



APOYO A LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS EN EL PROCESO DE CONSOLIDACION DEL ESQUEMA DE SUPERVISION BASADA EN RIESGOS, PARTICULARMENTE EN LA EVALUACION DEL GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTION DE RIESGOS

La Importancia de un Buen Gobierno Corporativo

Julio 19, 2011

Alfredo Ibarguen



CONTENIDO

- A. Conceptos de Gobierno Corporativo
- B. Definición de Gobierno Corporativo
- C. Procesos de Fortalecimiento de Gobierno Corporativo
- D. Transparencia
- E. Beneficios de un buen Gobierno Corporativo
- F. Modelo de Supervisión SIB
- G. Áreas Clave y Elementos de Evaluación

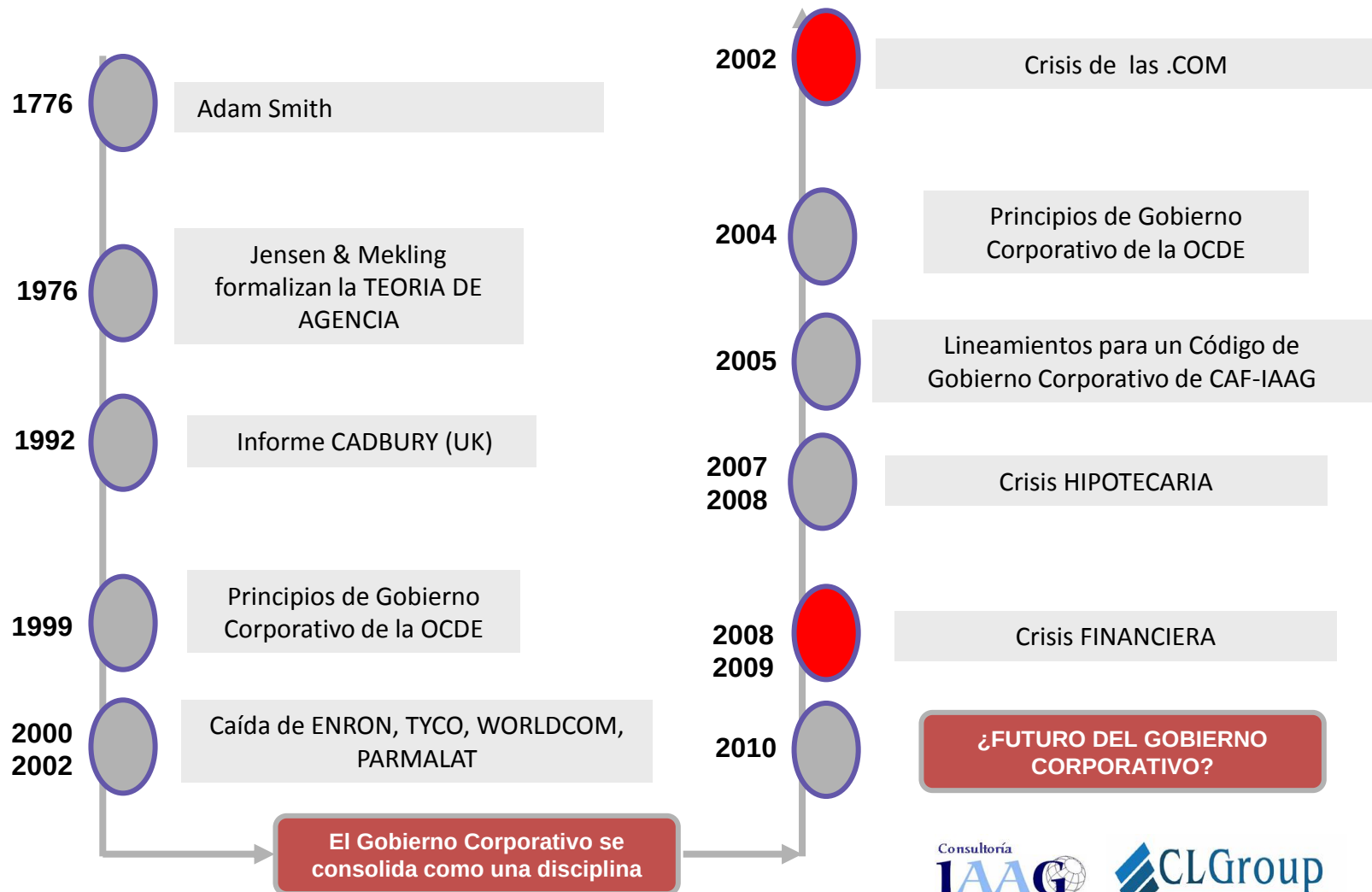


A. Conceptos de Gobierno Corporativo



A. Concepto de Gobierno Corporativo

La Línea del tiempo del GC





A. Concepto de Gobierno Corporativo

Sir Adrian Cadbury: *“Sistema mediante el cual se controlan y administran las sociedades”* (1992)



El Gobierno Corporativo gestiona las relaciones entre estos tres niveles (Propiedad, Administración y Gestión) y establece las **reglas del juego**.

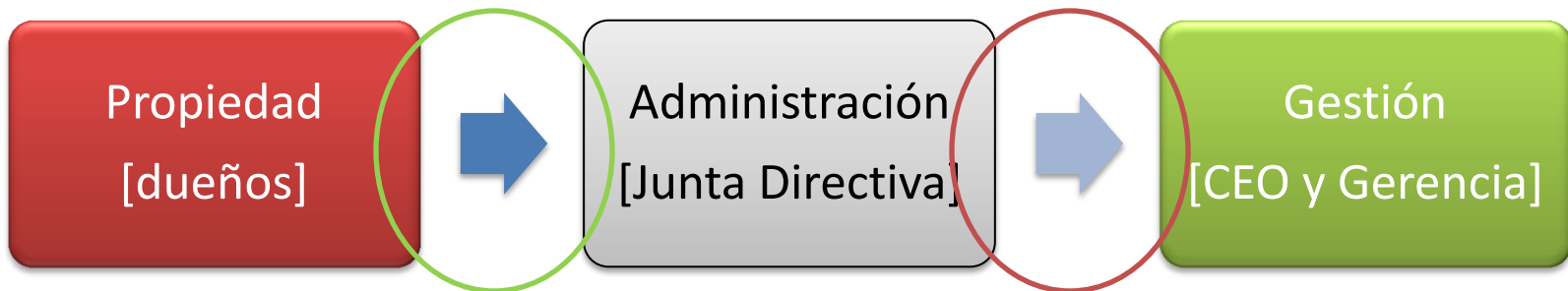
Las prácticas de Gobierno Corporativo son aplicables a cualquier tipo de empresa (públicas, privadas, cotizadas, no cotizada, grandes o pequeñas...), ajustando en cada caso estas prácticas a las propias particularidades de cada empresa.



A. Concepto de Gobierno Corporativo

El Problema de Agencia

Se conoce como **Problema de Agencia** aquellas disfunciones o conflictos de intereses que se generan fruto de las relaciones entre los tres distintos niveles de una empresa (Propiedad, Administración y Gestión).



Los conflictos de interés o Problemas de Agencia se pueden presentar tanto entre las relaciones de la Propiedad con la Administración como en las relaciones entre la Administración y la Gestión.



El Problema de Agencia

a n g l o s a j ó n



Propiedad (Asamblea General de Accionistas)-PRINCIPAL



Administración (Junta Directiva)-AGENTE



Gestión Ordinaria (línea ejecutiva)-AGENTE



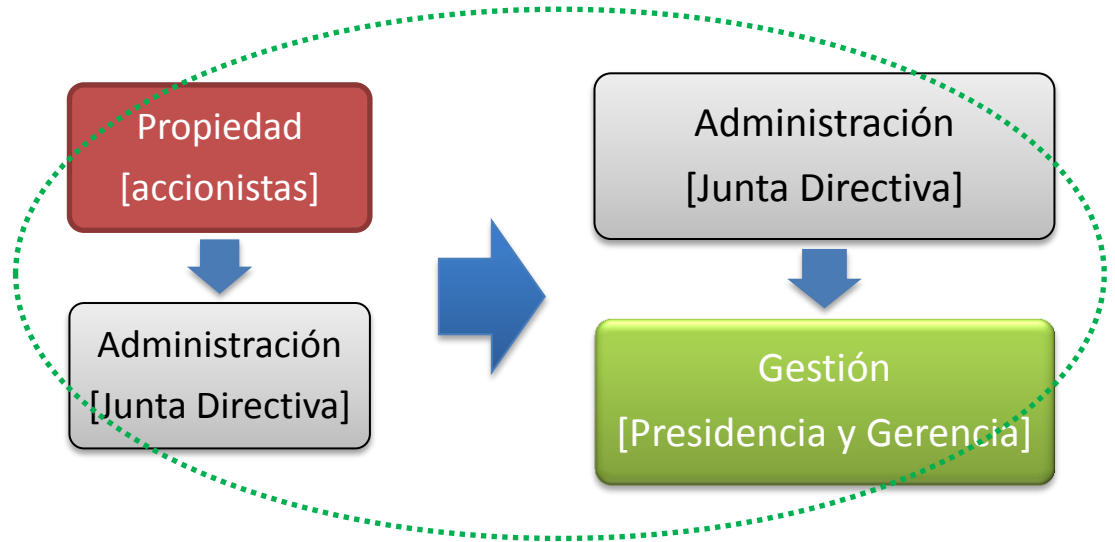
L a t a m / E u r o p a



El Problema de Agencia



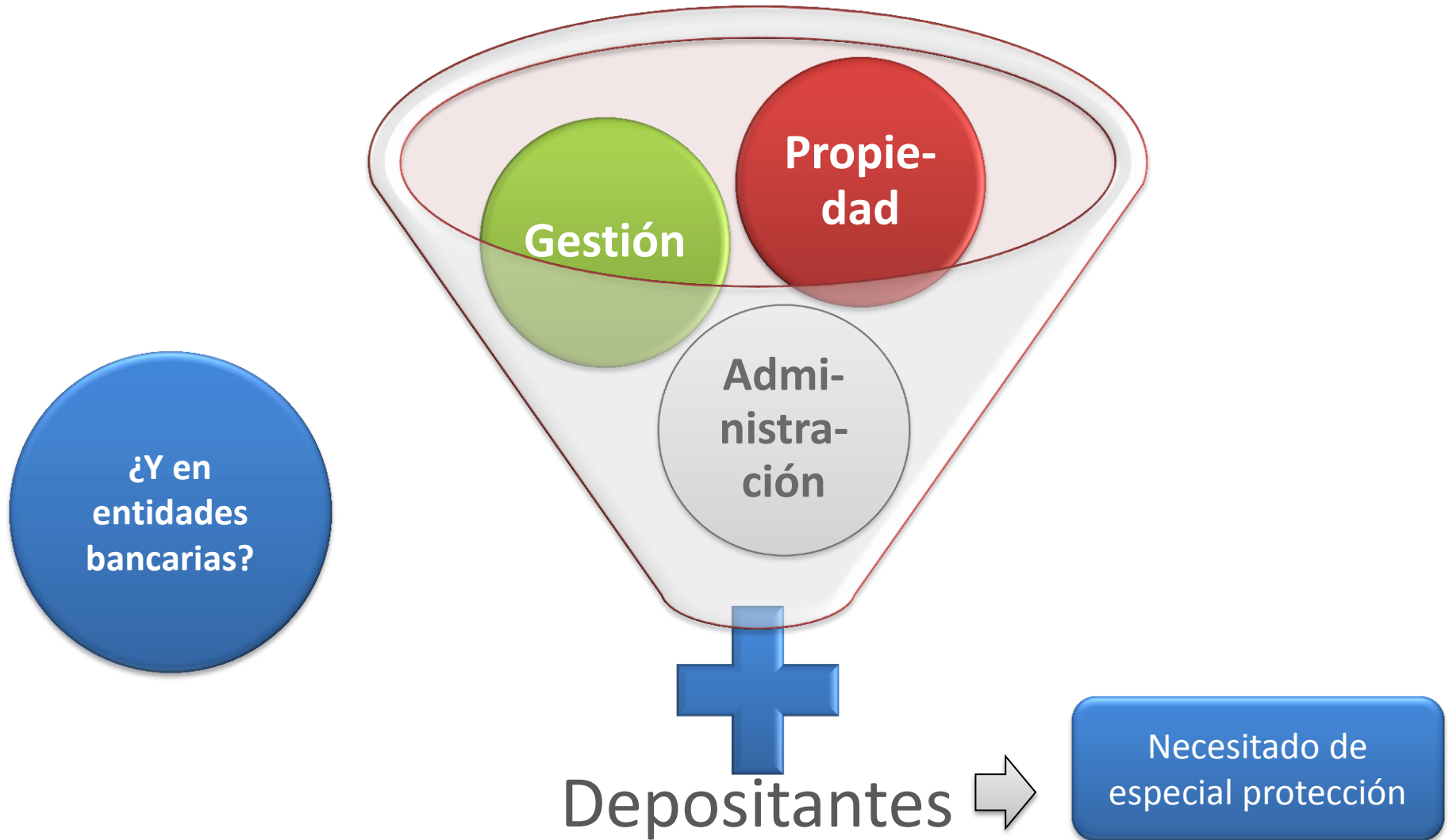
¿Problemas de Agencia ?



