



Diagnóstico FACIL Empresarial, Finanzas, Auditoría, Contabilidad, Impuestos, Legal

REVISTA

Áreas de oportunidad en instituciones financieras en riesgo operacional con las mejores prácticas corporativas

El presupuesto maestro: sus fases de integración

La reforma energética en México y la NIIF-6 para la industria petrolera y del gas

Las sociedades cooperativas, modelo de desarrollo en la economía social solidaria

Responsabilidad social corporativa: un análisis en las instituciones financieras en Brasil



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Directorio

Mtro. Itzcóatl Tonatiuh Bravo Padilla
Rector General de la Universidad de Guadalajara

Dr. Miguel Ángel Navarro Navarro
Vicerrector de la Universidad de Guadalajara

Mtro. José Alfredo Peña Ramos
Secretario General de la Universidad de Guadalajara

Mtro. José Alberto Castellanos Gutiérrez
Rector del CUCEA

Mtro. José Alberto Becerra Santiago
Secretario Académico del CUCEA

Mtro. José David Flores Ureña
Secretario Administrativo del CUCEA

Dr. José Trinidad Ponce Godínez
Director de la División de Contaduría

Mtro. Alfonso Enrique Dávalos Abad
Jefe del Departamento de Auditoría

Mtro. Javier Ramírez Chávez
Jefe del Departamento de Contabilidad

Dra. Martha Elba Palos Sosa
Jefe del Departamento de Finanzas

Mtro. Ramiro Torres Torres
Jefe del Departamento de Impuestos

Mtro. Miguel Ángel Serrano Núñez
Jefe de la Unidad de Producción Editorial

Consejo editorial

Internos:

Mtra. Artemia Dalila Magaña Hinojosa
Dra. Mónica Marsela López García
Mtra. Livier Padilla Barbosa
Mtro. Javier Ramírez Chávez
Dra. Martha Elba Palos Sosa
Dr. José Asunción Corona Dueñas
Mtra. Norma Angélica Torres Galindo
Mtra. Patricia Gutiérrez Moreno

Externos:

Universidad Cooperativa de Colombia, (Colombia)

Mtra. María Victoria Huertas de Mora

Universidad de Camagüey, (Cuba)

Dra. Ana de Dios Martínez

Universidad de Chile, (Chile)

Mtro. Mario Radrigán Rubio

Universidad de los Andes, (Venezuela)

Mtro. Mario Alberto García Müller

Universidad Nacional Autónoma de México

Dra. Irma Manríquez Campos

Universidad de Sonora

Dra. Luz Olivia Sánchez Ramírez

Universidad de Colima

Dr. Sergio Iván Ramírez Cacho

Universidad Veracruzana

Dr. Oscar González Muñoz

Universidad Autónoma de Morelos

Dr. Juan Manuel Ortega Maldonado

Mtro. Cristian Omar Alcantar López
Director de la Revista

Dr. José Trinidad Ponce Godínez
Editor Responsable

Mirka Susanna Sarajärvi
Diseño de portada

Áreas de oportunidad en instituciones financieras en riesgo operacional con las mejores prácticas corporativas

Dr. José Trinidad Ponce Godínez,
Mtro. Héctor Gustavo Ponce Godínez
Mtro. Roberto Godínez Ramírez

Resumen

En el presente trabajo se pretende identificar las áreas de oportunidad en el control de riesgo operacional de seis instituciones financieras internacionales, evidentes en la manipulación de la tasa Libor de 2005 a 2012 con el análisis derivado de una matriz que contiene la práctica y aplicación de la normativa sobre la capitalización de riesgo operativo emitida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), y con la directiva empresarial contenida en el Código de Mejores Prácticas Corporativas en México, publicado por el Consejo Coordinador Empresarial en 2010.

La información del desempeño de estas instituciones tiene un apoyo en el material recopilado de artículos y notas periodísticas relevantes y documentadas sobre la actuación de directivos, empleados, clientes, errores en procesos, montos del quebranto y aplicación de multas por la autoridad correspondiente. No es objetivo de este trabajo la determinación del capital de riesgo operacional. Se concluye con una revisión puntual de los resultados y recomendaciones.

Palabras clave. Mejores prácticas corporativas, Riesgo operacional, Capital de riesgo en instituciones financieras, Administración de riesgos, Acuerdos de Basilea

Abstract

The present work tries to identify the opportunity areas in the control of operational risk of six clear international financial institutions in the manipulation of the valuation Libor from 2005 to 2012 with the analysis derived from a counterfoil that contains the practice and application of the regulation on the capitalization of operative risk expressed by the bank National Commission and of Values (CNBV), and with the managerial board contained in the Code of Better Corporate Practices in Mexico published by the Managerial Coordinating Advice (CME) in 2010.

