

GOBIERNO CORPORATIVO

“La madre de todos los riesgos”



Latin American Financial Summit

Panamá

22 & 23 Septiembre 2016



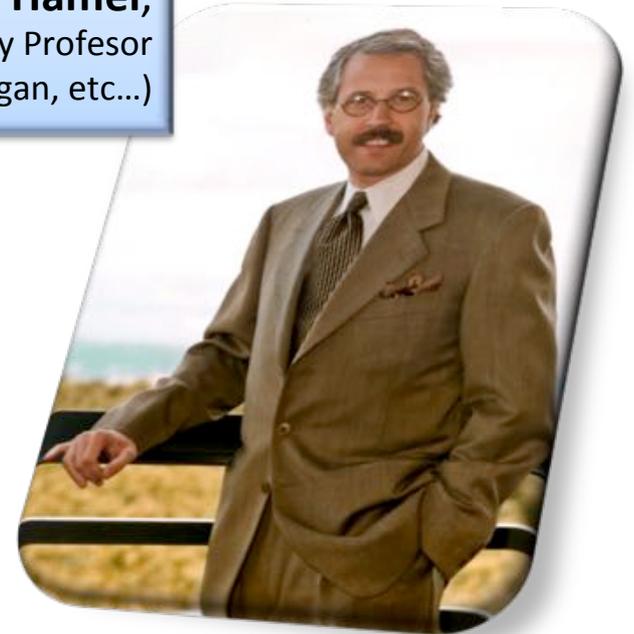
GENERALIDADES

**BUENAS PRÁCTICAS DE
GOBIERNO CORPORATIVO**



*“Lo que más ha revolucionado el mundo empresarial no han sido los grandes inventos, como la máquina de vapor, la electricidad o el computador, sino **la forma de gestionar los negocios**”*

Gary Hamel,
Consultor de Estrategia y Profesor
(LBS, Harvard, Michigan, etc...)



El Gobierno Corporativo es el conjunto de **principios y normas que rigen el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno** de la empresa, con el fin de **proteger sus intereses y los de sus accionistas**, monitorizando la **creación de valor** y el **uso eficiente de los recursos**



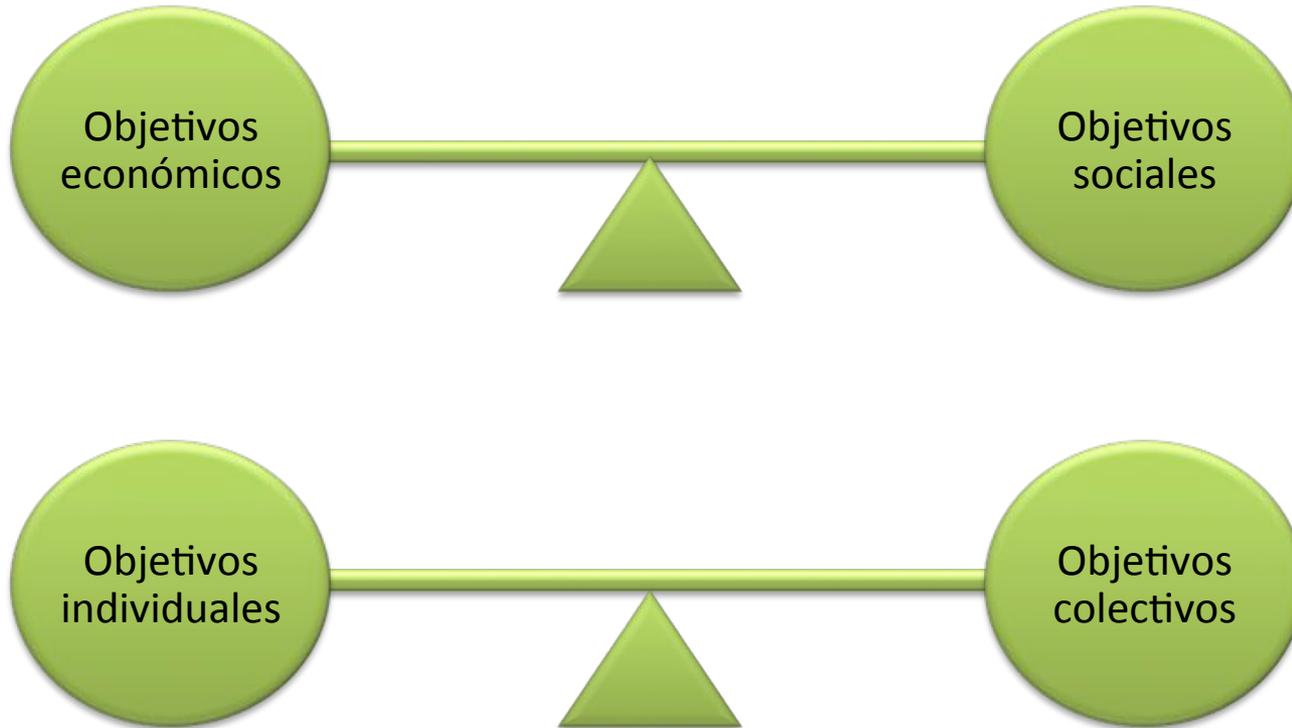
OBJETIVO:

