

# GERENCIA DE RIESGOS Y BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

JoseLuis.SolisCespedes@es.ey.com



## EL G-20 Dice:

Un gobierno débil e ineficaz de las Instituciones Financieras Sistémicas (SIFIs) ha sido ampliamente citado como un factor importante que ha contribuido al fracaso masivo de la toma de decisiones del sector financiero que condujo a la crisis financiera mundial.

## ¿QUÉ ES EL GOBIERNO CORPORATIVO?

¿Qué se entiende por "governance" en el contexto de una institución financiera?. El gobierno corporativo se define tradicionalmente como el sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas.

. *Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (2004)* define Corporate Governance como:

"Un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros stakeholders. El gobierno corporativo también proporciona la estructura mediante la cual se establecen los objetivos de la empresa, se determinan los medios para alcanzar dichos objetivos y se supervisa su ejecución. "

## ¿PORQUE GOBIERNO CORPORATIVO Y RIESGOS?

D. Adair Turner, presidente de Financial Services Authority (FSA), ha indicado siete causas inmediatas de la crisis en la que nos encontramos:

- 1 -. Grandes y globales desequilibrios
- 2 -. Un aumento en la participación de la banca comercial en “risky trading activities”
- 3 -. Crecimiento en “crédito securitizado” (Titulizaciones)
- 4 -. Incremento del apalancamiento
- 5 -. El fracaso de los bancos para gestionar los riesgos financieros
- 6 -. Inadecuados buffers de capital
- 7 -. Una dependencia fuera de lugar en las matemáticas complejas y calificaciones crediticias en la evaluación de riesgo<sup>1</sup>

El sustrato crítico de estas siete causas es ***un fallo generalizado del gobierno corporativo a todos los niveles.***

1. Adair Turner, *The Turner Review: Regulatory Response to the Global Banking Crisis* (London: Financial Services Authority, 2009).

## MENSAJES PRINCIPALES

### 1. Abordar la cuestión esencial de la función

► Bien aplicados, las estructuras de gobierno y los procesos son importantes, pero si, y cómo funcionan son las preguntas esenciales.

## MENSAJES PRINCIPALES

### 2. El papel vital de los consejos de administración

▶ Los consejos de administración desempeñan el papel central en el gobierno de las Instituciones Financieras a través del control de los tres factores que en última instancia determinan el éxito de la Institución Financiera:

- ▶ La elección de la estrategia
- ▶ La evaluación de la asunción de riesgos
- ▶ Y la seguridad de que el talento necesario está en su lugar, para poner en práctica la estrategia acordada.

## MENSAJES PRINCIPALES

### 3. Gestión del riesgo: Un elemento distintivo y fundamental del gobierno de las Instituciones Financieras

- ▶ Los responsables de las políticas de riesgo (clave) en las Instituciones Financieras, en los consejos y en la gestión, tienen que estar lo **suficientemente facultados para poner freno a los riesgos de la empresa**, pero también desempeñan un papel crítico en **permitir a las entidades el llevar a cabo actividades de riesgo bien administrado y rentable** que lleven al éxito sostenible a largo plazo de la empresa.

## MENSAJES PRINCIPALES

### 4. Profundo compromiso con la gobernabilidad: un requisito de la gestión

- ▶ El management debe jugar un papel proactivo continuado en el proceso de gobierno global:
  - ▶ Hacia arriba al consejo
  - ▶ Y hacia abajo a través de la organización.

## MENSAJES PRINCIPALES

### 5. El papel y la responsabilidad de los supervisores

- ▶ Los supervisores que más comprenden en su totalidad:
  - ▶ las estrategias de las instituciones financieras
  - ▶ el apetito de riesgo
  - ▶ y la eficacia de perfil, la cultura, y el gobierno estará en mejores condiciones para producir los juicios clave que requiere su mandato.