The information of the performance of these institutions has a support in the compiled material of articles and journalistic notes excellent and documented on the performance of managers, personnel, clients, errors in processes, totals of the damage and application of fines for the corresponding authority. Target of this work is not the determination of the operational risk capital. It ends with a punctual review of the results and recommendations.

Key words: Better corporate practices, operational Risk, risk capital in Financial institutions, Administration of risks, Agreements of Basel.

Introducción

En los últimos 25 años los problemas de algunas poderosas instituciones mercantiles y financieras por la mala operación de los sistemas, procesos, empleados y algunos eventos externos, afectaron en su momento su imagen ante los mercados, el sistema financiero y gobiernos, por el gran impacto económico y legal ocasionado. Esto puede ser identificado como descuidos —intencionales o no— en los controles de *riesgo operacional*, lo que ha ocasionado quebrantos graves en los patrimonios de estas empresas y

por tanto a los accionistas al disminuir el valor de sus títulos. Así se pueden mencionar los siguientes.

En 1995 en The Barings Bank, el más antiguo banco mercantil del Reino Unido, se descubrió en auditorías las malas decisiones y operaciones en el mercado de divisas por parte de uno de sus empleados, Nick Leeson, generando pérdidas por 800 millones de libras esterlinas, casi el equivalente a los activos del banco. Fue tan grave el daño recibido en su economía y reputación que finalmente fue comprado por el precio de una libra esterlina, pagada por the Dutch Banking and Insurance Group ING (BBC Online Network 1999).

En 1996 Sumitomo Corp. anunció que “habían sido descubiertas pérdidas significativas no reportadas” estimadas en 1,800 millones de dólares por operaciones comerciales no autorizadas y realizadas durante los últimos diez años por su encargado en jefe comercial de cobre (Holley, 1996).

En 2002 Citigroup y Worldcom generaron legítimas inquietudes sobre la confiabilidad de las financieras y empresas estadounidenses al anunciar la última de la manipulación contable de gastos de operación, ubicándolas como inversiones de capital, la cual fue ignorada en auditoría por el despacho de contadores Arthur Andersen al avalar las cuentas, dando la falsa impresión de que los flujos de efectivo fueran mayores y el resultado fueran ejercicios con utilidades. Lo real fueron las pérdidas por 3,800 millones de dólares; las acciones se desplomaron de 64 dólares, en junio de 1999, a 20 centavos de dólar, en 2002 (Cardoso y otros 2002).

Son sólo tres ejemplos de otros como Enron Energy Corp., que hizo lo mismo que Worldcom y también fue avalado por el despacho Arthur Andersen.

Son precisamente problemas como los de Barings, el de Sumitomo Corp. y el de Worldcom y Enron por los que han surgido propuestas sobre gobierno corporativo, ya que son los accionistas los principales afectados al disminuir el valor de sus acciones al no controlar el riesgo operacional. El gobierno corporativo, en especial el comité de administración, de la asamblea de accionistas, se ve apoyado por esfuerzos como los principios de mejores prácticas corporativas y los acuerdos de Basilea II y III, particularmente la definición de riesgo operativo y los controles sugeridos para evitar que sucedan. En México esta normativa se encuentra en la Circular Única Bancaria (CUB) de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores CNBV, capítulos IV y V y su anexo 12-A, dirigido a las instituciones financieras. Igualmente la elaboración del Código de Mejores Prácticas Corporativas emitido por un comité en el seno del Consejo Coordinador Empresarial en 2006 y 2012, dirigido a cualquier tipo de institución.

Aunque estas propuestas han sido contemporáneas o anteriores a los problemas descritos, parece que no fueron consideradas para establecer controles y evitar el riesgo operacional. Los criterios de elusión al control de riesgo operativo para obtener altas utilidades fueron aparentemente expresados y compartidos por los directivos y aparentemente aún continúan en muchas instituciones, a pesar de las indicaciones y normativas surgidas en el seno de comités internacionales.

Al identificar la norma y la directiva sobre el riesgo operacional que fueron originalmente propuestas por el Comité de Basilea y el Comité de Mejores Prácticas Corporativas con los hechos de otro escándalo más reciente de instituciones

financieras, permitiendo señalar las faltas en su aplicación, pretendemos evidenciar las áreas de oportunidad de mejora en seis instituciones financieras internacionales involucradas en la manipulación de la tasa Libor de 2005 a 2008.