Puede existir una cierta confusión entre estos niveles, que provoca un particular problema de Agencia dificultando el establecimiento de *check and balances*



El Problema de Agencia



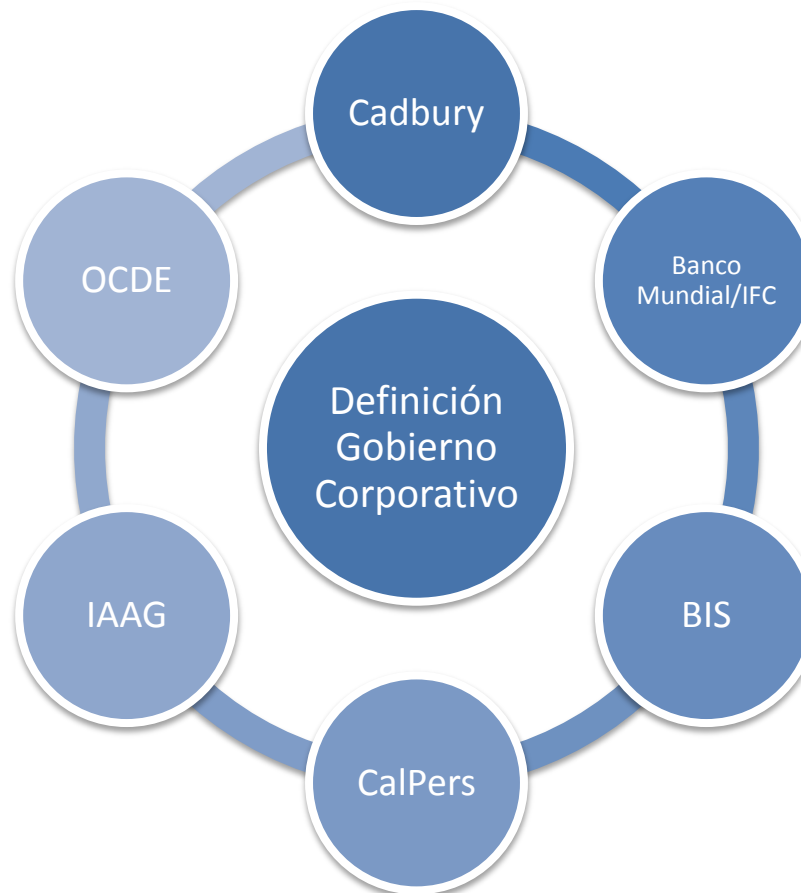


B. Definición de Gobierno Corporativo



B. Definición de Gobierno Corporativo

Existen numerosas definiciones del Gobierno Corporativo:





B. Definición de Gobierno Corporativo



Conjunto de practicas que una empresa, publica o privada, cotizada o no, **adopta, implementa, cumple y revela**, y que le permiten articular de forma razonablemente eficiente el conjunto de intereses difusos y muchas veces contrapuestos que defienden las distintas partes interesadas en la empresa (2005)



Sistema por el cual las sociedades del sector público y el sector privado son operadas y controladas. Principios no vinculantes de gobierno corporativo agrupados en seis (6) grandes apartados: (i) Marco eficaz para el desarrollo del Gobierno Corporativo; (ii) Derechos de los Accionistas; (iii) Tratamiento Equitativo de los accionistas; (iv) Función de los grupos de interés social; (v) Comunicación y Transparencia informativa; (vi) Las responsabilidades del Directorio (2004)

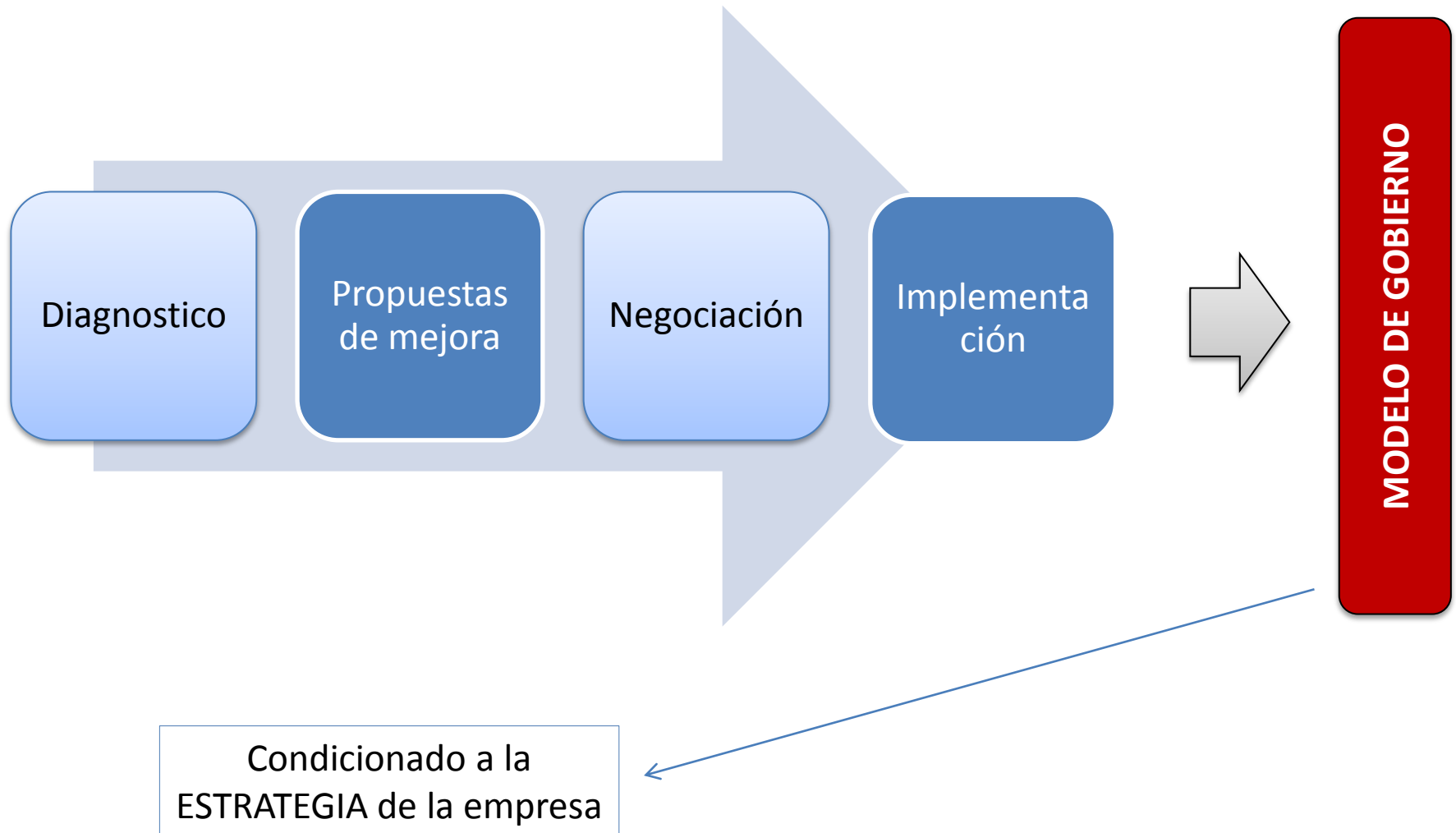




C. Procesos de Fortalecimiento de Gobierno Corporativo



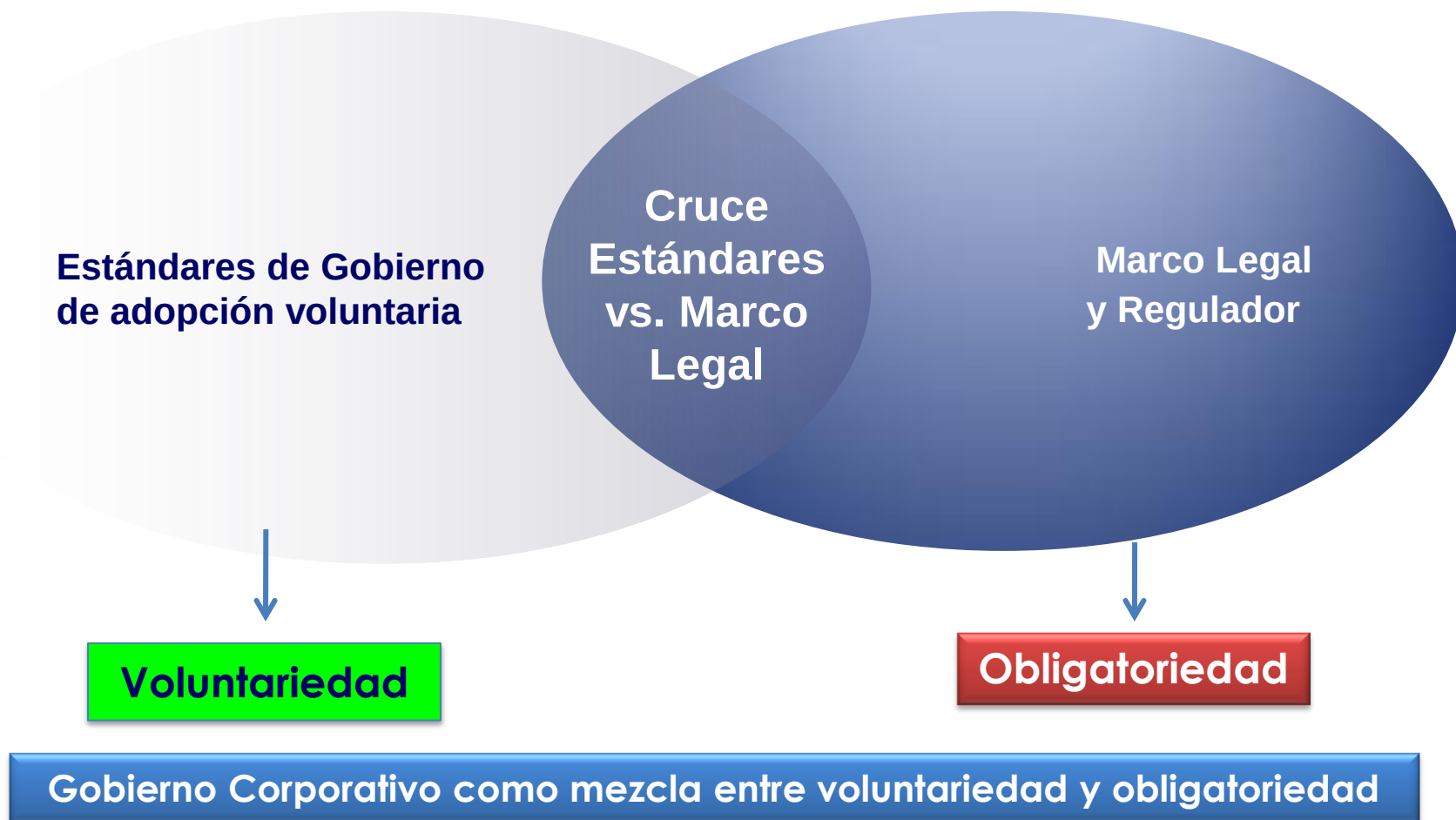
C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo





