

El Gobierno Corporativo y las mejores Prácticas en el Sector Bancario

Boletín Gobierno Corporativo | Primavera 2011

Contenido

Introducción

Buenas prácticas de Gobierno Corporativo

Principios para un gobierno corporativo sólido

Promoción de un entorno favorable

Marco regulatorio

Tendencias del sector

Consideraciones finales

Introducción

La situación financiera mundial de 2008 se desató de manera directa debido al colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos en el año 2006, lo cual provocó el problema de las hipotecas subprime.

Las repercusiones de la situación hipotecaria comenzaron a manifestarse de manera significativa desde inicios de 2008, extendiéndose primero al sistema financiero estadounidense y después al internacional. Como consecuencia, se tuvo una profunda situación de liquidez, y se causaron indirectamente, otros fenómenos económicos tales como la escasez alimentaria global y la caída bursátil mundial de octubre de 2008. Esto en su conjunto generó una situación económica a escala internacional.

En México esta situación se vio reflejada entre otros aspectos con la baja en el precio del petróleo, la depreciación del peso frente al dólar, la caída de las exportaciones e inversiones extranjeras, la disminución de las remesas y el grave aumento del desempleo.

Buenas prácticas de Gobierno Corporativo

Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo son fundamentales para

obtener y mantener la transparencia pública y la confianza en el sistema bancario; contribuyen al buen funcionamiento del sector bancario y de la economía en su conjunto.

Debido al rol tan importante que representan los bancos como intermediarios financieros en la economía, el público y el mercado tienen un alto grado de sensibilidad a los problemas que puedan surgir por deficiencias de buenos modelos de gobierno corporativo en estas instituciones financieras.

En virtud de esa sensibilidad, en 1975 fue creado el Comité de Basilea en Supervisión Bancaria con los presidentes de los bancos centrales con el objetivo de vigilar a los bancos a nivel internacional, el cual publicó una guía en 1999 (Basilea I), con una revisión a los principios en 2006 (Basilea II).

Esta guía proporcionó un punto de referencia para promover la adopción de prácticas de Gobierno Corporativo sólidas por parte de las instituciones bancarias en sus respectivos países, y contribuyó con los supervisores (organismos reguladores) para vigilar y controlar de una manera más efectiva a dichas instituciones.

Después de la publicación de la guía de 2006, durante la situación financiera que comenzó a mediados de 2007, salieron a la luz una serie de carencias que en materia de gobierno corporativo presentaban algunas instituciones. Entre dichas ausencias destacan:

- Supervisión insuficiente por parte del consejo de administración a la alta dirección
- Inadecuada administración de riesgos
- Estructuras y actividades de los bancos demasiado complejas o no transparentes

En este contexto, el Comité de Basilea decidió revisar la guía de 2006, en la que detectó áreas de oportunidad en las que se consideró necesario brindar un mayor enfoque para los bancos y organismos reguladores, razón por la que publicó "Los principios para mejorar el gobierno corporativo" (Basilea III).

Esta nueva guía pretende ayudar a las organizaciones bancarias en el fortalecimiento de sus estructuras de gobierno corporativo, así como a los organismos reguladores en la evaluación de la calidad de dichas estructuras. De igual manera, este documento fortalece los elementos clave de los principios de gobierno corporativo de la OCDE y tiene por objeto orientar la acción de los miembros del consejo, directivos y organismos reguladores de una amplia gama de bancos en varios países con diferentes sistemas legales y regulatorios.

Para lograr el objetivo de promover un gobierno corporativo sólido en las instituciones financieras, el Comité de Basilea planteó 14 principios generales diseñados para reforzar los principios básicos de gobierno corporativo que pueden ayudar a identificar, evitar o minimizar problemas, y que se enuncian a continuación:

Principios para un gobierno corporativo sólido

Principio 1. El consejo de administración tiene una responsabilidad con todo el banco, incluyendo la aprobación y supervisión de la implementación de los objetivos estratégicos del banco, la estrategia de riesgo, el gobierno corporativo y los valores corporativos.

El consejo también es responsable de supervisar a la alta dirección.