Crear un marco de gestión permanente que permita controlar la empresa

Las 3 fuerzas (poderes) que gobiernan



Mantener el equilibrio



Pilares del Gobierno Corporativo

1

Probidad

2

Responsabilidad

3

Eficiencia y eficacia

4

Transparencia y rendición de cuentas



El buen Gobierno Corporativo genera valor

1

Atrae inversionistas

2

Mejora condiciones de financiación

3

Atrae talento

4

Crea buena imagen y reputación

5

Asegura la continuidad

El mal Gobierno Corporativo destruye valor

1

Es la peor enfermedad

2

Ahuyenta el capital

3

Dificulta la financiación

4

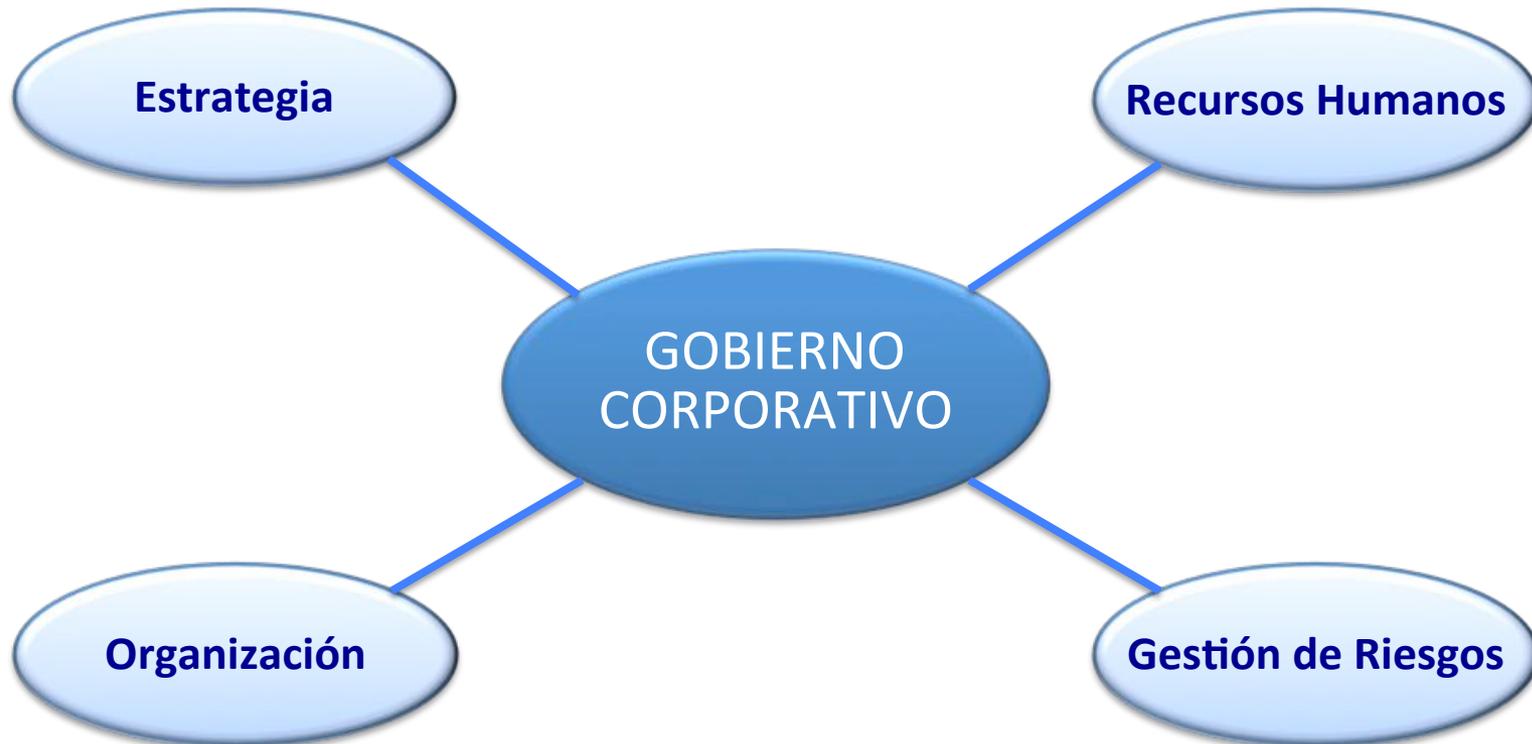
Pérdida de talento

Ejemplo: crisis financiera de 2008





4 Ejes fundamentales



1er eje: Estrategia

1

Plan para conseguir los objetivos a medio / largo plazo

2

Divulgar al personal clave

3

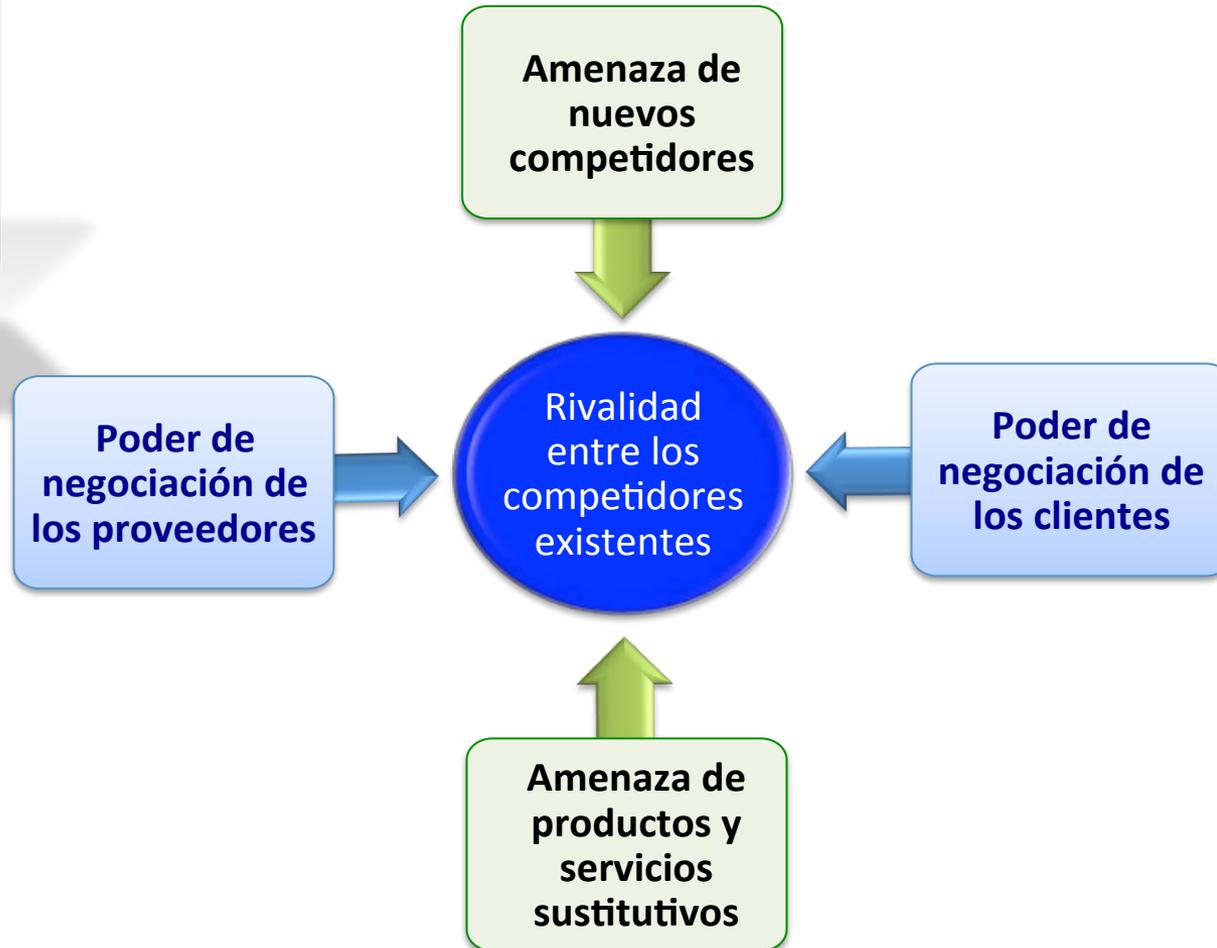
Metodología de Michael Porter



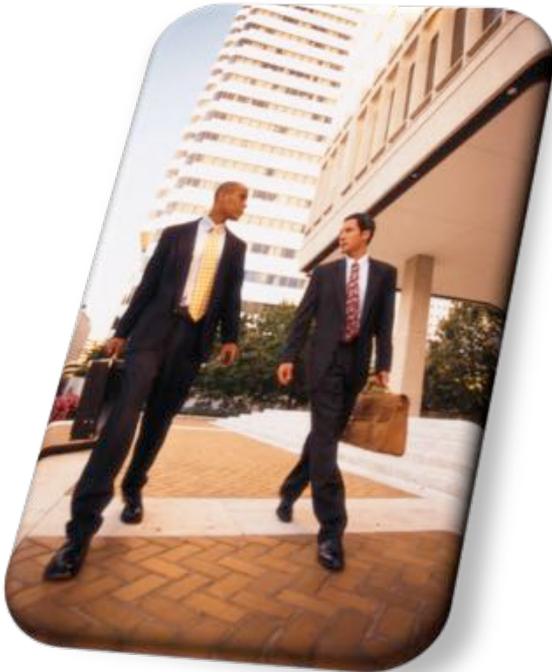


Michael Porter

Riesgos estratégicos



2do eje: Recursos Humanos



1

Política de selección

2

Política de capacitación

3

Identificación de líderes

4

Compensación basada en objetivos