C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo

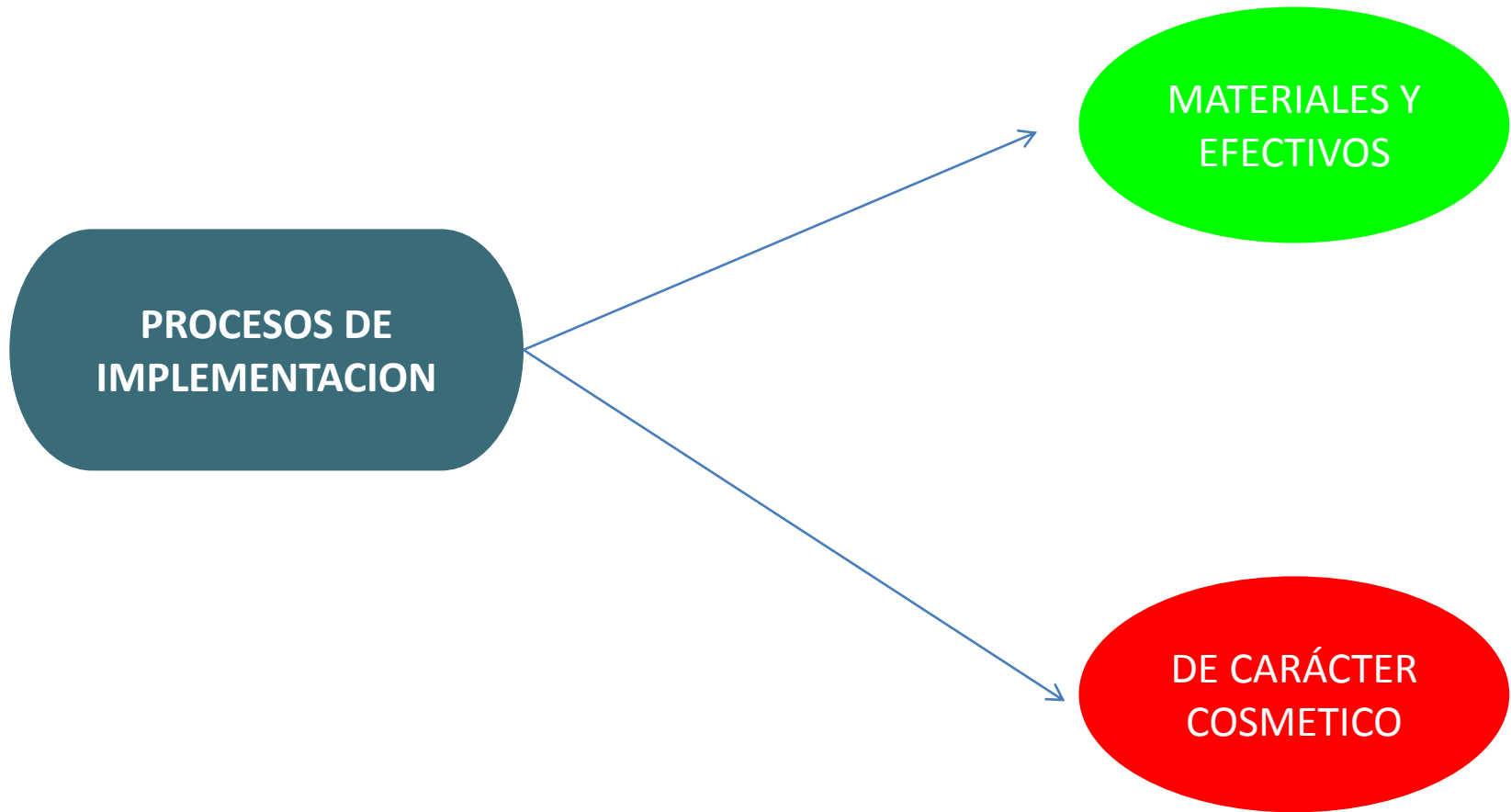
Influencia del marco legal y regulador





C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo

¿ Como vemos los procesos de implementación de Gobierno Corporativo?





C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo

Las diferencias se identifican en el origen del proceso

MATERIALES Y
EFECTIVOS



RESPONDEN A UN
CONVENCIMIENTO DE LOS
ACCIONISTAS DE CONTROL Y/O A
LA EXISTENCIA DE UN *PRIVATE
ENFORCEMENT* EFECTIVO

DE CARÁCTER
COSMETICO

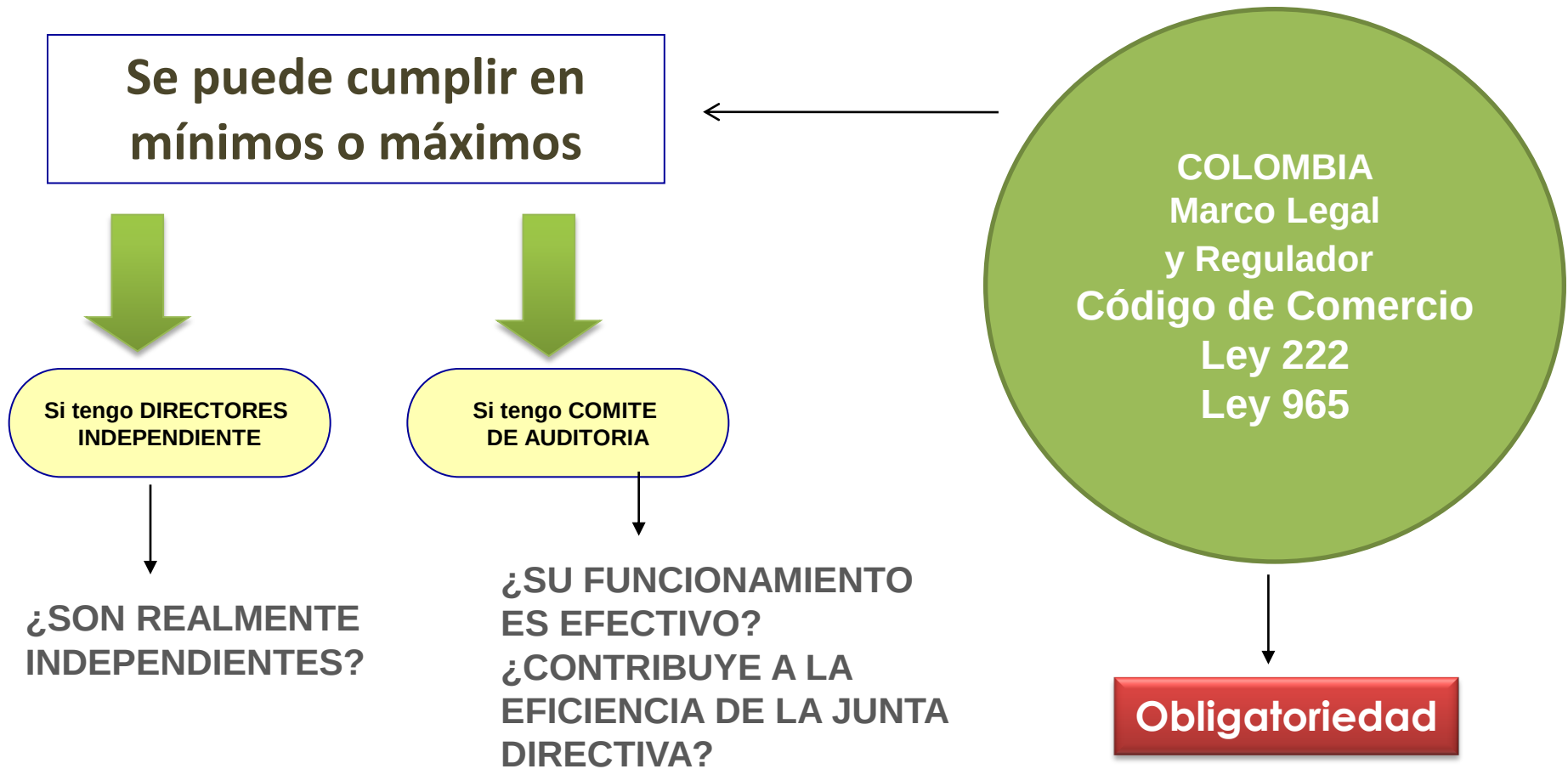


RESPONDEN A UNA MODA Y/O A
UN *ENFORCEMENT* NO EFECTIVO



C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo

Las diferencias se identifican en el origen del proceso

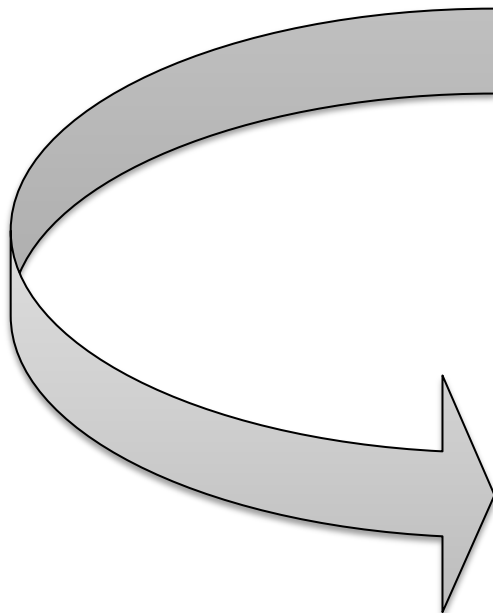


Gobierno Corporativo como mezcla entre voluntariedad y obligatoriedad



C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo

¿Qué exige un proceso de fortalecimiento de Gobierno Corporativo?



UN PUNTO DE PARTIDA : CONOCER LA POSICION DE LA EMPRESA

1. La definición de un marco de referencia de GC (*benchmark*)
2. Una *DUE DILIGENCE* de Gobierno Corporativo



C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo



BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS

Guías del BIS
para entidades
Financieras

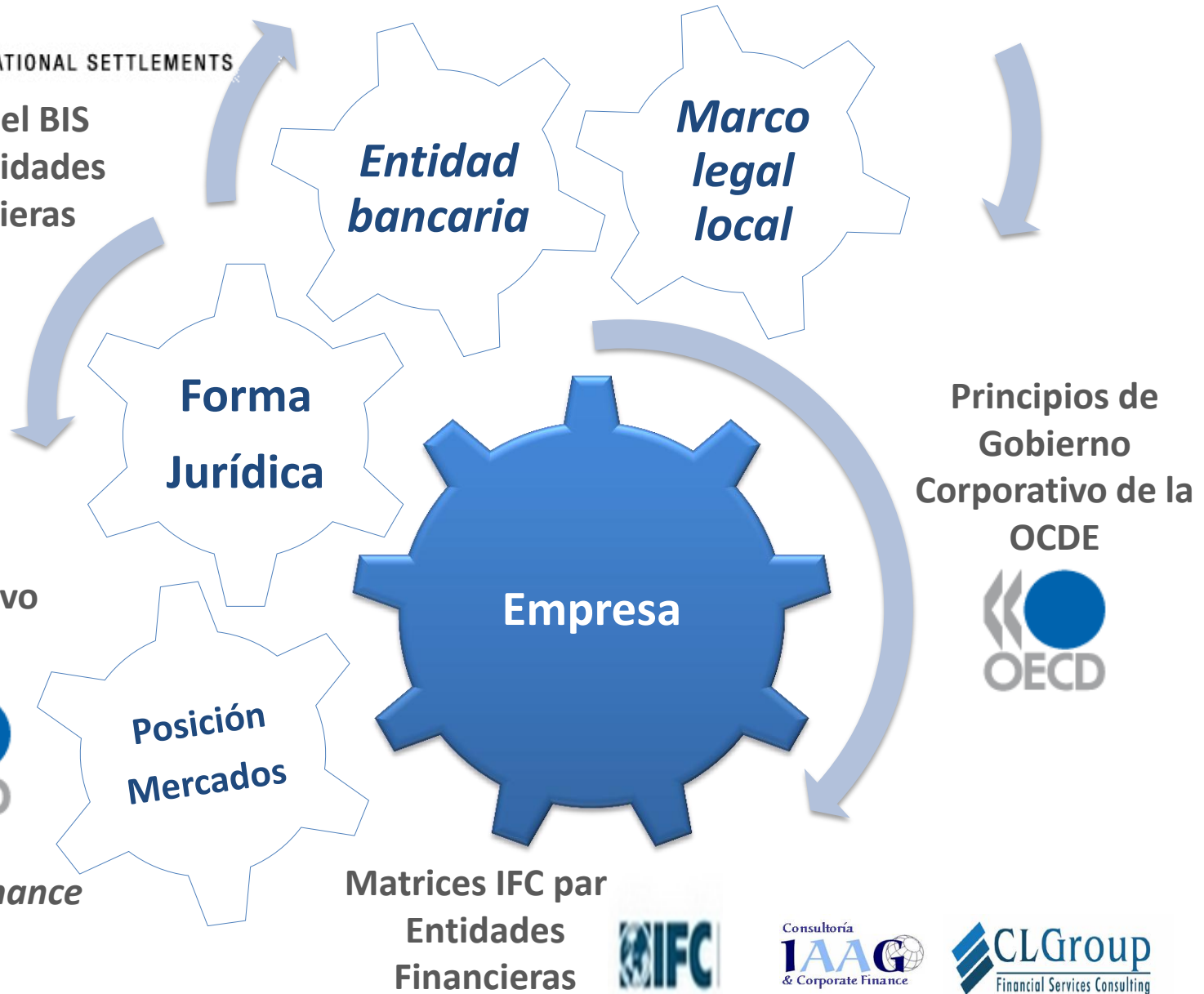


FINANCING DEVELOPMENT • LATIN AMERICA

Lineamientos para
un Código de
Gobierno Corporativo
(LCAGC)



*Guidelines on
Corporate Governance
of State-Owned
Enterprises*



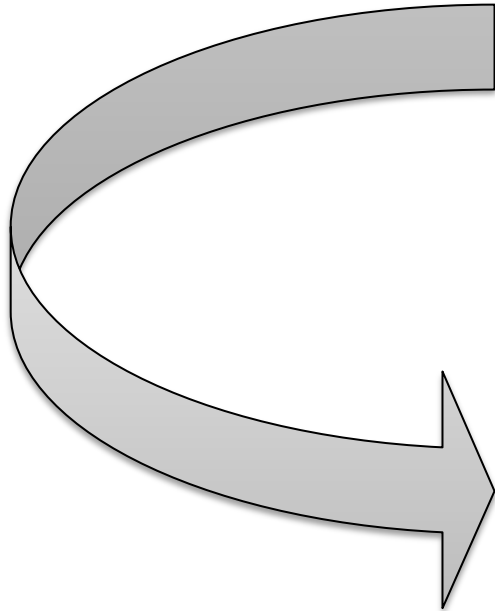
Consultoría
IAAG
& Corporate Finance

CLGroup
Financial Services Consulting



C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo

¿Qué exige un proceso de fortalecimiento de Gobierno Corporativo?