## MENSAJES PRINCIPALES

### 6. Las relaciones entre las juntas de las Instituciones Financieras y Accionistas a largo plazo

- ▶ Los Accionistas a largo plazo pueden y deben contribuir de manera significativa a un gobierno eficaz de las Instituciones Financieras.

## MENSAJES PRINCIPALES

### 7. El impacto de los valores y la cultura en los comportamientos y las decisiones

- ▶ Los valores y la cultura pueden ser la piedra angular del gobierno de las Instituciones Financieras, ya que impulsan conductas en toda la organización y son la eficacia última de su estructura de gobierno.

## CAMBIAR LA FORMA DE PENSAR SOBRE EL GOBIERNO CORPORATIVO

- ▶ El gobierno es un proceso continuo, no un conjunto fijo de normas y procedimientos.
- ▶ Diversidad de enfoques de Governance a través de las distintas Instituciones Financieras es una virtud, no un vicio.
- ▶ La obtención de detalles exhaustivos de todos los negocios puede ser una elección de algunos consejos, los detalles infinitos pueden no ser un prerrequisito de la eficiencia de los Consejos. Los consejos necesitarán profundizar en los detalles de forma selectiva, según sea necesario para entender operaciones y riesgos asumidos.
- ▶ La independencia del Consejo debe aportar una alta calidad como contribución a la deliberación de los consejos y no se demuestra por el número de veces que un consejero dice que no a la dirección ejecutiva.

## CAMBIAR LA FORMA DE PENSAR SOBRE EL GOBIERNO

- ▶ Tener juntas más pequeñas que requieren un mayor compromiso de tiempo de sus miembros es un enfoque mucho mejor que tener grandes colegios que requieren dedicación de tiempo moderado.
- ▶ Los consejeros no ejecutivos, deben aportar necesariamente una perspectiva externa e independiente.
- ▶ El balance efectivo entre riesgos, retorno y capacidad de resistencia o recuperación es la forma de juzgar las oportunidades.
- ▶ Un Mandato clave para el Management es dar a los consejeros la mejor manera de entender los problemas de negocio en los que se requiere criterio.

## CAMBIAR LA FORMA DE PENSAR SOBRE EL GOBIERNO

- ▶ El mejor consejo en el mundo no puede contrarrestar un control interno y una situación de gestión de riesgos débiles.
- ▶ Los supervisores necesitan una comprensión profunda y matizada de cada Institución Financiera, estrategia, el enfoque del gobierno, la cultura, sus líderes, y sus problemas.
- ▶ Los accionistas institucionales no impedirán la próxima crisis, pero pueden y deben participar de manera más productiva en materia de gobierno.
- ▶ Los valores y la cultura son lo último en "software" que determinan los comportamientos de las personas en toda Institución Financiera y la eficacia y eficiencia de su estructura de gobierno.

## ¿PORQUE GOBIERNO CORPORATIVO Y RIESGOS?

La lista anterior no es exhaustiva.

Muchas gracias  
por su atención

# AGERS

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

## About Ernst & Young's Risk Advisory Services

Business risks are increasingly global, complex and interlinked. Your ability to recognize, prepare for and effectively manage these risks will determine your organization's performance and progress. Effective risk management isn't just about protecting your business – it's also about making it better. We do this by helping you understand your business risks and develop plans to accept, manage or capitalize on them. The quality of our service starts with our 14,000 risk professionals – the largest and broadest global risk advisory network of any professional organization. We harness their diverse perspectives and experience by bringing together a seasoned multidisciplinary team to work with you in a proactive, open and objective way. We use both proven, integrated global methodologies and fresh perspectives in our work. And because we understand that, to achieve your potential, you need a tailored service as much as consistent methodologies, we work to give you the benefit of our broad sector experience, our deep subject matter knowledge and the latest insights from our work worldwide. It's how Ernst & Young makes a difference.

[www.ey.com/es](http://www.ey.com/es)

© 2012 Ernst & Young. Todos los derechos reservados.

**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do