La primera parte describe el riesgo operacional desde las propuestas de las mejores prácticas corporativas y del Comité de Basilea, las derivadas a escala nacional por el Comité de Mejores Prácticas Corporativas del Consejo Coordinador Empresarial y las normativas de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. En la segunda parte se describen los eventos que nos permitirán identificar las faltas a las normativas con el desarrollo de los hechos en la manipulación de la Libor. En la tercera parte se describen las áreas de oportunidad de mejora de estas instituciones, y finalizamos con las conclusiones.

El riesgo operacional desde las propuestas de Basilea I y II y el Código de Mejores Prácticas Corporativas

Los esfuerzos para generar confianza a los mercados por parte de las instituciones financieras tienen como principal objetivo disminuir los riesgos percibidos, y de esa manera obtener financiamientos más bajos respecto de la competencia. La función de financiamiento a sus clientes y el financiarse a sí misma se auxilia con la confianza que éstas crean en los mercados y los costos involucrados. Una financiera que conceda préstamos sin evaluar el riesgo de la persona tiene consecuencias graves, ya que si no logra recuperarlos se pondrá en riesgo de no cumplir sus propios compromisos. Veamos la definición de riesgos del Acuerdo de Basilea I: “No recuperar los créditos concedidos lo ubica en el plano de riesgo de crédito y puede tener un impacto pequeño o muy grande generándole riesgos legales y reputacionales”.

Los acuerdos de Basilea tienen ese nombre por la población suiza en donde se reúne el comité del mismo nombre, formado originalmente en 1974 por los gobernadores de los bancos centrales del G-10 con el objetivo de evitar riesgos en las operaciones de estas instituciones y en la salud del sistema financiero internacional. En Basilea I, del año 1994, se establecen las fórmulas para formar capitales de riesgo, es decir, los capitales en cada una de estas instituciones para responder a la contingencia de alguno de estos riesgos de crédito o de mercado y evitar incumplir con sus propios compromisos.

El riesgo operacional aparece en Basilea II, en 2004, aunque ya se habían publicado algunos artículos sobre su significado en 1998 y 2001. En septiembre de 1998 el

Comité de Basilea publica el artículo "Operational Risk Management", en el que se considera el riesgo operacional como parte de cinco problemas fundamentales, en referencia a a) vaga medición, b) vaga determinación de factores que lo determinan, c) vaga definición de este riesgo, d) ausencia de actividades de auditoría y e) la necesidad de un marco de buenas prácticas. Antes de este documento el riesgo operacional era definido como "el conjunto de todos aquellos riesgos no incluidos en los riesgos de mercado, de crédito ni de liquidez" (Pacheco López, 2009).

En este acuerdo se establece que los capitales de riesgo deben ser constituidos por la aplicación de un factor sobre la base de los riesgos residuales de cada institución por eventos de riesgo de crédito, riesgo de mercado, y se incorpora el riesgo operacional. En Basilea III se modifica el factor de aplicación al riesgo residual. El riesgo residual es el daño económico sufrido por estas instituciones después de haber hecho los esfuerzos para mitigar y aliviar el quebranto inicial.

La definición de riesgo de crédito y riesgo de mercado de Basilea I

Riesgo de crédito

Representa la pérdida potencial por falta de pago de un emisor o contraparte de una operación financiera, es decir, implica la posibilidad de que una de las partes en un determinado contrato no cumpla con sus obligaciones.

Riesgo de mercado

Refleja la pérdida potencial ante movimientos adversos en las variables del mercado (precio, tipo de interés y tipo de cambio) que afecten a las posiciones abiertas en los mercados financieros.

La definición de *riesgo operacional*, conforme a Basilea II, es: "El riesgo de pérdida resultante de una falta de adecuación o una falla de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien de acontecimientos externos". La definición incluye el riesgo legal (jurídico) pero excluye el riesgo estratégico y el riesgo de reputación.