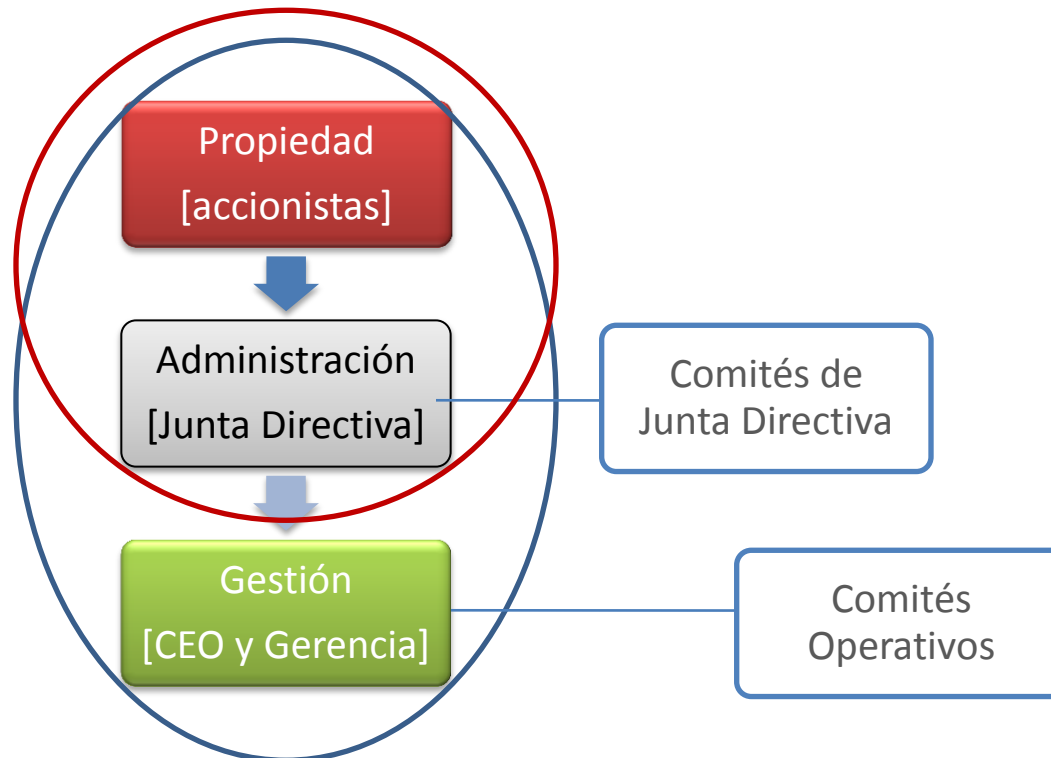
UN PUNTO DE DESTINO: LOS ACCIONISTAS DE CONTROL Y/O SIGNIFICATIVOS DEBEN DECIDIR HASTA DONDE QUIEREN LLEGAR EN LA ADOPCION DE PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

1. Un proceso interno de discusión en el que se valoren las implicaciones de adoptar determinadas practicas



C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo

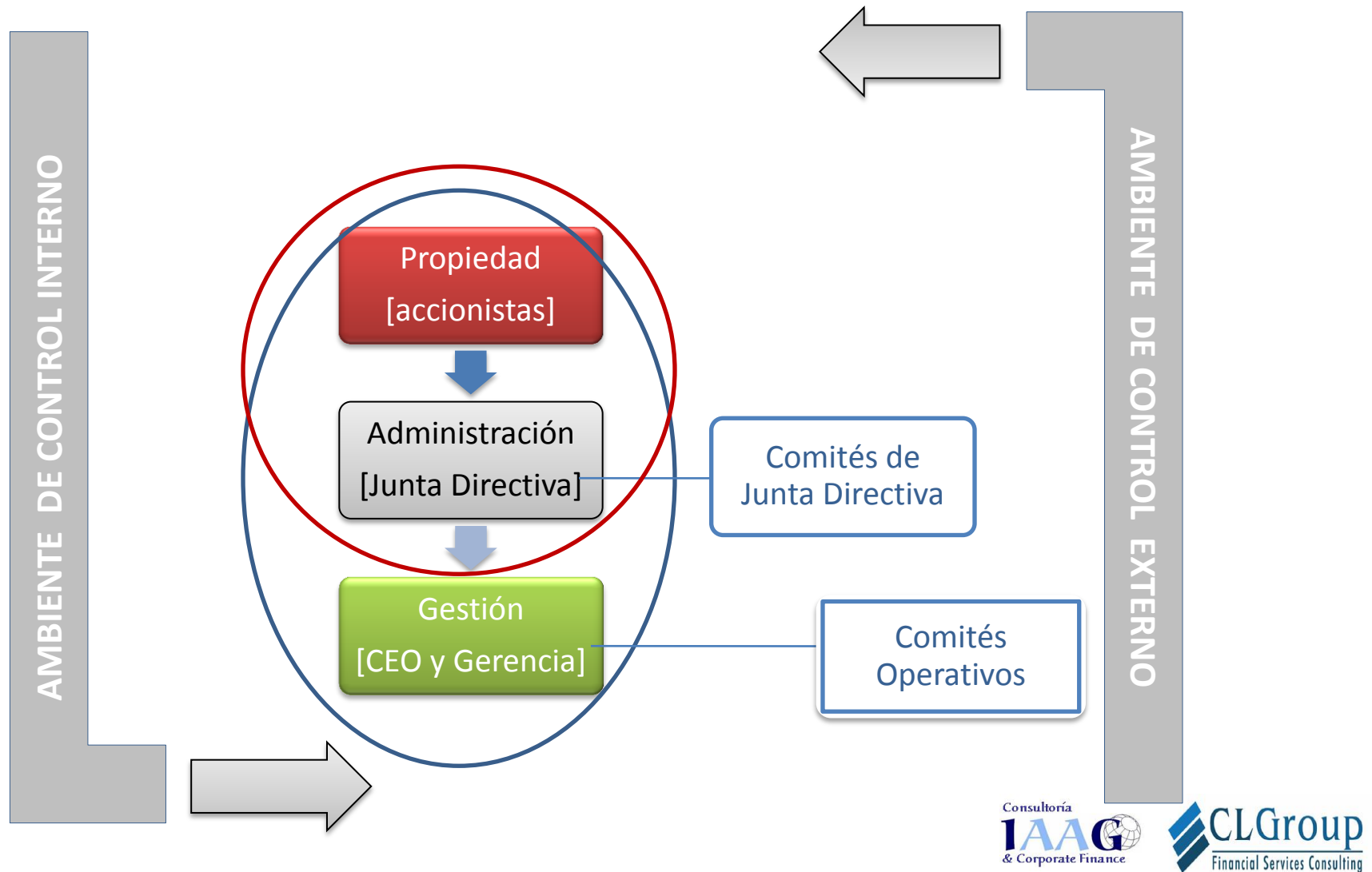
En un Modelo de Gobierno, con mayor o menor precisión deberían poder identificarse los 3 niveles:





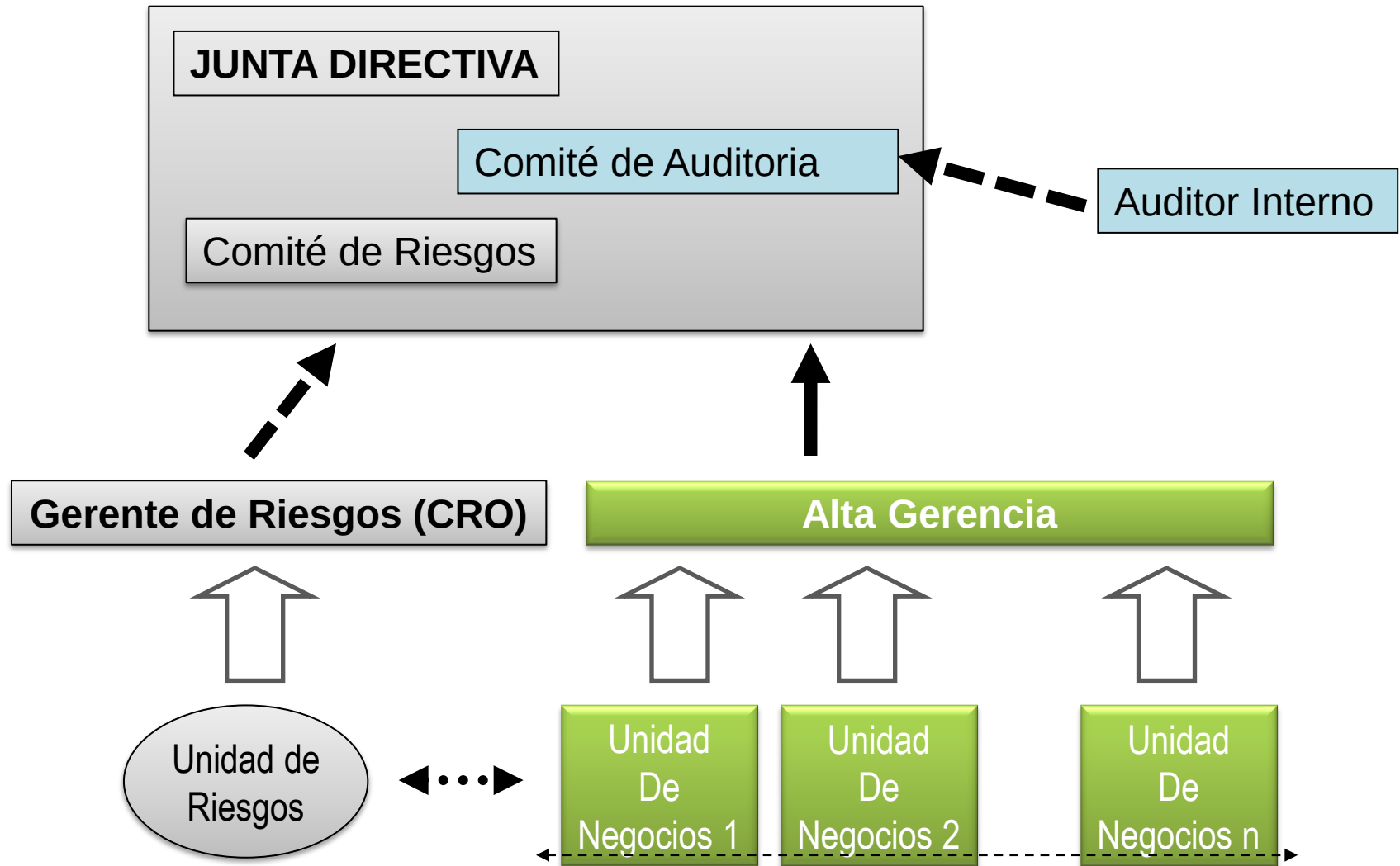
C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo

Y además un Ambiente de Control robusto





Y contar con una adecuada estructura interna



Independencia de funciones y contrapesos



C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo

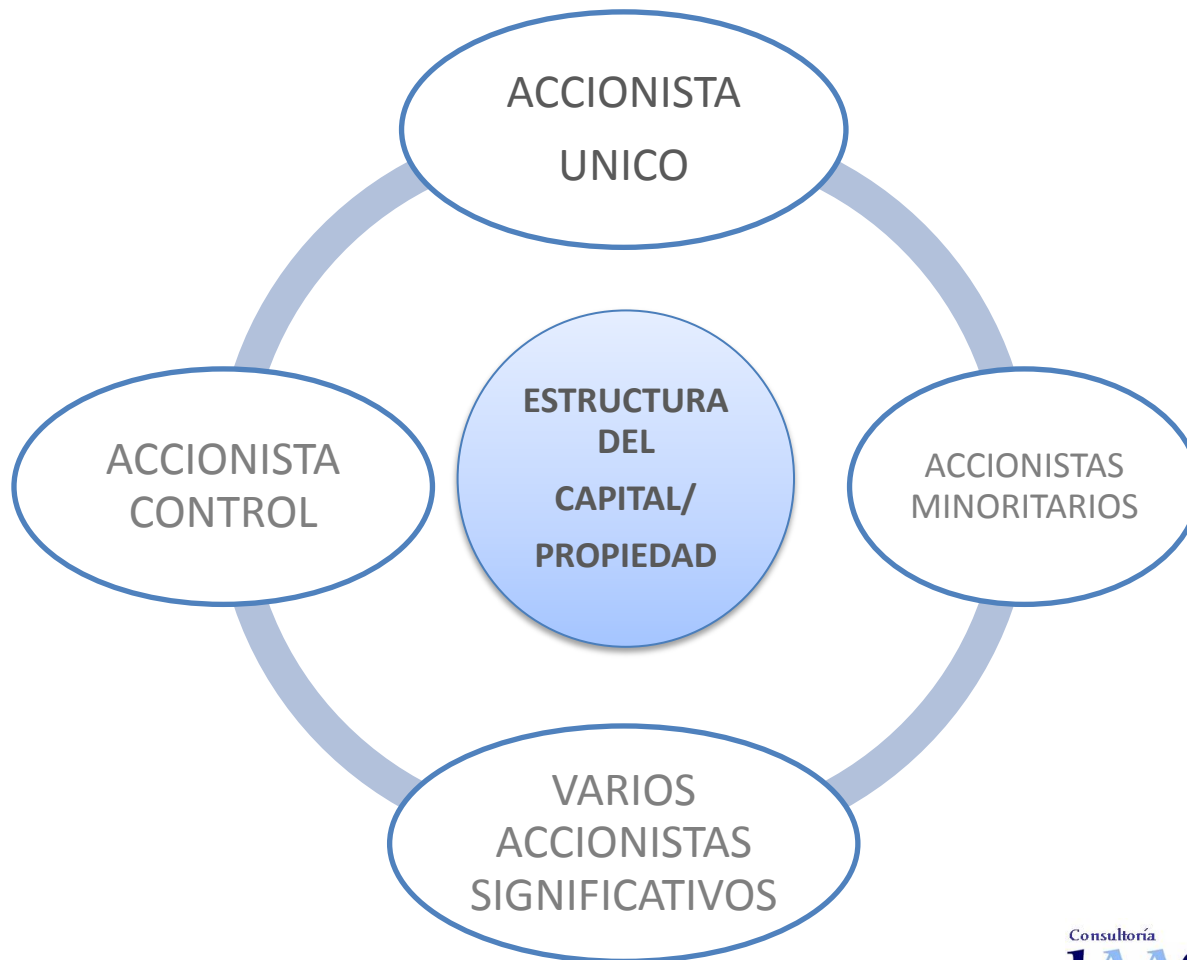
Algunas variables que condicionan el Modelo de Gobierno

1. Estructura del capital / propiedad
2. Nivel de competencias (funciones) asignadas a Propiedad-Administración – Gestión
3. Conformación de la Junta Directiva
4. Primer Ejecutivo



C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo

1. Estructura del capital / propiedad

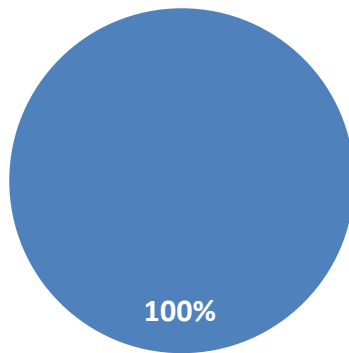




C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo

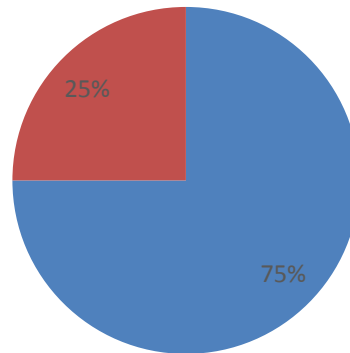
Estructura de Propiedad:

Accionista Unico



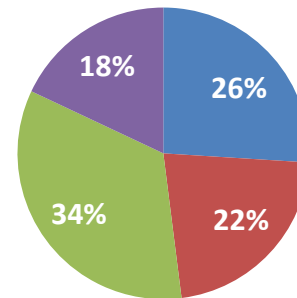
■ Accionista único

Accionista control



■ Accionista Control
■ Accionista minoritario

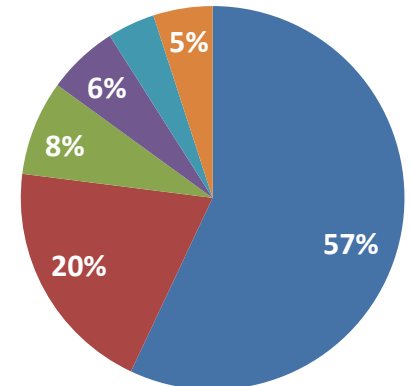
Accionistas significativos



■ Accionista a ■ Accionista b

■ Accionista c ■ Accionista d

Accionistas minoritarios



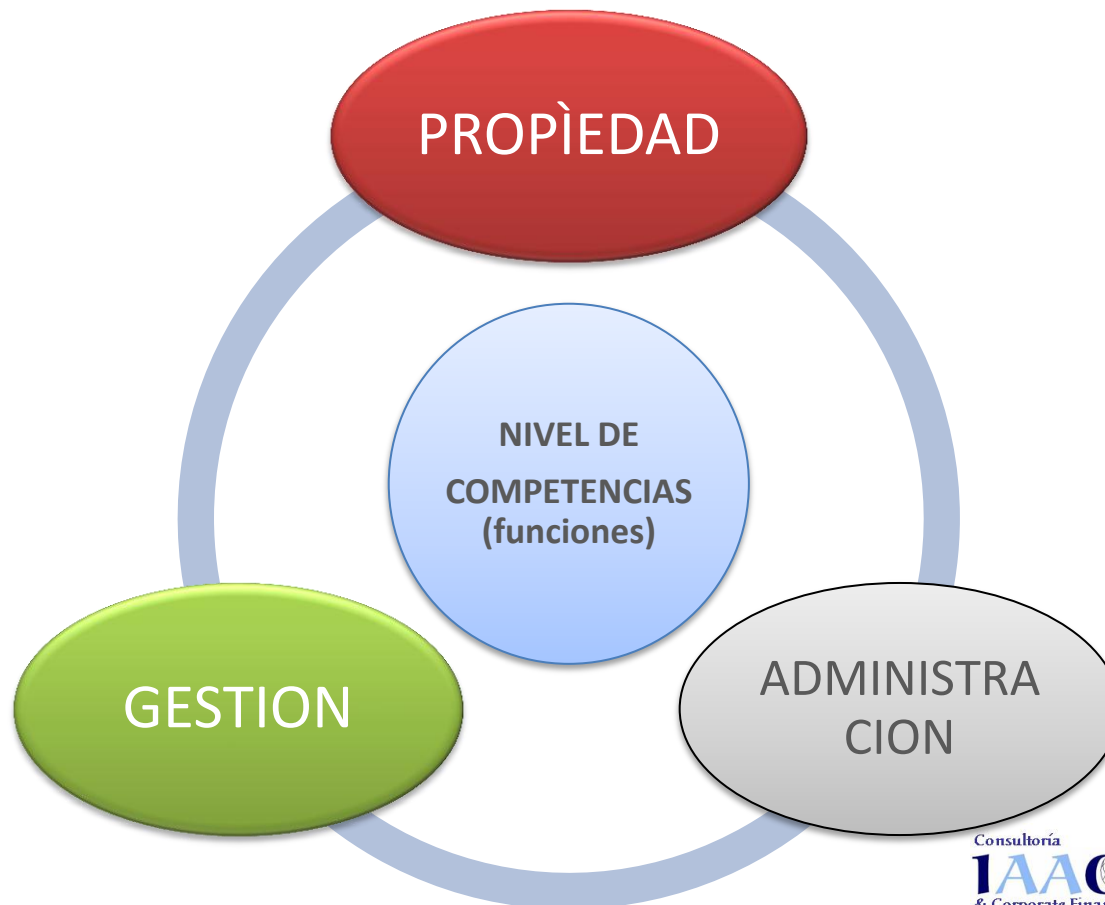
■ Control ■ Significativo ■ Minoritario
■ Minoritario ■ Minoritario ■ Minoritario

Estos cuatro tipos de empresas, ¿están expuestas al mismo problema de gobierno?



C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo

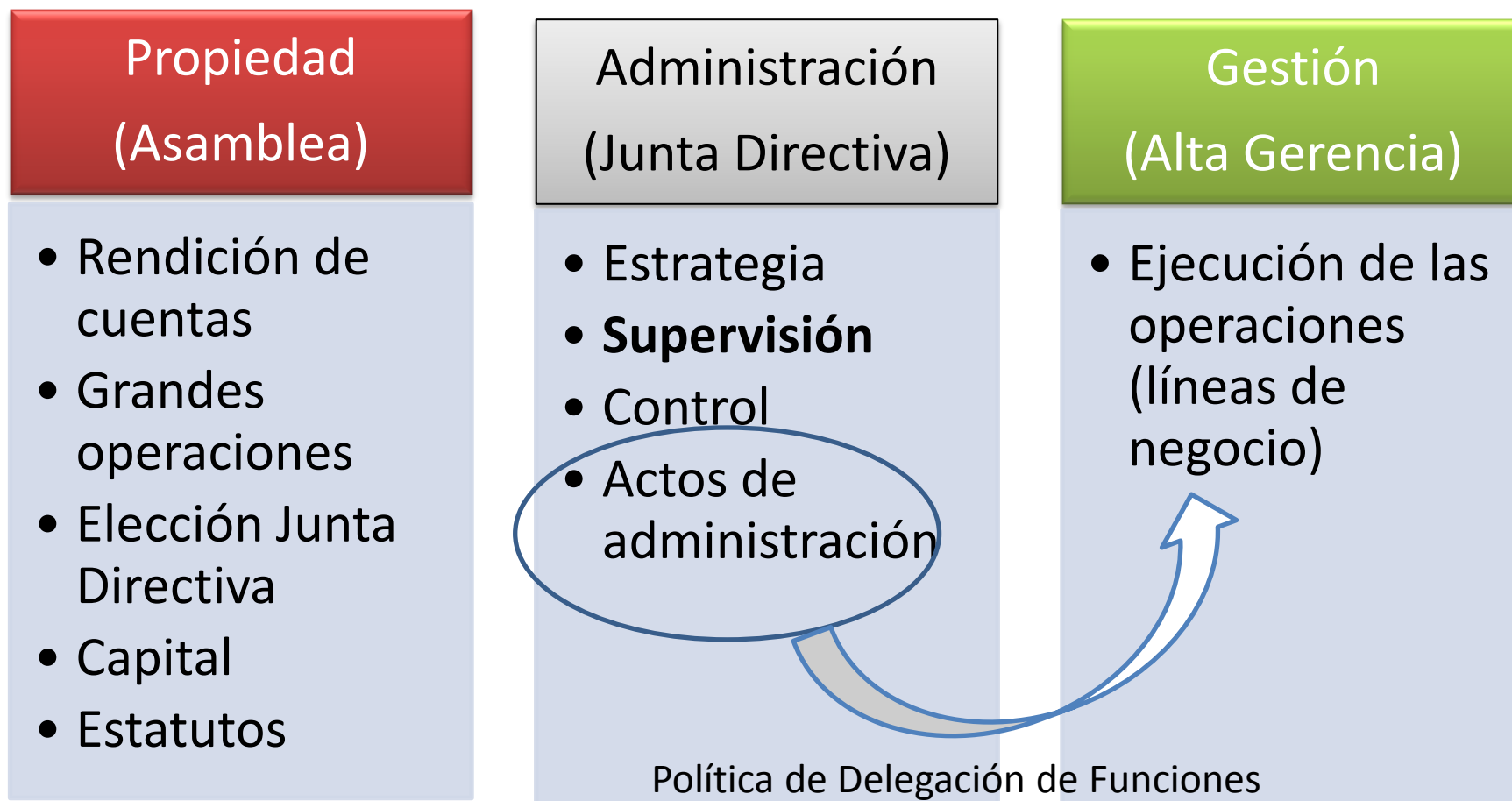
2. Nivel de competencias (funciones) asignadas a Propiedad-Administración – Gestión





C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo

Nivel de competencias (funciones)

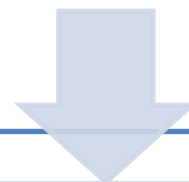




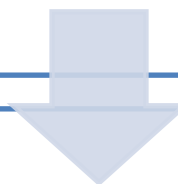
C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo

Funciones

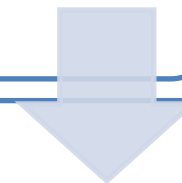
Junta Directiva



Función de Supervisión >>>



Conflictos de Interés + Operaciones vinculadas
+ **Ambiente de Control** + Integridad
sistemas contables y de información +
Transparencia y revelación de información
Relaciones con accionistas + Sucesión



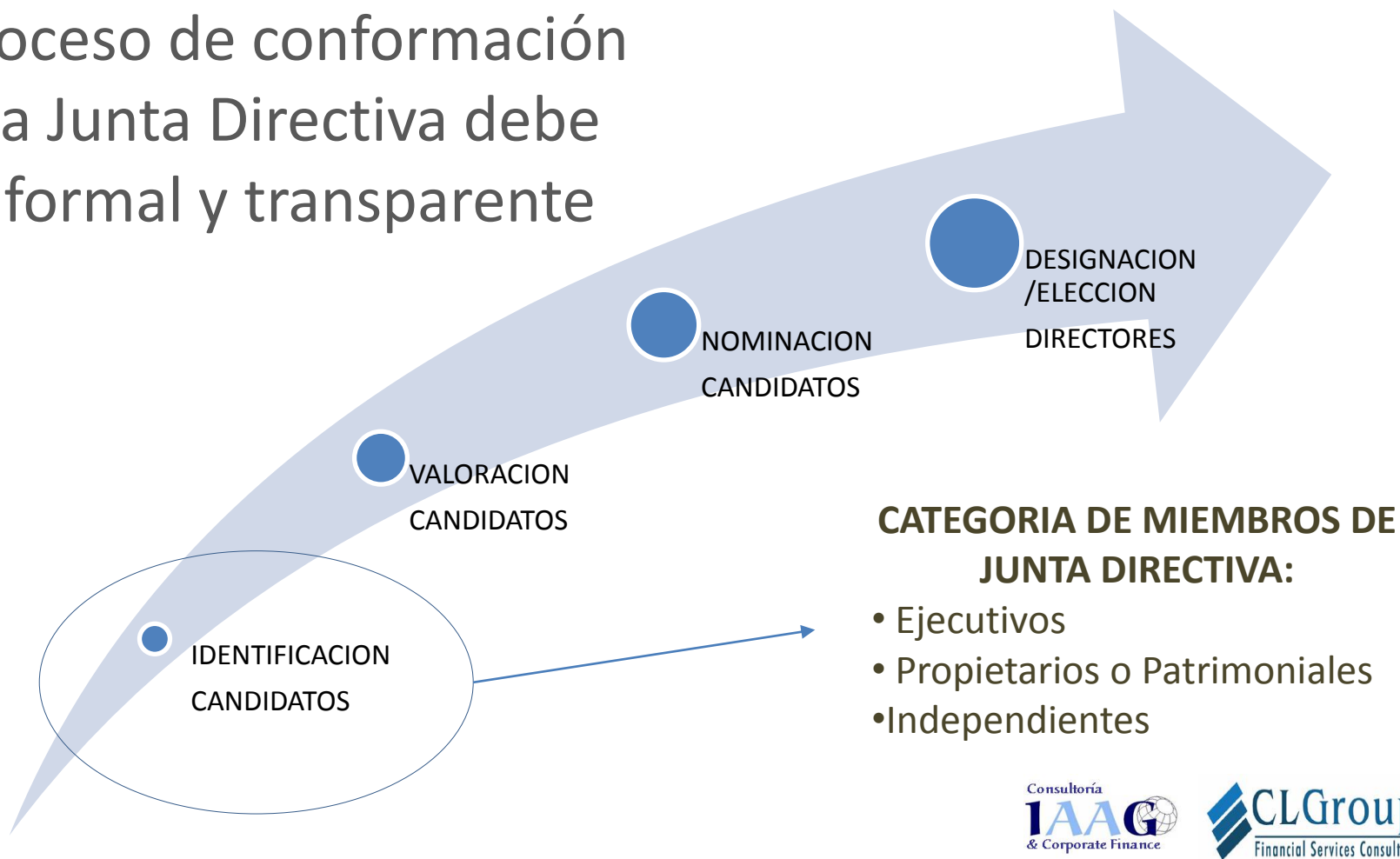
Ambiente de Control >>> Gestión de
Riesgos + Auditoría Interna + Auditoría
Externa+ Sistemas de Información y
Comunicación + Cumplimiento + Sistemas de
Control Interno



C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo

3. Conformación de la Junta Directiva

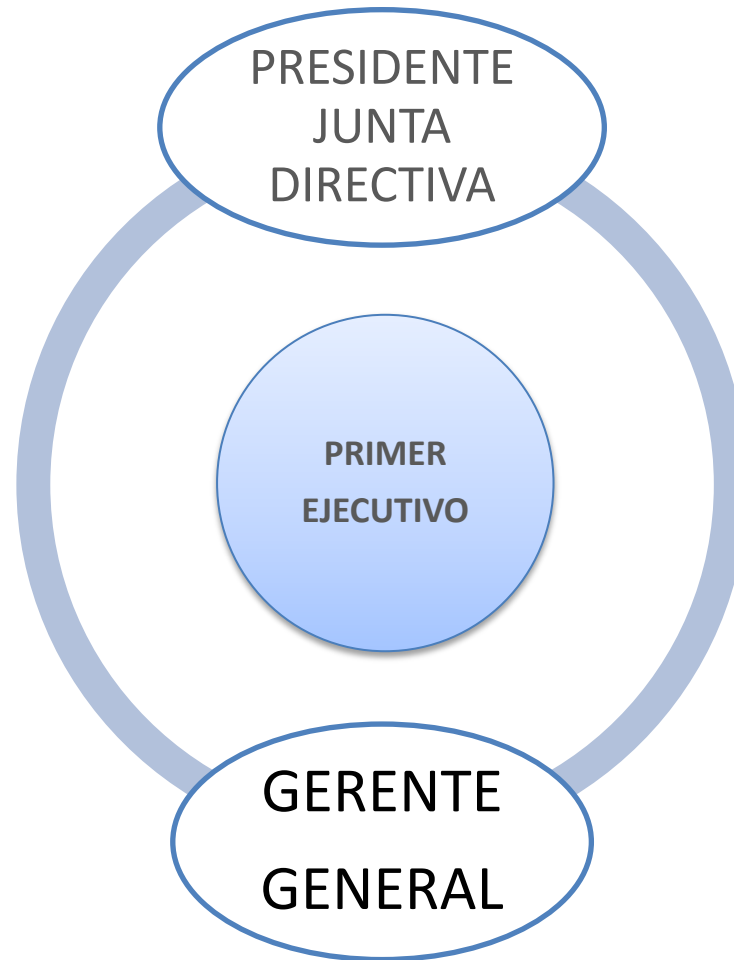
El proceso de conformación de la Junta Directiva debe ser formal y transparente