Principio 2. Los miembros del consejo de administración deberán estar y permanecer calificados mediante la capacitación para su puesto; deberán contar con un claro entendimiento de su rol dentro del gobierno corporativo y ser capaces de practicar un juicio sólido y objetivo sobre asuntos relacionados con el banco.

Principio 3. El consejo de administración deberá definir prácticas de gobierno corporativo apropiadas para su propio trabajo y contar con los medios necesarios que le permitan garantizar que éstas son seguidas y revisadas periódicamente para la mejora continua.

Principio 4. En una estructura de grupo, el consejo de administración de la empresa matriz tiene la responsabilidad de adecuar el gobierno corporativo en todo el grupo, y asegurarse que existan políticas y mecanismos adecuados a la estructura, negocio y riesgo del grupo y sus entidades.

Principio 5. Bajo la dirección del consejo de administración, la alta dirección deberá asegurarse que las actividades del banco sean consistentes con la estrategia del negocio, la tolerancia al riesgo y las políticas aprobadas por el consejo.

Principio 6. Los bancos deben contar con un sistema de control interno efectivo y una función de administración de riesgos (incluyendo un director de riesgos o su equivalente) con suficiente autoridad, carácter, independencia, recursos y acceso al consejo.

Principio 7. Los riesgos deben ser identificados y monitoreados en toda la organización y por cada una de las entidades; la sofisticación de la administración de riesgos e infraestructura de control interno del banco, deberá mantenerse a la par con cualquier cambio al perfil del riesgo del banco (incluyendo su crecimiento) y el ambiente de riesgo externo.

Principio 8. Una administración de riesgos efectiva requiere de una comunicación interna robusta dentro del banco acerca de riesgo, a través de la organización y por medio de reportes al consejo de administración y a la alta dirección.

Principio 9. El consejo de administración y la alta dirección deben utilizar de manera efectiva el trabajo realizado por la función de auditoría interna, auditoría externa y la función de control interno.

Principio 10. El consejo de administración debe supervisar activamente el diseño y operación del sistema de compensaciones, así como monitorear y revisar dicho sistema con el fin de asegurarse que éste opera según lo planteado.

Principio 11. La compensación a empleados debe estar alineada de manera efectiva con los riesgos prudentes a tomar: las compensaciones deben ser ajustadas para todo tipo de riesgos, el resultado en las compensaciones debe ser simétrico con el resultado en los riesgos, los programas de compensación deben ser sensibles al horizonte temporal de los riesgos y la mezcla de dinero en efectivo, acciones y otra forma de compensación, deberá ser consistente con la alineación al riesgo.

Principio 12. El consejo y la alta dirección deberán saber y entender la estructura operacional del banco y los riesgos que ésta plantea.

Principio 13. Cuando un banco opera a través de entidades con un propósito especial (EPE), o estructuras relacionadas o en jurisdicciones que impiden la transparencia o que no cumplan con estándares bancarios internacionales, el consejo de administración y la alta dirección deberán entender el propósito, estructura y riesgos de estas operaciones y buscar mitigar los riesgos identificados (entender su estructura).

Principio 14. El gobierno del banco deberá ser suficientemente transparente para sus accionistas, depositantes, otras partes interesadas relevantes y participantes del mercado.

Promoción de un entorno favorable

El Comité de Basilea reconoce que los principales responsables de buen gobierno corporativo son el consejo de administración y la alta dirección del banco.

Los consejeros bancarios también juegan un papel importante para el desarrollo de orientaciones al respecto y la evaluación de las prácticas de gobierno corporativo empleadas por los bancos; sin embargo, hay otras partes que también puedan promover el buen Gobierno Corporativo, como por ejemplo:

- Los accionistas, ejerciendo activamente sus derechos con total información.
- Los depositantes y otros clientes, negándose a tratar con bancos que operen de un modo inaceptable.
- Los auditores, ejerciendo su profesión con base en fundamentos sólidos y criterios de aptitud, aplicando estándares de auditoría y estableciendo líneas de comunicación con el Consejo de Administración, la alta dirección y los consejeros.
- Las asociaciones bancarias, lanzando iniciativas para crear principios sectoriales voluntarios y alcanzando y publicando acuerdos sobre mejores prácticas.
- Los asesores y consultores profesionales especializados en riesgos, evaluando la aplicación de las prácticas de Gobierno Corporativo en los bancos.
- Los gobiernos, promoviendo la adopción de leyes y reglamentos sobre Gobierno Corporativo, asegurando su cumplimiento y manteniendo un marco jurídico eficaz.
- Las agencias de calificación crediticia, examinando y evaluando el impacto de las prácticas de Gobierno Corporativo de un banco en su perfil de riesgo.
- Los reguladores de valores, los mercados de valores y otras organizaciones de autorregulación, publicando sus requisitos de divulgación y cotización.
- Los empleados del banco, comunicando cualquier sospecha de prácticas ilegales o contrarias a la ética u otras deficiencias de Gobierno Corporativo.

Un Gobierno Corporativo puede mejorarse a través de ciertos mecanismos jurídicos como son:

- La protección y promoción de los derechos de los accionistas.
- La delimitación de las funciones que desempeñan los órganos corporativos con relación al Gobierno Corporativo.
- La eliminación de cualquier tipo de corrupción y extorsión en las empresas.
- La promoción de la homogeneidad entre los intereses de los directivos, empleados y accionistas a través de leyes, reglamentos y otros medios.

Todas estas medidas pueden contribuir a fomentar un entorno jurídico y empresarial saludable que sea favorable al buen Gobierno Corporativo y las iniciativas de supervisión conexas.

Marco regulatorio

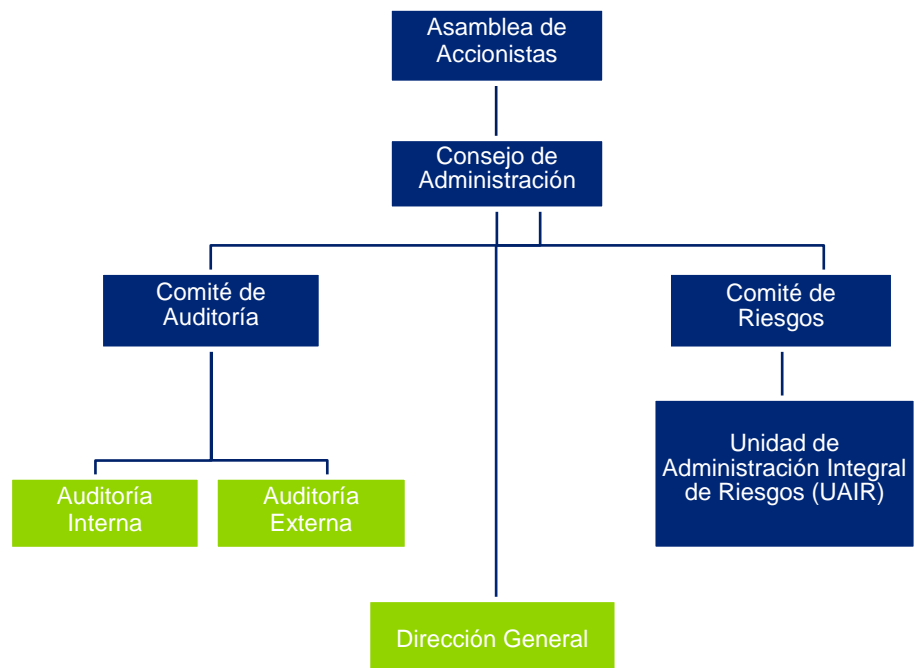
Para los bancos que radican en México existen varias legislaciones nacionales que hablan de Gobierno Corporativo.

En México, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) como órgano perteneciente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público busca un funcionamiento correcto de las entidades financieras, manteniendo y fomentando el sano desarrollo del sistema con el propósito de proteger los intereses del público usuario.¹

Esta comisión es responsable de la emisión y vigilancia de la Circular Única de Bancos (CUB), la cual incluye disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito.