Riesgo operacional y marco normativo de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores

En razón de que los acuerdos son tomados por el Comité de Basilea y en ellos intervienen precisamente los gobernadores de los bancos centrales, los acuerdos son considerados recomendaciones que deben traducirse a normativas en los diferentes países miembros. Así, la publicación por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), de la circular única bancaria y su anexo 12-A, establece las reglas de capitalización bancaria sobre estos riesgos así como la clasificación de las situaciones que pueden señalarse como contingencias de éstos, y que aparecen en el cuadro siguiente:

Jerarquía normativa del riesgo operacional por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores

- Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito.
 - Título primero (bis). Requerimientos de capital de las instituciones de crédito.
 - Capítulo V. Capitalización por riesgo operacional.
 - Anexo 12-A. Requisitos para la elaboración y actualización de la base de datos histórica que contenga el registro sistemático de los diferentes tipos de pérdida asociada al riesgo operacional de las instituciones de crédito.
- (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2012)

Categorías de tipos de eventos de pérdida por riesgo operacional	Faltas detectadas en las instituciones
1. Fraude interno: Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar regulaciones, leyes o políticas empresariales (excluidos los eventos de diversidad / discriminación) en las que se encuentra implicada, al menos, una parte interna de la empresa. Dentro de esta categoría se encuentran tres clases de eventos de pérdida:	a) Actividades no autorizadas Uso indebido de facultades y poderes Operaciones no reveladas (intencionalmente) Operaciones no autorizadas (con pérdidas pecuniarias) Valoración errónea de posiciones (intencional) b) Hurto y fraude internos c) Seguridad de los sistemas

<p>2. Fraude externo: Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar la legislación, por parte de un tercero. En esta categoría se encuentran dos clases de eventos de pérdida:</p>	<p>a) Hurto y fraude externos Hurto / robo / estafa / extorsión / soborno Falsificación externa / suplantación de personalidad Utilización fraudulenta de cheques Uso o divulgación de información privilegiada Espionaje industrial Contrabando b) Seguridad de los sistemas</p>
<p>3. Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo: Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamaciones por daños personales, o sobre casos relacionados con la diversidad / discriminación. Dentro de esta categoría se encuentran las siguientes clases de eventos de pérdida:</p>	<p>a) Relaciones laborales b) Higiene y seguridad en el trabajo c) Diversidad y discriminación</p>
<p>4. Clientes, productos y prácticas empresariales: Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto. Las clases de eventos de pérdida que se encuentran dentro de esta categoría son:</p>	<p>a) Adecuación, divulgación de información y confianza b) Prácticas empresariales o de mercado improcedentes <i>Prácticas restrictivas de la competencia</i> Prácticas comerciales / de mercado improcedentes Manipulación del mercado Abuso de información privilegiada (a favor de la empresa) Actividades no autorizadas Lavado de dinero c) Productos defectuosos d) Selección, patrocinio y riesgos Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices</p>
<p>5. Desastres naturales y otros acontecimientos: pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos. Dentro de esta categoría sólo existe una clase de evento de pérdida la cual se llama:</p>	<p>a) Desastres y otros acontecimientos Pérdidas por desastres naturales Pérdidas por causas externas (terrorismo, vandalismo)</p>
<p>6. Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas: pérdidas derivadas de incidencias en el negocio y de fallos en los sistemas. De igual modo, en esta categoría sólo existe una clase de evento de pérdida, la cual se define como:</p>	<p>a) Sistemas</p>
<p>7. Ejecución, entrega y gestión de procesos: pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores. Esta categoría está compuesta por seis clases de eventos de pérdida, los cuales son los siguientes:</p>	<p>a) Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones b) Seguimiento y presentación de informes Incumplimiento de la obligación de informar Inexactitud de informes externos (con generación de pérdidas) c) Aceptación de clientes y documentación d) Gestión de cuentas de clientes e) Pérdidas derivadas del incumplimiento de la normativa: Fiscal Bancaria Otras normas. f) Contrapartes comerciales</p>

Fuente: Elaboración sobre el anexo 12-A, "Requisitos para la elaboración y actualización de la base de datos histórica que contenga el registro sistemático de los diferentes tipos de pérdida asociada al riesgo operacional de las instituciones de crédito".

El riesgo operacional y el marco directivo del código de las mejores prácticas corporativas publicado por el Consejo Coordinador Empresarial

El concepto de gobierno corporativo aparece en 1983 en *Perspectives on Management*, de Michael J. Earl, para señalar los errores de información que reciben en las empresas la asamblea de accionistas y el consejo de administración, generando malas o nulas decisiones sobre temas relevantes que pudieran afectar su sostenibilidad de largo plazo. Para ello proponen algunas reglas mínimas con las que se pretende cumplir con ese objetivo.