C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo

4. Primer Ejecutivo de la IFD





C. Fortalecimiento de Gobierno Corporativo

**Las FUNCIONES y la COMPOSICION de la Junta Directiva
no son los únicos temas clave**

Dinámica

Comités

Remuneración

**Deberes y
Derechos**

Evaluación



D. Transparencia



4. Transparencia

Necesidades de Transparencia

Protección de grupos de interés

- # Accionistas
- # Depositantes
- # Clientes
- # Otros

Disciplina del Mercado

- # Empresas emisoras
 - * Acciones
 - * Bonos

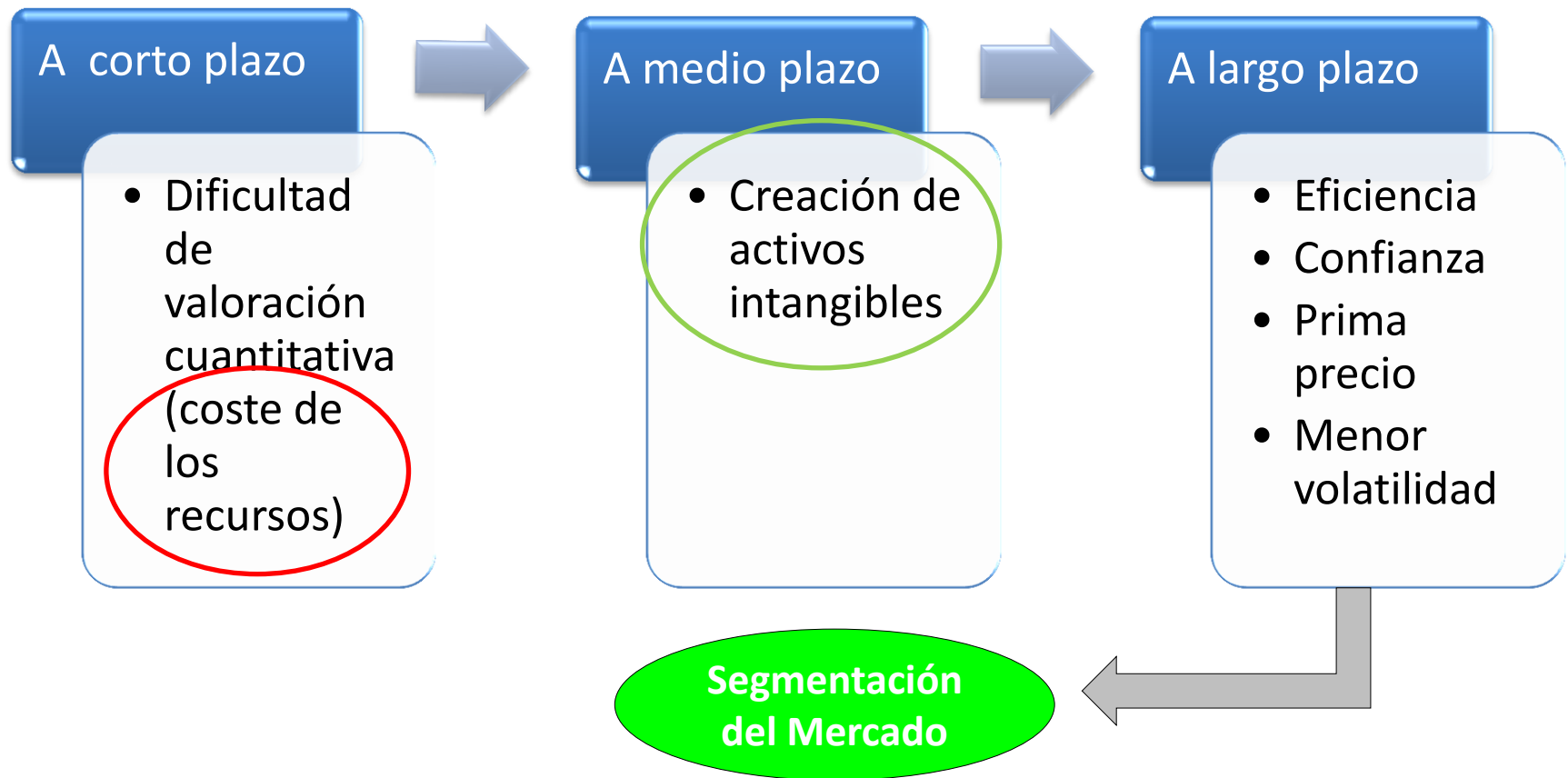
Rendición de Cuentas



E. Beneficios de un buen Gobierno Corporativo



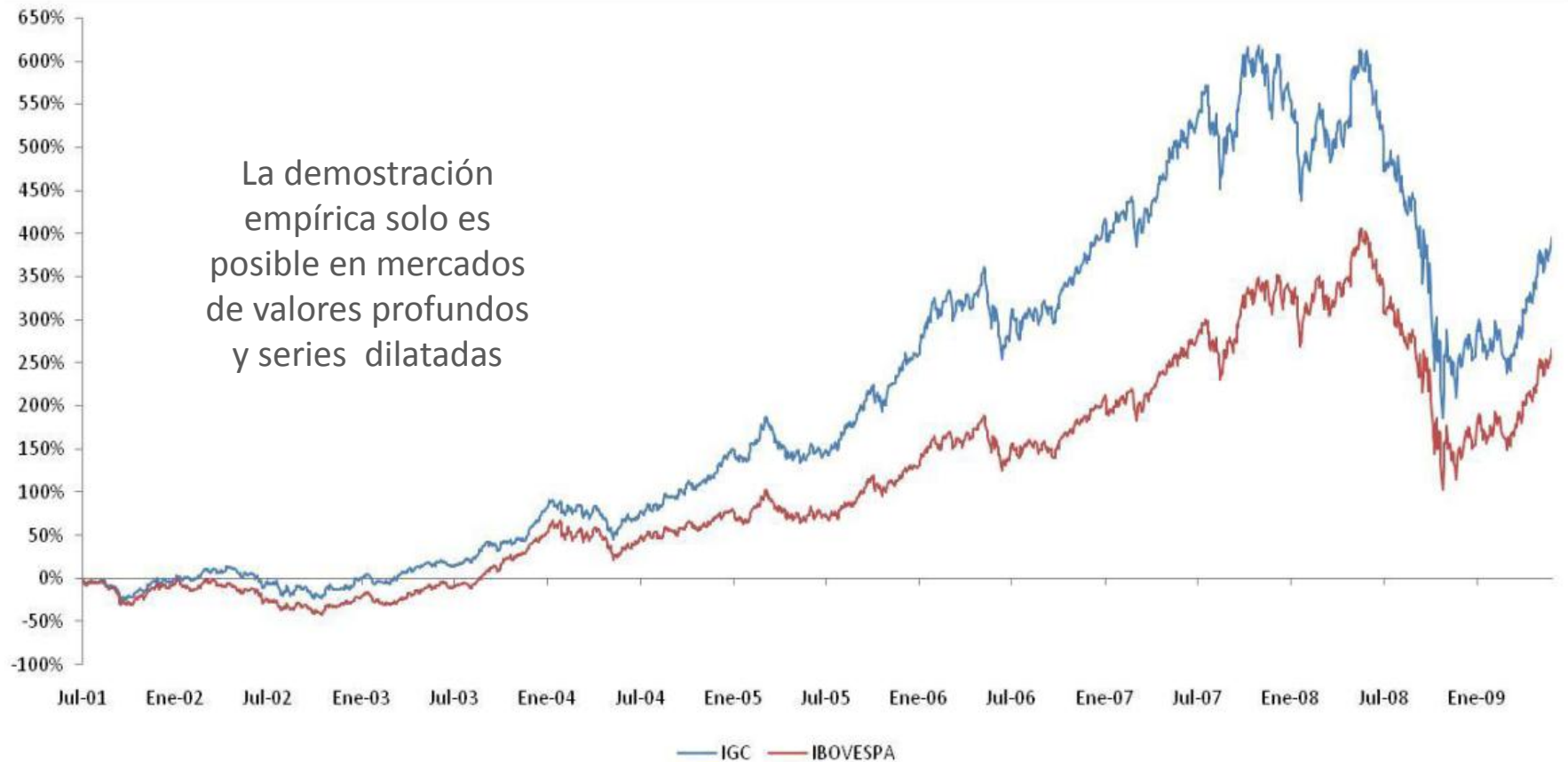
5. Beneficios de un buen Gobierno Corporativo





5. Beneficios de un buen Gobierno Corporativo

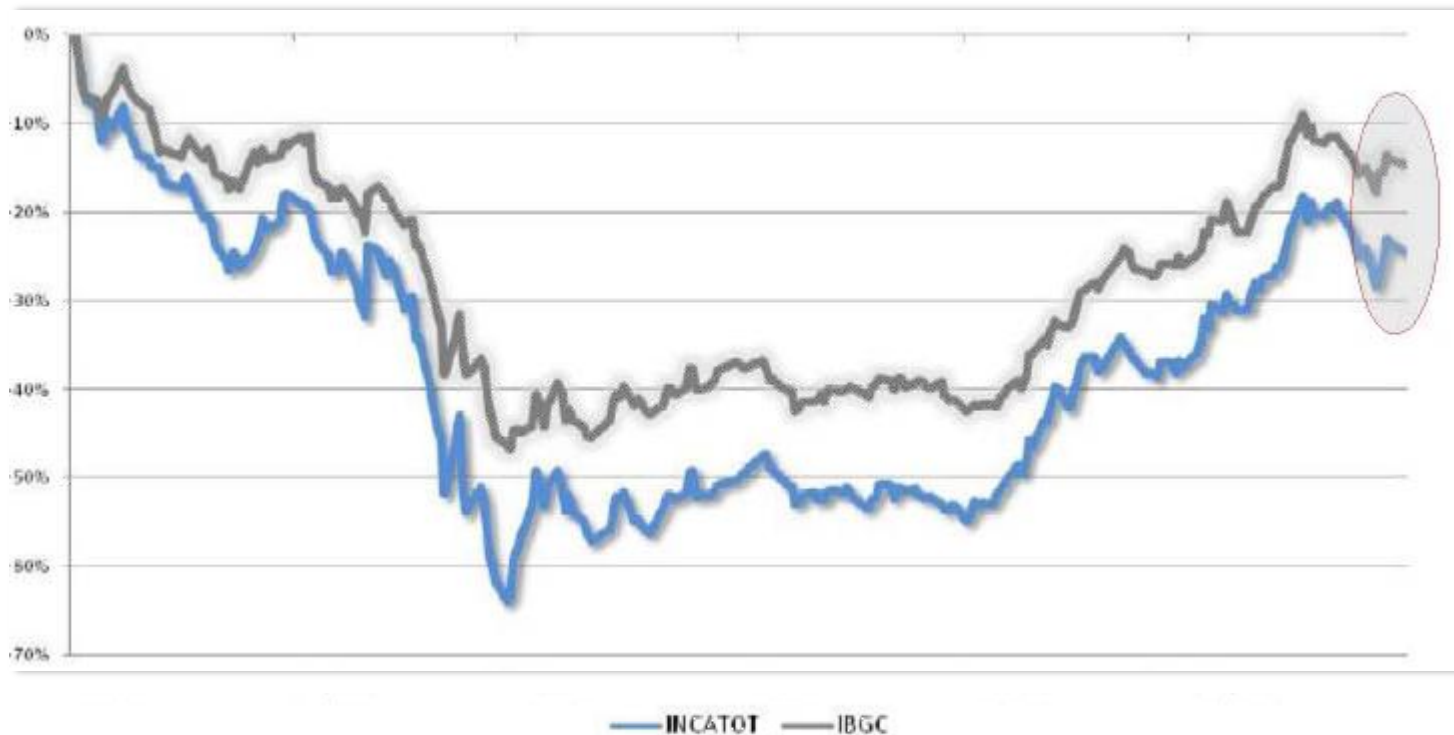
Valoración del mercado. Ejemplo IGC - BOVESPA





5. Beneficios de un buen Gobierno Corporativo

Ejemplo IBGC . Bolsa de Valores de Lima





5. Beneficios de un buen Gobierno Corporativo

LEHMAN BROTHERS
Where vision gets built.™

Semana del 17 Feb, 2009 : **LEHMQ.PK \$0,03**





5. Beneficios de un buen Gobierno Corporativo

Banks: Market Cap



La ausencia de Gobierno Corporativo ha facilitado la destrucción de valor

While JPMorgan considers this information to be reliable, we cannot guarantee its accuracy or completeness

Source: Bloomberg, Jan 20th 2009

& Corporate Finance





5. Beneficios de un buen Gobierno Corporativo

Respuesta Internacional a la crisis



G20 Washington
Declaración London
Summit
15 Noviembre 2008

Las empresas deberán volver a **evaluar sus modelos de gestión del riesgo** para protegerse del estrés, además de informar a los supervisores sobre sus esfuerzos.



G20 London Summit
2 Abril 2009

(...) lo que incluye reconocer sus pérdidas, aumentar su transparencia y **mejorar sus prácticas de gobierno interno** y gestión del riesgo.



G20 Pittsburgh Summit
24 y 25 Septiembre
2009

(...) **revisar los mandatos, el gobierno** y las exigencias de recursos de los bancos



5. Beneficios de un buen Gobierno Corporativo

Respuesta Internacional a la crisis



La gestión de riesgos es uno de los **aspectos claves del gobierno corporativo**, particularmente en el caso de los bancos. Algunas grandes entidades financieras ya no existen precisamente por que actuaron de forma negligente respecto a las reglas básicas de la gestión de riesgos y control



Una función neurálgica del Directorio, es la de **ejercer un control apropiado sobre la Alta Gerencia**. La pasividad frente a la función del control, fue un común denominador que precedió a la crisis



5. Beneficios de un buen Gobierno Corporativo

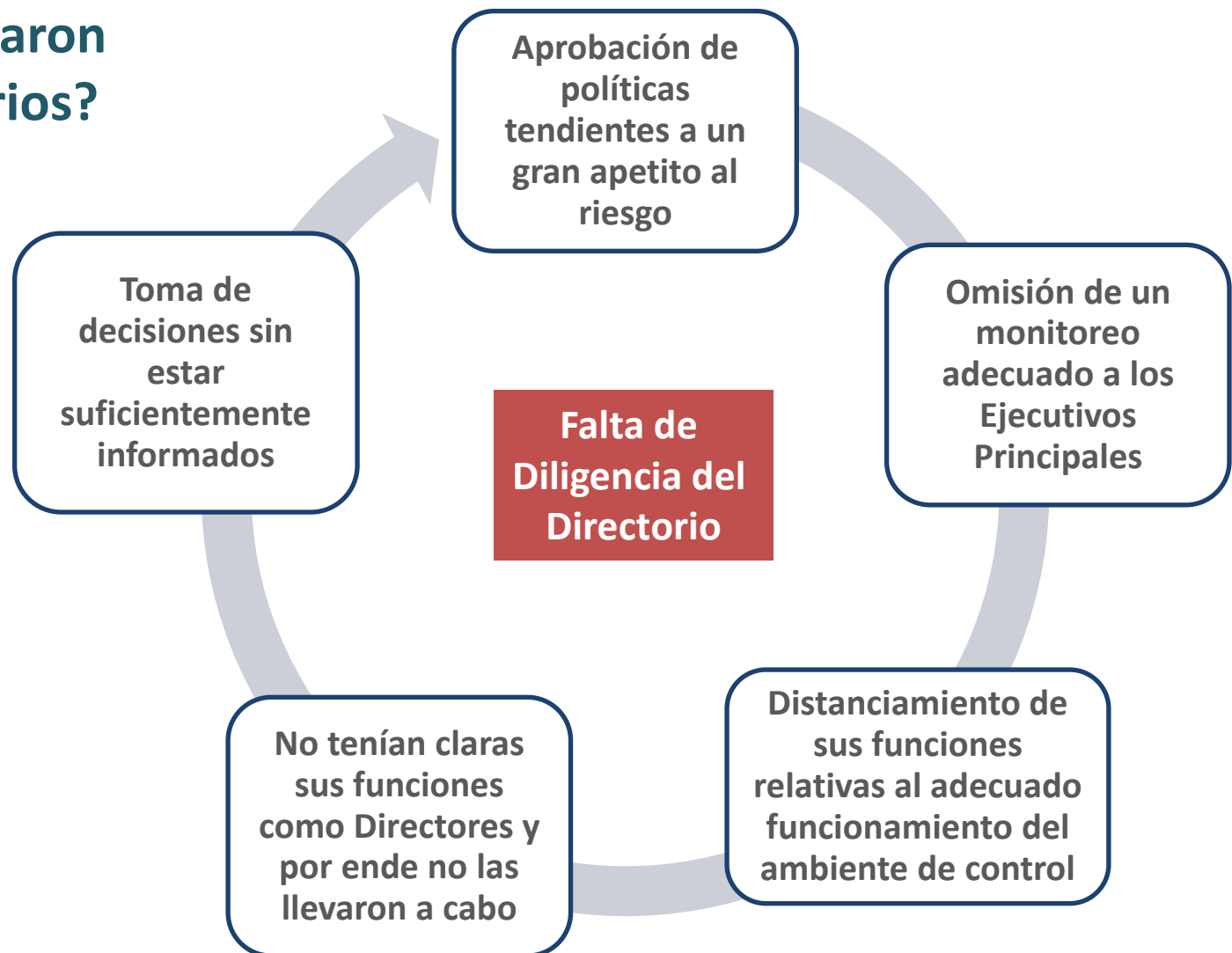
¿En que fallaron los Directorios?





