



GOBIERNOS CORPORATIVOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS

Enrique Marshall
Consejero del Banco Central de Chile

Agenda

- I. Introducción al tema del gobierno corporativo
- II. Aplicación en instituciones financieras
- III. Reflexiones desde una perspectiva práctica
- IV. Conclusiones



I. Introducción al tema del gobierno corporativo

Definición de gobierno corporativo

- *“El gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento. Un buen gobierno corporativo deberá ofrecer incentivos apropiados al Consejo y al cuerpo directivo, para que persigan objetivos que sirvan a los intereses de la sociedad y de sus accionistas, además de facilitar una supervisión eficaz.”*

Fuente: OECD, Principios de Gobierno Corporativo, 2004.

Reglas versus principios

- No existe un modelo único de gobierno corporativo.
- Encontramos distintas fórmulas o versiones de buen gobierno corporativo dependiendo de las realidades y tradiciones de los países o regiones.
- Sin embargo, sobresalen en todas ellas elementos comunes que se han plasmado en ciertos principios ampliamente aceptados.

Principios de gobierno corporativo (1)

- Marco eficaz para el gobierno corporativo (disposiciones legales y reglamentarias, cultura financiera, incentivos, etc.)
- Ejercicio de derechos y funciones de los accionistas.
- Tratamiento equitativo de los accionistas (mayoritarios y minoritarios; nacionales y extranjeros)

Principios de gobierno corporativo (2)

- Papel de las partes interesadas: empleados, clientes, proveedores, la comunidad, etc.
- Revelación de información y transparencia.
- Las responsabilidades del directorio, especialmente en lo referido al direccionamiento estratégico, al control efectivo de la dirección ejecutiva y a la protección de los intereses de los accionistas.

Fuente: OECD, Principios de Gobierno Corporativo, 2004.

Contribución de gobiernos corporativos sólidos y eficientes

- A nivel macro-económico: aumentan la eficiencia y por tanto el crecimiento económico.
- A nivel macro-financiero: contribuyen a generar confianza en el funcionamiento de los mercados financieros y de capitales que son claves para el desenvolvimiento de la economía.
- A nivel micro-económico: generan valor para los accionistas. Estudios empíricos muestran que los inversionistas están crecientemente dispuestos a pagar un premio por un buen gobierno corporativo.

Prioridades según países y regiones

- Estas varían según los países y las regiones.
- Están determinadas en parte por los problemas enfrentados en el pasado (escándalos y crisis)
- En los países desarrollados, la preocupación principal es, por regla general, la relación entre la propiedad y la gestión o, dicho en otros términos, entre los accionistas y los directivos o ejecutivos superiores.
- En otros países, la relación entre los accionistas controladores y los accionistas minoritarios concita una preocupación especial.

Realidad de América Latina (1)

- Debilidades o vulnerabilidades en la estructura corporativa: concentración de la propiedad e injerencia del grupo controlador.
- Presencia de grupos o conglomerados económicos con estructuras de propiedad complejas, contornos imprecisos y múltiples intereses (financieros y no financieros).
- Normas contables desalineadas con estándares internacionales

Realidad de América Latina (2)

- Cultura financiera aún no bien asentada y bajo ejercicio de la auto-disciplina.
- Bajo desarrollo relativo del mercado de capitales.
- Creciente inserción global: presencia de inversionistas extranjeros en nuestros países; y acceso al financiamiento externo para los nacionales (acciones, bonos o créditos)

Ámbito de aplicación de los principios de buen gobierno corporativo (1)

- Su aplicación es absolutamente necesaria en el segmento de las grandes corporaciones y, en particular, entre aquellas que emiten títulos de oferta pública (acciones y bonos).
- También lo es entre las instituciones financieras: bancos, compañías de seguros, administradores de fondos, etc.
- Pero el desafío no termina allí. Con los matices y las adecuaciones que corresponden, algunos principios son también aplicables en otros segmentos de empresas.