Dicha circular establece la necesidad de contar con órganos tanto de gobierno, como de administración y de vigilancia para dichas sociedades (Consejo de Administración, Comité de Auditoría y Comité de Riesgos). De igual forma, indica las responsabilidades específicas de cada uno de dichos órganos.

Estructura de gobierno



¹<http://www.cnbv.gob.mx>

Entre las principales obligaciones de los órganos de gobierno destacan las siguientes:

exposición al riesgo, asumida por la Institución.

Consejo de Administración

- Aprobar los objetivos del control interno.
- Aprobar la estructura orgánica de la Institución.
- Analizar el adecuado funcionamiento de control interno.
- Designar al auditor externo e interno del banco.
- Designar a los miembros de los Comités de apoyo.
- Aprobar los estados financieros
- Aprobar los objetivos y límites de exposición al riesgo.

Comité de Auditoría

- Dar seguimiento a las actividades de auditoría interna, externa y contraloría interna de la institución.
- Supervisar que la información financiera se formule de conformidad con disposiciones aplicables.
- Proponer para aprobación del Consejo
 - Sistema de control interno
 - Designación del auditor interno y externo
 - Código de conducta
 - Cambios a políticas contables

Comité de Riesgos

- Proponer para aprobación del Consejo
 - Objetivos, lineamientos y políticas de administración integral de riesgos
 - Límites globales de exposición al riesgo
- Aprobar
 - Metodologías para identificar, vigilar e informar los distintos tipos de riesgos.
 - Los manuales de la administración integral de riesgos.
- Informar al Consejo por lo menos trimestralmente sobre la

Adicionalmente, la Circular Única de Bancos menciona la importancia del envío de un informe trimestral por parte de la dirección general al Consejo de Administración, al Comité de Auditoría, así como al Comité de riesgos de la Institución, sobre las desviaciones que detecte con respecto de los objetivos, lineamientos, políticas, procedimientos, estrategias y normatividad vigente en materia de crédito.

Dependiendo de cómo esté constituido el banco, existen varias regulaciones que deben cumplirse para atender lo que en ella se dispone con relación al tema de gobierno corporativo, entre ellas destacan:

- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Ley de Mercado de Valores
- Ley para Regular Agrupaciones Financieras
- Ley Sarbanes Oxley¹

Para tener una mejor práctica de gobierno corporativo se recomienda seguir las siguientes normas:

- Código de Mejores Prácticas Corporativas
- Principios de la OCDE
- Basilea II y III
- Solvencia II
- Ley Dodd-Frank

Tendencias del sector

Con el último impacto financiero global, salieron a la luz una serie de ausencias en materia de gobierno corporativo, por lo que el Comité de Basilea publicó "Los principios para mejorar el gobierno corporativo" (Basilea III), la cual pretende ayudar a las organizaciones bancarias en el fortalecimiento de sus estructuras de gobierno corporativo, así como en los organismos reguladores en la evaluación de la calidad.

Se espera que Basilea III entre en vigor dentro de unos años, por lo que a continuación se muestra una tabla donde

¹ Esta ley solo aplica a aquellas entidades (bancos) subsidiarias de entidades extranjeras registradas en SEC ya que ningún banco mexicano en forma directa se encuentra regulado por esta ley.

se pueden identificar algunos de los cambios que han surgido en Basilea a través del tiempo.

Basilea I	Basilea II	Basilea III
Establece que hay que mejorar la comprensión de los principales temas de supervisión y mejorar la calidad de la supervisión bancaria en todo el mundo.	Establece que todas las entidades financieras deben contar con un Comité de Auditoría formado por personal de la junta directiva donde se analicen los riesgos, los problemas, las inconsistencias, los errores financieros y económicos.	Fortalece los elementos clave de los principios de gobierno corporativo de la OCDE y tiene por objeto orientar la acción de los miembros del consejo, directivos y organismos reguladores de una amplia gama de bancos en varios países con diferentes sistemas legales y regulatorios.

Consideraciones finales

El sector bancario con grandes esfuerzos está venciendo las implicaciones de una gran situación financiera y económica como la que se vivió mundialmente en los últimos años, y está retomando poco a poco su vía de crecimiento.