5

Incentivos no salariales

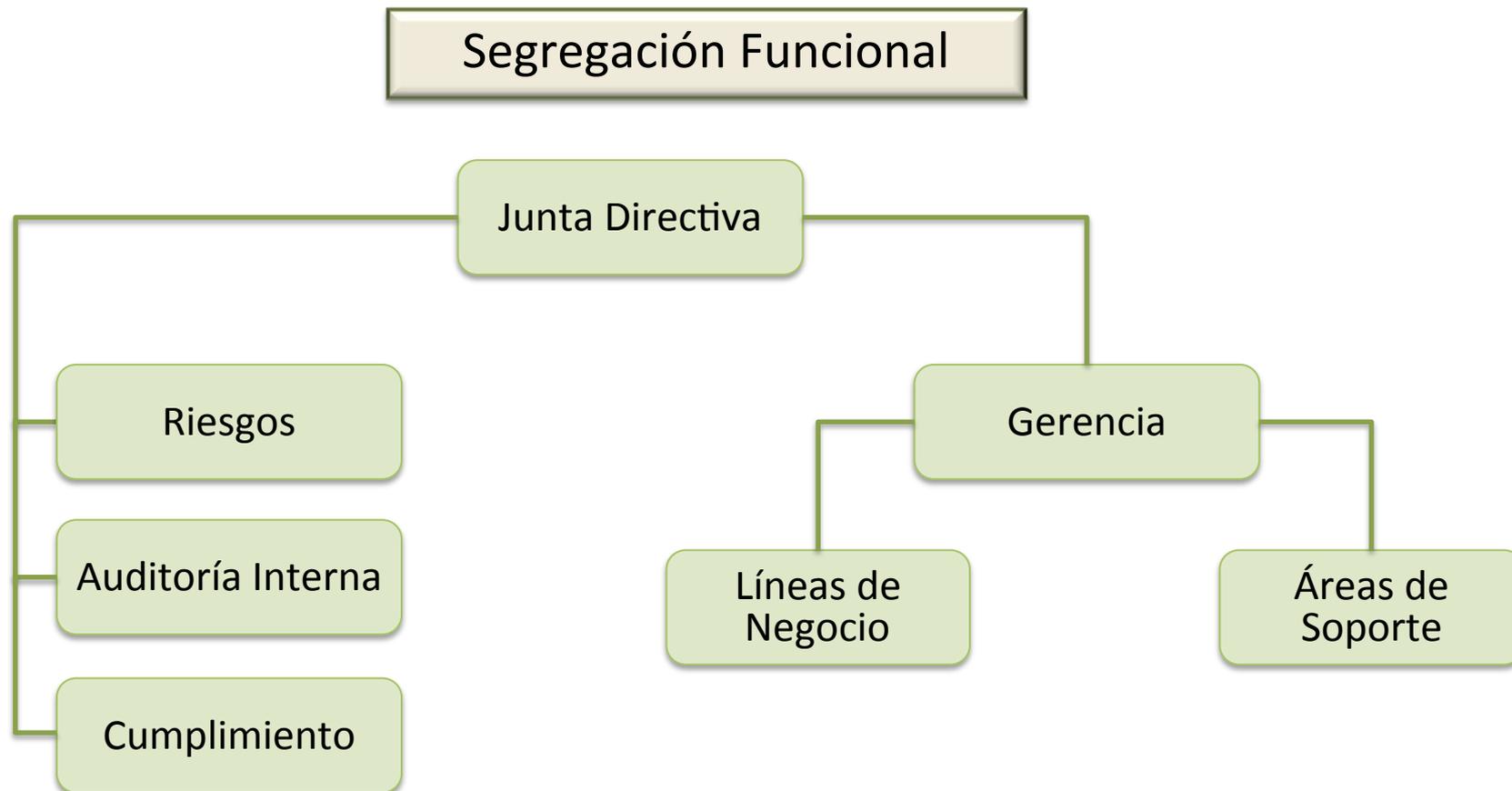
6

Integración vida laboral y familiar

3er eje: Organización

- 1 Roles y responsabilidades
- 2 Estructura de Comités
- 3 Segregación de funciones
- 4 Gestión por procesos
- 5 Sistemas adecuados





Dentro de las Unidades también deben segregarse todas las funciones que de ser realizadas por una misma persona se presten para cometer fraude

Gestión por procesos

Macroproceso 1	Proceso 1.1	Subproceso 1.1.1	Tarea 1.1.1.1
			Tarea 1.1.1.2
			Tarea 1.1.1.3
	Proceso 1.2	Subproceso 1.1.2	Tarea 1.1.2.1
			Tarea 1.1.2.2
			Tarea 1.1.2.3
Macroproceso 2	Proceso 2.1	Subproceso 1.2.1	Tarea 1.2.1.1
			Tarea 1.2.1.2
			Tarea 1.2.1.3
	Proceso 2.2	Subproceso 1.2.2	Tarea 1.2.2.1
			Tarea 1.2.2.2
			Tarea 1.2.2.3
Macroproceso 2	Proceso 2.1	Subproceso 2.1.1	Tarea 2.1.1.1
			Tarea 2.1.1.2
			Tarea 2.1.1.3
	Proceso 2.2	Subproceso 2.1.2	Tarea 2.1.2.1
			Tarea 2.1.2.2
			Tarea 2.1.2.3
Proceso 2.2	Subproceso 2.2.1	Tarea 2.2.1.1	
		Tarea 2.2.1.2	
		Tarea 2.2.1.3	
Proceso 2.2	Subproceso 2.2.2	Tarea 2.2.2.1	
		Tarea 2.2.2.2	
		Tarea 2.2.2.3	