Conforme a estos objetivos, en 1999 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) emite los "Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades". En 2004 publican una segunda edición que contiene una revisión y señala: "Esperando que cada país emita los propios, adecuándolos a su marco regulatorio y a su cultura empresarial" (BBC Online Network, 1999).

En México ha sido el Consejo Coordinador Empresarial (CME) el organismo que tuvo la iniciativa de convocar a la

constitución de un comité formado por representantes de Concamín, Concanaco, Coparmex, AMS, CMHN, Consejo Nacional Agropecuario, ABM, Canacintra, AMIB, COMCE y la ANTAD, que en 1999 emitió el "Código de Mejores Prácticas Corporativas", publicado en 2006, en donde "se establecen recomendaciones para un mejor gobierno corporativo en México [...] Esto propicia que el consejo de administración de una sociedad deba ocuparse con mayor intensidad de su adecuado desempeño, utilizando, entre otros elementos, las mejores prácticas corporativas" (Comité de Mejores Prácticas Corporativas, 2010).

La experiencia y nuevas recomendaciones en el plano internacional obligan a una segunda edición en 2010, en la que se amplían algunos conceptos y recomendaciones. El Código contiene once principios; el sexto corresponde a "La identificación, la administración, el control y la revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad" y, como nota a pie de página, "La posibilidad de que factores internos y externos afecten la estabilidad y permanencia en el tiempo de la sociedad" (Comité de Mejores Prácticas Corporativas, 2010).

La parte correspondiente a la información que debe tener el consejo de administración referente a la administración de riesgos se observa en el siguiente cuadro:

Código de Mejores Prácticas Corporativas referente a la administración de riesgos

VII. Función de finanzas y planeación.

VII.1 Funciones genéricas. Las funciones siguientes van encaminadas a apoyar al consejo de administración en la definición de la visión estratégica y en la validación de políticas y de lineamientos que presente la dirección general relacionados, entre otros, con el plan estratégico, las inversiones, el financiamiento, el presupuesto y la administración de riesgos.

Práctica 45. Se recomienda que el órgano intermedio cumpla con las siguientes funciones:

I. Estudiar y proponer al consejo de administración la visión estratégica de la sociedad para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo.

II. Analizar los lineamientos generales que presente la dirección general para la determinación del plan estratégico de la sociedad y darle seguimiento a su implementación.

III. Evaluar las políticas de inversión y de financiamiento de la sociedad propuestas por la dirección general y dar su opinión al consejo de administración.

IV. Opinar sobre las premisas del presupuesto anual que presente el director general y darle seguimiento a su aplicación, así como a su sistema de control.

V. Evaluar los mecanismos que presente la dirección general para la identificación, análisis, administración y control de los riesgos a que esté sujeta la sociedad y dar su opinión al consejo de administración.

VI. Evaluar los criterios que presente el director general para la revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad y dar su opinión al consejo de administración.

Práctica 50. Se recomienda que se auxilie al consejo de administración en la evaluación de los mecanismos para la identificación, análisis, administración y control de los riesgos a los que esté sujeta la sociedad, así como de los criterios para su revelación, que le presente a su aprobación la dirección general.

Práctica 51. Se recomienda que el director general presente al consejo de administración, en cada una de las sesiones del año, un informe sobre la situación que guarda cada uno de los riesgos identificados. (Comité de Mejores Prácticas Corporativas, 2010).

La London Interbank Offered Rate

La importancia de la London Interbank Offered Rate (tasa Libor) se encuentra en relación directa con el mercado que atiende, con transacciones por encima de los 350 mil millones de dólares, en donde la tasa es referencia para establecer el costo de instrumentos financieros, los créditos al consumo y para el mercado de derivados. La Libor es objeto de supervisión muy cercana por profesionales y particulares, ya que sus aumentos o disminuciones afectan los niveles en las tasas de interés de varios productos bancarios, cuentas de ahorro, hipotecas y préstamos (Thompson, 2012).

La tasa es la medida del costo medio de los préstamos interbancarios a corto plazo no cubiertos en el mercado monetario de Londres y se fija cada día en un proceso supervisado por la Asociación de Banqueros Británicos. En el proceso se pregunta a una muestra de bancos (entre siete y 18) sobre la tasa de interés que tendrían que pagar para obtener préstamos en un tiempo estándar de tiempo y divisa.

La tasa obtenida por cada banco refleja la percepción del resto de los bancos sobre su fortaleza y credibilidad financiera. El equivalente en Europa de la tasa Libor es la Euribor, que tiene la misma función.