Ámbito de aplicación de los principios de buen gobierno corporativo (2)

- Las pequeñas y medianas empresas pueden enfrentar restricciones para su desarrollo si observan marcadas debilidades en estas materias.
- Los problemas de acceso al financiamiento bancario de las empresas de menor tamaño tienen mucho que ver con la debilidad de sus estructuras internas y con la falta de información financiera confiable que permita evaluar bien los riesgos de crédito asociados.



II. Aplicación en instituciones financieras

Elementos distintivos presentes en el sistema financiero (1)

- La actividad financiera descansa en buena medida en la confianza del público, lo que introduce un factor de vulnerabilidad que debe ser mitigado.
- Los depositantes son una parte interesada muy importante que debe ser protegida. Los depósitos son verdaderas “aportaciones de capital” que se suman a los que efectúan los accionistas. Sin embargo, los intereses de unos y otros pueden no ser siempre coincidentes.

Elementos distintivos presentes en el sistema financiero (2)

- Las prestaciones financieras se han tornado masivas y muchos clientes carecen de una adecuada educación e información para tomar sus decisiones, lo que plantea la necesidad de vigilar y proteger sus intereses como consumidores (parte interesada).
- Alto costo económico del mal funcionamiento del sistema financiero y de las situaciones de crisis.
- Regulación y supervisión de las actividades financieras.
- Por todo ello, la existencia de gobiernos corporativos sólidos y eficientes se plantea como especialmente necesaria en este sector.