5. Beneficios de un buen Gobierno Corporativo

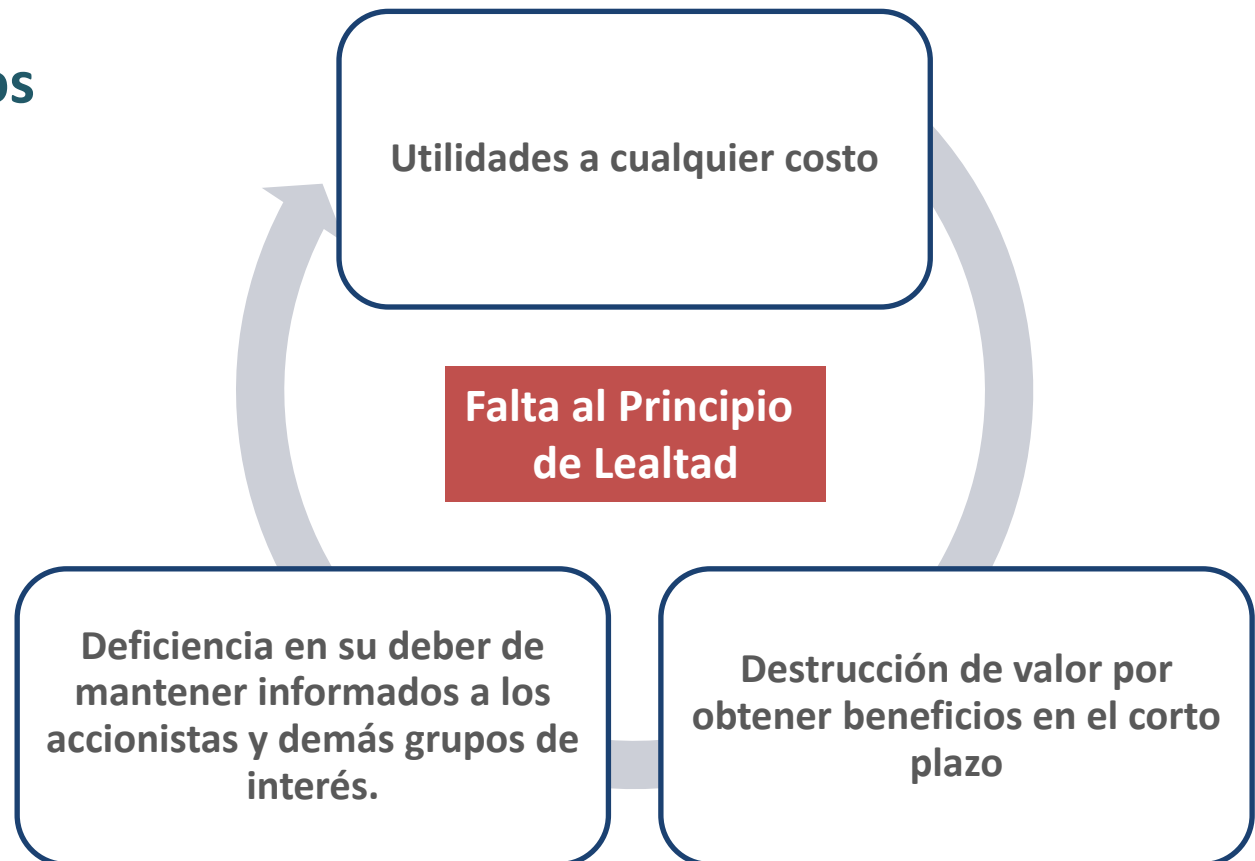
¿En que fallaron los Directorios?





5. Beneficios de un buen Gobierno Corporativo

¿En que fallaron los Directorios?





5. Beneficios de un buen Gobierno Corporativo

Europa: regulación solida y cumplimiento.
Revelación de información .
Relativo papel de los índices (1).

LATAM: marcos legales y regulatorios mas débiles:
1. Mayor autorregulación y venta del GC
2. Índices de GC

USA: regulación solida y activismo de los inversores instituciones (fondos de pensiones).
Relativo papel de los índices (1).

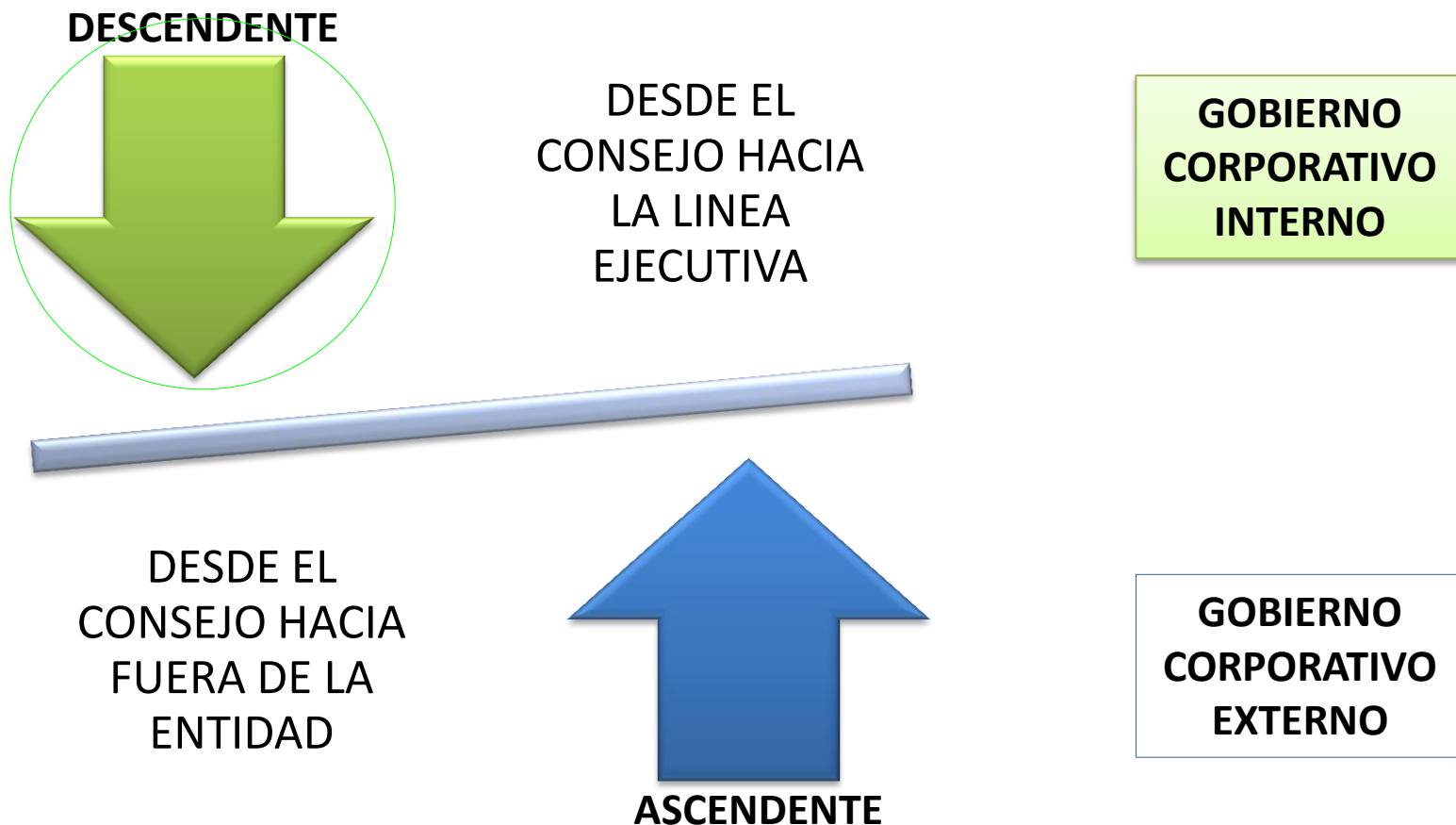




F. Modelo de Supervisión SIB



PERSPECTIVA DEL SUPERVISOR EN GOBIERNO CORPORATIVO





MATRIZ DE RIESGOS				
TIPO DE RIESGO	RIESGO INHERENTE	GOBIERNO INTERNO	GESTION Y CONTROL	RIESGO RESIDUAL
Crédito	(1)	(19)	(2)	(3)
Mercado	(4)		(5)	(6)
Liquidez	(7)		(8)	(9)
Operacional	(10)		(11)	(12)
Estratégico	(13)		(14)	(15)
Lavado de dinero	(16)		(17)	(18)
Perfil de riesgo banco	no aplica			(20)
Valoración recursos propios	(21)			
Perfil de entidad	(22)			

GOBIERNO CORPORATIVO INTERNO (transversal) + CALIDAD DE LA GESTION (para cada riesgo)

- Como elementos de mitigación



GOBIERNO CORPORATIVO INTERNO

MANUAL DE SUPERVISION



Áreas
Clave (7)



Elementos de
Evaluación

1. El Consejo de Administración:

ELEMENTOS

- a) Responsabilidades del Consejo
- b) Desempeño efectivo del Consejo
- c) Capacidad del Consejo
- d) Prácticas de organización y funcionamiento del Consejo
- e) Naturaleza y funciones de los Comités del Consejo

2. Relación entre el Consejo y la Alta Gerencia

3. Gestión de Riesgos

4. Control interno

5. Transparencia

6. Conflictos de interés

7. Implicaciones de Gobierno para los casos de Grupo financiero



MEJORAS AL MANUAL DE SUPERVISION

MANUAL DE SUPERVISION

- Apéndice 1 – Guía para la Supervisión in situ de Gobierno Interno
- Apéndice 2 – Guía para la Supervisión en Gobierno de bancos locales pertenecientes a un Grupo Financiero internacional



GOBIERNO CORPORATIVO INTERNO

7 Áreas Clave

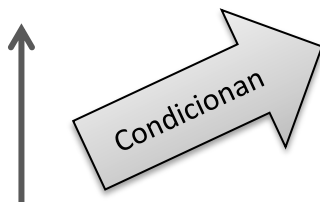


Elementos de Evaluación



J U R I S P R O F E S I O N A L E S

Calificación Gobierno interno	SIGNIFICADO
DEFICIENTE	Deficiencias significativas de Gobierno interno que ponen en peligro a la entidad o impiden una gestión y control adecuados de los riesgos.
MEJORABLE	Deficiencias significativas de Gobierno interno que sin embargo no ponen en peligro a la entidad, al no impedir una gestión y control adecuados de los riesgos.
ACEPTABLE	No existen deficiencias significativas de Gobierno interno.
BUENO	El Gobierno interno de la entidad se considera bueno.



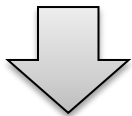
- Consejo de Administración
- Relaciones Consejo - Alta Gerencia
- Gestión de Riesgos
- Control Interno

Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto
El Consejo es formalmente responsable y ejerce en la práctica la función de identificar, nombrar y cesar al Gerente General.	La facultad de identificar, nombrar y cesar al Gerente General es ejercida por el Consejo, pero no está formalizada.	El Gerente General es identificado, nombrado y/o cesado por un órgano diferente al Consejo de Administración.



Integración entre el Gobierno Interno y la Calidad de Gestión

El peso relativo de la calidad de la gestión supera al gobierno interno.



En la práctica lo anterior se expresa en que, ante las mismas combinaciones, siempre predominará la calidad de la gestión.

Tabla 6: Mitigadores de Riesgos(*)

		CALIDAD DE GESTION			
		Deficiente	Mejorable	Aceptable	Bueno
GOBIERNO INTERNO	Deficiente	Deficiente	Deficiente o Mejorable	Mejorable	Mejorable
	Mejorable	Deficiente	Mejorable	Mejorable o Aceptable	Aceptable
	Aceptable	Deficiente	Mejorable	Aceptable	Aceptable o Bueno
	Bueno	Deficiente	Mejorable o Aceptable	Aceptable	Bueno

(*) El juicio experto puede modificar el resultado de la aplicación de la tabla, únicamente hacia abajo.



F. Áreas Clave y Elementos de Evaluación



Áreas Clave

1. Consejo de Administración

Responsabilidades
Funciones
atribuidas
Alcance

Desempeño
efectivo
Información que
reciben los
Directores
Dedicación

Capacidad
Mix de perfiles
profesionales
Capacitación e
inducción



1. Consejo de Administración

Practicas de Funcionamiento

Frecuencia

Actas

Independencia de los
Consejeros

Presidente del Consejo

Comités del Consejo

Auditoria # Riesgos

Funciones



Áreas Clave

2. Relaciones del Consejo con la Alta Gerencia

Designación y cese del CEO

Perfiles para
asumir la
Gestión
Ordinaria de
los negocios

Control de la
Alta Gerencia
Desempeño
Evaluación



3. Gestión de Riesgos

Existencia de
Políticas de
Riesgos

Aprobación y
Revisión de la
adecuación de
las políticas

- # Entendimiento de Riesgos
- # Procedimientos para riesgos concretos
- # Limites
- # Revisión de reportes desde la Alta Gerencia
- # Unidad de Riesgos (recursos e independencia)



4. Control Interno

Responsabilidad
de promover el
Ambiente de
Control

Auditoria
Interna
Perfiles

Independencia
Recursos

Cumplimiento

Responsabilidad
de supervisar el
Ambiente de
Control



5. Transparencia

Política de
Información y
Comunicación

WEB Corporativa

Información
Financiera y no
Financiera

Estructura de
Gobierno

Ambiente de
Control

Gestión de
Riesgos



6. Conflictos de Interés

Política de
Conflictos
de Interés

Conflictos de
Interés de
Consejeros y
Alta Gerencia
(personales)

Conflictos de
Interés
asociados a
operaciones
con partes
vinculadas
distintas de
crédito

Conflictos de
Interés al
interior del
banco (entre
departamentos)

Conflictos de
Interés entre el
banco y sus
clientes



Áreas Clave

7. Implicaciones de Gobierno para los casos de Grupo

Consejo de Matriz
apoderado para Grupo

Particularidad de las
políticas de Grupo

Conflictos de Interés
Distintas jurisdicciones
Operaciones *intragrupo*



Muchas gracias!