El proceso en su conjunto genera las tasas para transacciones en cinco divisas diferentes y en siete vencimientos que van de un día hasta doce meses. Las tasas Libor se publican diariamente alrededor de las 11:45 a.m. (GMT) por parte de la ICE Benchmark Administration (IBA). Las divisas son: dólar estadounidense, euro, franco suizo, libra esterlina y yen japonés (Global Rates.com, 2013).

Manipulación de la tasa Libor

Las dudas sobre la manipulación de la tasa Libor comienzan en 2008, cuando la Commodity Futures Trading Commission (CFTC), de Estados Unidos, investiga las denuncias sobre movimientos sospechosos en las tasas de interés. La investigación, llamada "La indagación Libor abarcaba también la Euribor y la Tibor, sus equivalentes en Europa y Tokio". Las denuncias fueron hechas por inversores que alegan pérdidas por la manipulación de la tasa (Thompson, 2012).

En febrero de 2012 se revela que una docena de operadores e intermediarios en Londres y Asia habían sido despedidos o suspendidos,

Sumándose a la complejidad, se encuentra el hecho de que las investigaciones sobre la manipulación de la tasa se enfocan en dos tipos de abuso. Primero fue la práctica de los bancos de subestimar (*lowballing*) —pre-

sentar artificialmente tasas bajas— sus presentaciones diarias de tasas para pintar un cuadro optimista de su salud financiera y enmascarar las dificultades en el apogeo de la crisis financiera. Luego están los supuestos abusos de los operadores —que pedían que las presentaciones fueran o altas o bajas— con el objetivo de obtener beneficios personales (Thompson, 2012).

Los bancos involucrados son Barclays, Royal Bank of Scotland, HSBC, Deutch Bank y Citigroup.

Identificación de riesgo operacional en la manipulación de la tasa Libor con la normativa de la CNBV y la directiva de las mejores prácticas corporativas

Para establecer las áreas de oportunidad de mejora en el cumplimiento de la normativa de la CNBV y en el cumplimiento de las mejores prácticas corporativas se utiliza el siguiente cuadro, en el que aparece la información publicada en distintos medios; en seguida señalamos los hechos y después la descripción del evento con las normativas que no se cumplen.

Manipulación de la tasa Libor en Royal Bank of Scotland

Las denuncias hechas por un ex operador de derivados de Royal Bank of Scotland (RBS) en Singapur han planteado un nuevo elemento polémico: que los empleados no estaban conscientes de cometer un acto indebido cuando realizaban enlaces con los fijadores de tasa de sus bancos. Tan Chi Min —también conocido como Jimmy Tan— fue despedido de RBS hace un año por presunta falta de ética grave relacionada con la fijación de la Libor, pero él asevera en una demanda introducida por despido injustificado que era parte de sus funciones proporcionar fijaciones de tasa para la Libor con "aportaciones propias" y que el banco estaba al tanto de su comportamiento y lo aprobaba. RBS se ha negado a comentar sobre el caso en particular. Sin embargo, se ha dicho que está cooperando plenamente con los organismos reguladores y también está llevando a cabo su propia investigación acerca de la fijación de la tasa Libor. RBS también ha solicitado y conseguido que el tribunal selle todos los documentos del caso para evitar el acceso público. El supuesto comportamiento podría proporcionar una ventana hacia el despiadado mundo del *trading*, en momentos en que los bancos expandían rápidamente sus negocios en una escala global (Thompson, 2012).

Manipulación de la tasa Libor en Barclays

La FSA encontró que en Barclays hubo por lo menos 173 solicitudes de operadores para influir en las emisiones de tasas Libor en dólares entre enero de 2005 y mayo de 2009, un periodo que coincidió con un reforzamiento del banco de su escritorio de swaps en Nueva York y de su presencia en derivados de Estados Unidos.

Debido a que el intento de manipulación parece haber sido general, los reguladores han tratado de actuar rápidamente para reformar el modo en que las tasas se determinan y fijan. Ya se han logrado avances en la vigilancia y clarificación del proceso de fijación de tasas a través del respaldo del gobierno británico a una revisión independiente del índice de referencia, cuyas recomendaciones incluyen convertir en delito la presentación de información falsa.

Barclays pagó 450 millones de dólares en multas para evitar posibles cargos criminales por parte del Departamento de Justicia de Estados Unidos y para satisfacer las demandas de la Comisión de Comercialización de Futuros de Materias Primas (CFTC, por sus siglas en inglés) en Washington, y de la Autoridad de Servicios Financieros (FSA, por sus siglas en inglés) en Londres.

