)



- López, C. G. (s.f.). *www.aeca.es*. Obtenido de *www.aeca.es*: <http://www.riesgooperacional.com/docs/32%20riesgoperacional.pdf>
- Ansorena, C. (2007). *Competencia y regulacion en la banca: El Caso Nicaragua*. Mexico, D.F.
- Laviada, A. F. (2010). La gestion del riesgo operacional: De la teoria a su aplicacion. En A. F. Laviada, *La gestion del riesgo operacional: De la teoria a su aplicacion* (pág. 611). Madrid.