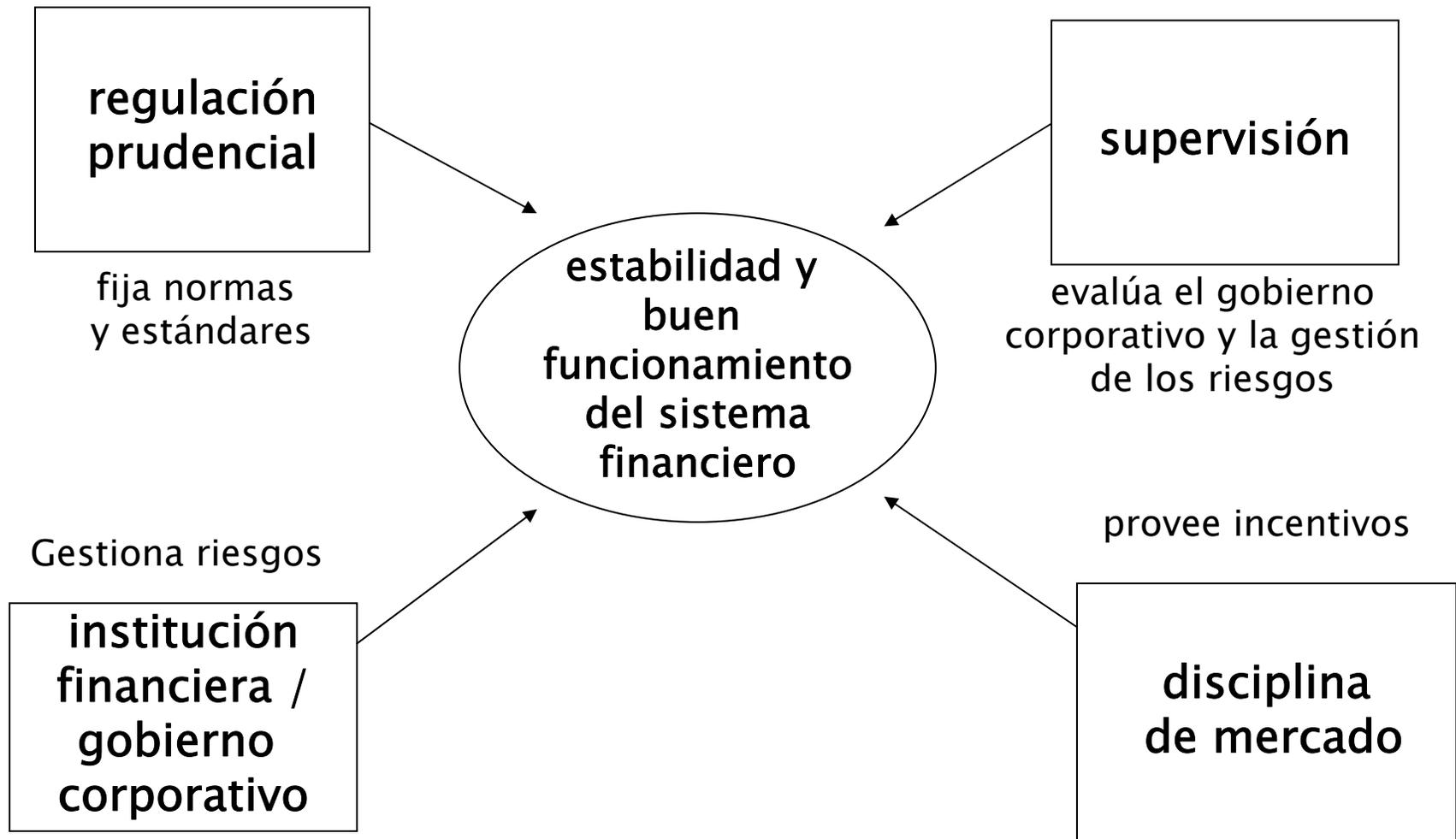
Modelo conceptual

- Este modelo parte por reconocer el alto interés público en preservar la estabilidad y el buen funcionamiento del sistema financiero.
- Este es un objetivo compartido por todos quienes intervienen en las actividades financieras, incluidas las instituciones individualmente consideradas y sus accionistas.
- Solo en un marco de estabilidad y eficiencia, las instituciones financieras pueden desarrollarse y alcanzar sus objetivos individuales (acrecentar su valor).

Modelo conceptual

- La estabilidad y el buen funcionamiento del sistema dependen de 4 pilares igualmente importantes:
 - Regulación prudencial
 - Supervisión efectiva
 - Gobierno corporativo sólido
 - Disciplina de mercado
- Estos 4 factores se refuerzan unos con otros para asegurar la estabilidad y el funcionamiento del sistema.
- También se debe reconocer el rol de las políticas macroeconómicas para la estabilidad financiera.

Modelo conceptual



Modelo conceptual

- Estos 4 pilares se apoyan mutuamente para lograr el objetivo perseguido. Sus efectos se refuerzan unos con otros.
- La regulación prudencial supone por regla general la existencia de un sólido gobierno corporativo y directorios que asumen una serie de responsabilidades. Cuando ello ocurre, la regulación se torna más eficiente.
- Una supervisión moderna, focalizada en la gestión, que mira hacia delante más que hacia atrás, supone que los supervisados cuentan con una sólida estructura corporativa, con capacidad para anticiparse, para auto-evaluarse, para hacerse cargo de las observaciones de los supervisores y corregir las debilidades detectadas. Cuando ello se da, la supervisión aumenta su eficacia.

Modelo conceptual

- En general, la regulación y la supervisión no son suficientes para preservar la estabilidad de las instituciones financieras.
- La gestión profesional y la auto-disciplina, apoyadas en un gobierno corporativo sólido y eficiente, son complementos absolutamente necesarios.
- La disciplina de mercado, a través de incentivos de precio, está llamada a brindar apoyo y reforzar la regulación y la supervisión. En esa misma perspectiva, puede promover el fortalecimiento de los gobiernos corporativos.
- Cuando los inversores pagan un premio por las compañías que cuentan con un sólido gobierno corporativo, el mercado está cumpliendo con este importante rol.

Principios de buen gobierno en las instituciones financieras (1)

1. Los directores deben ser aptos, comprender sus funciones y ser capaces de aplicar buen juicio.
2. El directorio debe aprobar y vigilar los objetivos estratégicos y los valores corporativos.
3. El directorio debe fijar y hacer cumplir las líneas de responsabilidad al interior de la organización.
4. El directorio debe exigir a la alta administración el seguimiento permanente de las materias relevantes.
5. El directorio debe hacer uso y brindar apoyo al trabajo realizado por las funciones de auditoría externa y control interno.