Bob Diamond, presidente de Barclays, renunció en medio de subsiguiente tormenta política. Al salir, condenó la "reprobable" conducta de algunos operadores, a quienes culpó por tratar de manipular la Libor y la Euribor, su equivalente europeo.

De acuerdo con la notificación del acuerdo de 44 páginas enviada por la FSA a Barclays, hubo varias instancias de operadores en otros bancos que pedían a sus homólogos de Barclays cambiar las presentaciones que eran utilizadas para elaborar el índice de referencia.

Por ejemplo, en septiembre de 2006 un operador envió un mensaje instantáneo al "Operador E" de Barclays pidiendo una presentación de un mínimo mensual. "Necesito seriamente tu ayuda mañana en el ajuste del mes", escribió el usuario. La solicitud fue aceptada y transmitida a los emisores de Barclays con el operador incluido en copia oculta en un correo electrónico posterior. Una investigación de *Financial Times* confirmó que Philippe Moryoussef era el "Operador E" y reveló que los reguladores sospechaban que el ex operador de *euroswaps* de Barclays había coordinado la manipulación de la Euribor (Thompson, 2012).

Manipulación de la tasa Libor en Universal Bank of Switzerland (UBS), Deutsche Bank, RBS, JP Morgan Chase y Citigroup

Cualquier acuerdo que involucre a UBS también podría arrojar luz sobre otra potencial red de operadores. La Oficina de Competencia de Canadá ha alegado que un pequeño grupo de operadores trataron de manipular la tasa de cambio Libor en yenes.

Y aunque UBS no aparece identificado en los documentos presentados, personas con conocimiento del caso dicen que es la institución que proporcionó información acerca del supuesto intento de manipulación que involucró a empleados de bancos como HSBC, Deutsche Bank, RBS, JP Morgan Chase y Citigroup. UBS y otros bancos nombrados en el caso declinaron hacer comentarios.

Sin embargo, tal situación podría resultar prácticamente imposible de comprender completamente. Un alto regulador recientemente se refirió a la dificultad de este aspecto interbancario de la investigación, limitándose a afirmar que la práctica de la manipulación de las tasas es "omnipresente". Y como destacó un ex operador acerca del proceso diario: "(Es) es muy difícil saber (quién) está hablando con quién, o utilizando cualquier otro escritorio" (Thompson, 2012).

Identificación de las faltas con la normativa y directiva

En la manipulación de la tasa Libor se identifican las faltas siguientes

Identificación del evento con la normativa de la CNBV	Identificación del evento con los lineamientos del comité de mejores prácticas corporativas
<p><i>Fraude interno:</i></p> <p>a) Actividades no autorizadas</p> <p>Uso indebido de facultades y poderes</p> <p>operaciones no reveladas (intencionalmente)</p> <p>Operaciones no autorizadas (con pérdidas pecuniarias)</p> <p>Valoración errónea de posiciones (intencional)</p> <p>b) Hurto y fraude internos</p> <p>c) Seguridad de los sistemas</p> <p>4. Clientes, productos y prácticas empresariales:</p> <p>b) Prácticas empresariales o de mercado impropiedades</p>	<p>Código de Mejores Prácticas Corporativas referente a la administración de riesgos:</p> <p>V. Evaluar los mecanismos que presente la dirección general para la identificación, análisis, administración y control de los riesgos a que esté sujeta la sociedad y dar su opinión al consejo de administración.</p> <p>VI. Evaluar los criterios que presente el director general para la revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad y dar su opinión al consejo de administración.</p> <p>Práctica 50. Se recomienda que se auxilie al consejo de administración en la evaluación de los mecanismos para la identificación, análisis, administración y control de los riesgos a los que esté sujeta la sociedad, así como de los criterios para su revelación, que le presente a su aprobación la dirección general.</p>

Prácticas restrictivas de la competencia
Prácticas comerciales / de mercado impropiedades
Manipulación del mercado
Abuso de información privilegiada (a favor de la empresa)
Actividades no autorizadas

7. Ejecución, entrega y gestión de procesos:
- a) Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones
 - b) Seguimiento y presentación de informes
Incumplimiento de la obligación de informar.
Inexactitud de informes externos (con generación de pérdidas).
 - c) Aceptación de clientes y documentación
 - d) Gestión de cuentas de clientes
 - e) Pérdidas derivadas del incumplimiento de la normativa
Fiscal
Bancaria
Otras normas
 - f) Contrapartes comerciales