Probablemente ésta no será la última situación económica mundial y/o local, por lo que se deben replantear los modelos de gobierno actuales con miras a hacerle frente a los constantes riesgos del entorno.

El tema de Gobierno Corporativo en bancos es un tema de suma importancia que no se puede pasar por alto, en virtud del riesgo que esto implica.

Por lo anteriormente expuesto, podemos establecer que los bancos necesitan tener un buen gobierno corporativo acorde a las circunstancias, el cual debe ser flexible en la medida de lo posible para satisfacer las necesidades de accionistas, empleados, clientes y demás terceros interesados. No solo para generar riqueza, permanencia, y confianza en sus clientes a través de la transparencia, la eficacia y la mejora de resultados, sino también para que las instituciones bancarias cumplan con su compromiso social, económico y financiero, que garantice su crecimiento y su permanencia en el tiempo.

Aguascalientes

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado
20127 Aguascalientes, Ags.
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

Cancún

Av. Kukulcan Km.13, Manzana 52, Lote 18-13,
Zona Hotelera Cancún Quintana Roo.
77500, México
Tel: +52 (998) 8729 230, Fax: +52 (998) 892 3 677

Celaya

Edificio Deloitte, pisos 1 y 2, Blvd. A. López Mateos 1206
Ote., Colonia Las Insurgentes
38080 Celaya, Gto.
Tel: +52 (461) 159 5300, Fax: +52 (461) 159 5333

Chihuahua

Centro Ejecutivo Punto Alto II
Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,
31125 Chihuahua, Chih.
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

Ciudad Juárez

Paseo de la Victoria 3751, piso 2, Colonia Partido Senecú
32540 Ciudad Juárez, Chih.
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

Culiacán

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 3, Colonia Centro Sinaloa
80128 Culiacán, Sin.
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

Guadalajara

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines
Providencia
44630 Guadalajara, Jal.
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

Hermosillo

Francisco Eusebio Kino 309-9, Colonia Country Club
83010 Hermosillo, Son.
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

León

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos
37320 León, Gto.
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

Mazatlán

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas
de Mazatlán
82110 Mazatlán, Sin.
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

Mexicali

Calzada Justo Sierra 1101-A, Fraccionamiento Los Pinos
21230 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5231

México, D.F.

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

Monclova

San Buenaventura 505, Colonia Los Pinos
25720 Monclova, Coah.
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

Monterrey

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San
Agustín
66260 Garza García, N.L.
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

Nogales

Apartado Postal 384-2
Sucursal de Correos "A"
84081 Nogales, Son.
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

Puebla

Edificio Deloitte, vía Atlixcayotl 5506, piso 5, Zona
Angelópolis
72190 Puebla, Pue.
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

Querétaro

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel
76030 Querétaro, Qro.
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

Reynosa

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA
Fracc. Portal San Miguel
88730 Reynosa, Tamps.
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

San Luis Potosí

Carranza 2076-22, piso 2, Colonia Polanco
78220 San Luis Potosí, S.L.P.
Tel: +52 (444) 811 8889, Fax: +52 (444) 811 8922

Tijuana

Misión de San Javier 10643 piso 8
Col. Zona Urbana Río Tijuana
22010 Tijuana, B.C.
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

Torreón

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro
27100 Torreón, Coah.
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

Esta publicación contiene información general solamente, y ni Deloitte ToucheTohmatsuLimited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas prestan por este medio asesoría o servicios profesionales de tipo contable, de negocios, financiero, de inversiones, legal, fiscal o de otro tipo. Esta publicación no sustituye dicha asesoría o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar las finanzas o negocios de los lectores. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

Ni Deloitte ToucheTohmatsuLimited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas serán responsables de cualquier pérdida que pueda sufrir cualquier persona que confíe en esta publicación.

deloitte.com/mx

Esta publicación es para uso exclusivo de clientes y personal de la firma.
Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

© 2011 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.

Deloitte se refiere a Deloitte ToucheTohmatsuLimited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte ToucheTohmatsuLimited y sus firmas miembro.