Principios de buen gobierno en las instituciones financieras (2)

6. El sistema de remuneraciones para los directivos y ejecutivos superiores debe ser congruente con los objetivos estratégicos (largo plazo), el ambiente de control y la cultura empresarial.
7. La institución debe ser dirigida y gestionada con transparencia.
8. El directorio debe conocer y comprender la estructura orgánica y los riesgos que conlleva su operación en todas jurisdicciones donde tiene presencia.

Fuente: BIS, “La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias”, 2006.



III. Reflexiones desde una perspectiva práctica

¿En qué aspectos centrar la atención?

- La estructura organizacional: grado de adecuación con la estrategia comercial, segregación de funciones (comercial versus riesgos).
- Funcionamiento del directorio y del comité de auditoría.
- Políticas, modelos, procedimientos, sistemas y resultados de la gestión de riesgos.
- Marco de políticas de control interno y su efectividad.

Exigencia de nuevas tendencias en materia de regulación y supervisión

- Ejemplos de estas nuevas tendencias son Basilea II y el enfoque de supervisión por riesgos.
- Estos nuevos estándares suponen la existencia de un sólido gobierno corporativo y, en particular, de un alto grado de responsabilidad del directorio en la definición de políticas de gestión de riesgos.

Exigencia impuesta por la dinámica de los negocios financieros.

- Los negocios financieros están marcados por la innovación y el cambio.
- En este contexto, la regulación y la supervisión deben flexibilizarse para facilitar la gestión de las instituciones y el desarrollo de los mercados.
- Esto supone traspasar grados crecientes de responsabilidad a los directorios y a la alta administración, los que deben tener la capacidad para responder adecuadamente a este desafío.

El reparto de responsabilidades entre supervisor y directorio

- La búsqueda de un equilibrio entre gestión y supervisión plantea interrogantes prácticas.
- ¿Hasta dónde debe llegar la supervisión?
- ¿Es tarea de la supervisión “validar” la gestión de las instituciones?
- Por ejemplo, ¿los modelos de riesgos debe ser “aprobados” por la autoridad?

Tareas y responsabilidades de los directorios

- En este nuevo contexto, los directorios se ven enfrentados a nuevas materias, muchas de ellas altamente complejas: gestión de los riesgos financieros, gestión del riesgo operacional, prevención del lavado de activos, etc.
- Todo ello plantea el tema de las competencias exigidas a los directores, su profesionalización, la evaluación de su desempeño y la remuneración de sus servicios.
- Existe el peligro de un cierto recargo de tareas y responsabilidades, lo que puede ser superado a través del funcionamiento de comités de directores.
- Existe también el desafío de mantener una adecuada distancia de los asuntos del día a día y enfocarse en los temas generales.

Comité de Auditoría (1)

- El comité de auditoría aparece hoy como una de las expresiones de buen gobierno corporativo.
- Para las empresas financieras es esencial contar con esta figura.
- Pero su funcionamiento requiere despejar algunas cuestiones.
- Un primer tema es clarificar su foco de atención. Sin perjuicio de abordar temas relacionados con la protección de los accionistas minoritarios, el comité debe asumir como tarea principal brindar apoyo al directorio en los temas de gestión de riesgos, control interno y otros en esa misma línea que puedan ser relevantes.

Comité de Auditoría (2)

- Un segundo punto es de su composición: miembros internos versus externos; y participación de directores independientes.
- Relacionado con ello, está el tema de las competencias requeridas a los miembros.
- Un problema que suele presentarse es la definición de independencia. Opciones: fijar normas o reglas muy detalladas; remitirse a criterios internacionales; o bien establecer ciertos principios y luego dejar espacio para que el directorio fije los criterios más específicos y se pronuncie sobre su aplicación en situaciones especiales.

Gobierno de filiales y sucursales de un mismo grupo financiero

- Frecuentemente, las instituciones financieras nacionales cuentan con filiales o sucursales.
- El desafío de un buen gobierno corporativo debe ser entendido para el conjunto del grupo financiero y cada una de sus unidades.
- Especial atención debe prestarse a las filiales o sucursales ubicadas en otras jurisdicciones.