Conclusiones y recomendaciones

Las evidentes áreas de oportunidad en las mencionadas instituciones financieras por los riesgos en la manipulación de la tasa Libor señalan faltas en fraude interno, faltas en clientes productos y en la ejecución, entrega y gestión de procesos. La aparente omisión de los altos niveles directivos sólo señala la muy arraigada cultura en esas instituciones de obtener ganancias por encima de cualquier norma. Entre los seis bancos involucrados se encuentra HSBC, que en los últimos diez años se ha encontrado involucrado en situaciones graves de riesgo operacional, legal y reputacional al grado de considerar su salida de algunos países, como México. La elaboración de normas y directivas como las de

Basilea y OCDE nunca serán suficientes si estas instituciones no reciben la sanción que les corresponde, ya que sólo han recibido multas que no reflejan el daño sufrido por los gobiernos y usuarios financieros.

Se debe concluir que aunque administrar y controlar riesgos en cualquier organización puede ser una tarea complicada, difícil y de altos costos, también debemos entender que los costos por no controlar los riesgos adecuadamente pueden ser mucho mayores. Los esfuerzos por contar con un marco de actuación y control de riesgos deben ser difundidos y promovidos entre todas las empresas, sean o no financieras y del tamaño que sean, grandes o pequeñas, y con todos los miembros y niveles de su organización.

Referencias bibliográficas

- Basel Committee on Banking Supervision (2011).** Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk. Noviembre de 2013, Bank for International Settlements: <http://www.bis.org/publ/bcbs183.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision (2002).** Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk. Noviembre de 2013, Bank for International Settlements: <http://www.bis.org/publ/bcbs91.pdf>
- BBC Online Network (1999).** Business: The Economy How Leeson broke the bank. Noviembre de 2013, BBC Online Network: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/375259.stm>
- Biagosch, Z. (2007).** El camino hacia Basilea II. CEO responsabilidad social corporativa. Marzo de 2013, Price Waterhouse Coopers: www.pwc.com/ar/es/publicaciones/assets/ceo-riesgooperacional02.pdf
- Cardoso, V., R. González, J.A. Zúñiga y agencias (2002).** Colapso en WorldCom cimbra las finanzas de todo el mundo. Noviembre de 2013, La Jornada Virtu@l: <http://www.jornada.unam.mx/2002/06/27/022n1eco.php?origen=economia.html>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2012).** Anexo 12-A Requisitos para la elaboración y actualización de la base de datos histórica que contenga el registro sistemático de los diferentes tipos de pérdida asociada al riesgo operacional de las Instituciones de crédito. Enero de 2014, Comisión Nacional Bancaria y de Valores: http://www.abm.org.mx/legislacion-y-regulacion/juridico/anexos/CUB_Anexo12A.pdf
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2005).** Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito. Noviembre de 2013, Comisión Nacional Bancaria y de Valores: <http://www.cnbv.gob.mx/Prensa/Presentaciones%20Seminario%20Corresponsales/i.%20Circular%20C3%9Anica%20de%20Bancos.pdf>
- Comité de Mejores Prácticas Corporativas (2010).** Código de Mejores Prácticas Corporativas. Noviembre de 2013, Consejo Coordinador Empresarial: <http://www.cce.org.mx/wp-content/uploads/2014/10/CMPC.pdf>
- Global Rates.com (2013).** LIBOR – tipo actual de interés LIBOR. Noviembre de 2013, de Global Rates.com: <http://es.global-rates.com/tipos-de-interes/libor/libor.aspx>
- Holley, D. (1996).** Sumitomo Corp. Hit by Huge Trading Loss. Noviembre de 2013, Los Angeles Times: http://articles.latimes.com/1996-06-14/business/14851_1_firm-sumitomo-corp
- Pacheco López, D. (2009).** Riesgo operacional: Conceptos y mediciones. Febrero de 2014, Superintendencia de bancos e instituciones financieras Chile: https://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_8511.pdf
- Pérez Hualde, A. (2010).** Análisis integral de riesgos operacionales y su aplicación en una empresa de ingeniería. Enero de 2014, Universidad Carlos III de Madrid: http://earchivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/10056/PFC_Antonio_Perez_Hualde.pdf?sequence=
- Thompson, J. (2012).** La indagatoria mundial por la tasa Libor. Noviembre de 2013, CCN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/12/10/libor-indagacion-global-de-manipulacion>