Gobierno de filiales o sucursales de un grupo financiero internacional

- Las filiales o sucursales de grupos internacionales presentan una situación especial.
- Son parte de una organización que cuenta con una estructura corporativa establecida a nivel de su casa matriz ubicada en otra jurisdicción.
- No siempre será necesario reproducir a nivel local una estructura compleja, pero siempre será importante la adecuada vigilancia y control desde la casa matriz.
- Las exigencias a nivel local dependerán del tamaño y de la estrategia comercial de la filial o sucursal.
- En todo caso, los ejecutivos que operan en una determinada jurisdicción y quienes ejercen las funciones de vigilancia y control deben tener un adecuado conocimiento de las normas, estándares y prácticas locales.

Rol de los inversionistas institucionales

- En muchos de nuestros países han surgido importantes inversionistas institucionales como resultado de reformas al sistema de pensiones.
- Estos inversores pueden cumplir un rol clave en la promoción de los gobiernos corporativos
- Pueden, por ejemplo, establecer exigencias de buen gobierno en las compañías en las que invierten.
- También pueden aplicar criterios de profesionalismo e independencia cuando designan directores en dichas empresas.

Otros actores relevantes

- **Audidores externos.**
 - Participación en comité de auditoría.
 - Investigación y difusión de buenas prácticas.
- **Firmas clasificadoras de riesgo.**
 - Incorporación de nuevos criterios en las clasificaciones de riesgo (estructura corporativa, calidad de la gestión, sistemas y procedimientos, controles internos, etc.)
 - Clasificaciones de riesgo de administradoras de fondos mutuos, de fondos de inversión, y de las instituciones que participan en la cadena conducente a la titularización de activos, han incorporado estos nuevos criterios y se apoyan en buena medida en ellos.

Instancias intermedias de apoyo

- En nuestros países existe la necesidad de fortalecer las instancias intermedias relacionadas con el desarrollo de la industria financiera.
- Por de pronto están las asociaciones gremiales. Cuando se profesionalizan pueden aportar mucho en la línea de elevar estándares y promover la auto-disciplina.
- Enseguida están las empresas que proveen servicios de apoyo compartido, como las bolsas, los depósitos de valores, los sistemas de compensación y pagos, los sistemas de tarjetas de crédito y las redes de cajeros automático. El tema del gobierno corporativo es también muy importante en todas ellas.
- Finalmente están las instituciones u organizaciones que emiten normas contables o fijan estándares para los auditores externos, que también están llamadas a efectuar una positiva contribución.

Protección de los consumidores

- La protección de los consumidores es un tema que adquiere creciente importancia para las instituciones financieras que efectúan prestaciones masivas (bancos y fondos de pensiones).
- Ello se relaciona con la transparencia en la relación comercial, la procedencia de los cobros, y la calidad de los servicios prestados. Estas son materias que deben ser abordados por las instituciones.
- Mientras mayor sea la auto-regulación menor será la necesidad de establecer regulaciones que pueden afectar el desarrollo de los negocios e imponer costos.

Costos asociados

- Estos nuevos estándares tienen costos asociados que deben ser considerados atentamente.
- El balance de beneficios y costos debe estar siempre presente.
- Por ello es importante que la aplicación se haga con la debida flexibilidad y atendiendo a la naturaleza y complejidad de los negocios y al nivel de los riesgos asumidos.



IV. Conclusiones

Conclusiones

- El tema de los gobiernos corporativos adquiere una creciente importancia en nuestros países.
- Al interior del sistema financiero, los gobiernos corporativos apoyan y refuerzan las funciones que cumplen la regulación, la supervisión y la disciplina de mercado, en orden a preservar la estabilidad y el buen funcionamiento de las instituciones financieras.
- El fortalecimiento de los gobiernos corporativos es una tarea ardua, que plantea múltiples desafíos, pero que tiene retornos apreciables para instituciones financieras individualmente consideradas, para el sistema financiero y para el conjunto de la economía.



Gracias por su atención