- Todos los procesos están inventariados
- Estructura en árbol de hasta 4 niveles
- Cada proceso tiene un “Dueño del Proceso”
- Se implantan indicadores (KPIs y KRIs)
- Informes periódicos a Gerencias y Junta Directiva



4to eje: Gestión del Riesgo

1

Tipologías y medición

2

Ciclo de gestión

3

Apetito de Riesgo

4

Capital en Riesgo / RAR

5

Seguimiento

6

Comités de Nuevos Productos

7

Líneas de defensa



Tomando consciencia de las 7 tipologías de Riesgo...

RIESGO

Incertidumbre acerca
de utilidades futuras

=

Riesgo Estratégico

Riesgo de Crédito

Riesgo de Mercado

Riesgo Operacional

Riesgo de Balance
y Liquidez

Riesgo Técnico

Riesgo Reputacional

...y de la forma de medir el Riesgo*

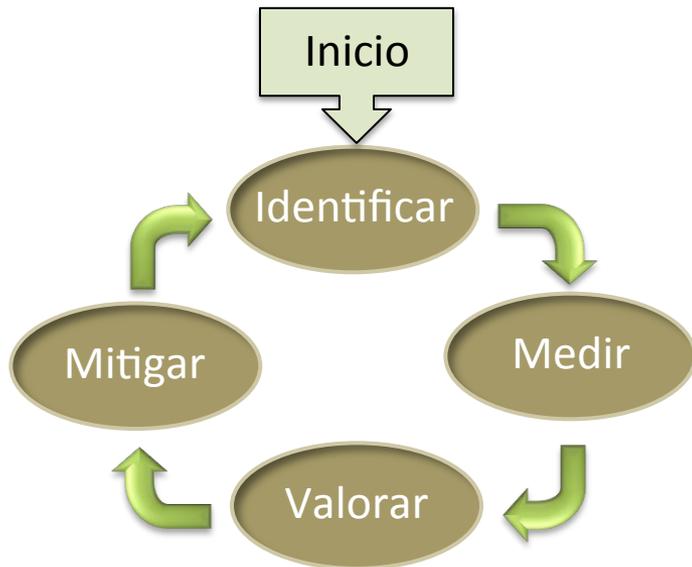


* Excepto en RM y RB&L

Formas de medir el Riesgo

Riesgo / Medición	Cualitativa	Cuantitativa	Capital Económico	Capital Regulatorio
Estratégico	Sí	Inversión	Sí (Estimación)	N/A
Crédito	Sí	Pérdida Esperada	Sí	Sí
Mercado	N/A	VaR - Sensibilidad	Sí	Sí
Operacional	Sí	Pérdida Esperada	Sí	Sí
Balance y Liquidez	N/A	Duración - Sensibilidad Coeficientes Liquidez	Sí (Estimación)	Sí
Técnico	N/A	Pérdida Esperada	Sí	Sí
Reputacional	Sí	N/A	Sí (Estimación)	N/A

Ciclo de gestión de riesgos



- **Identificar** es averiguar e inventariar los riesgos a los que está expuesta la Entidad
- **Medir** es utilizar una métrica cualitativa y/o cuantitativa para dimensionar cada riesgo identificado
- **Valorar** es establecer un juicio absoluto o relativo sobre la magnitud de cada riesgo
- **Mitigar** es poner en marcha medidas y/o controles con el objetivo disminuir o anular la exposición al riesgo

Apetito de Riesgo

APETITO DE RIESGO



CANTIDAD DE RIESGO QUE UNA ENTIDAD DESEA ASUMIR PARA LA CONSECUCCIÓN DE SUS OBJETIVOS

TOLERANCIA AL RIESGO



DESVIACIÓN CON RESPECTO DEL NIVEL DE APETITO DE RIESGO

CAPACIDAD DE RIESGO



NIVEL MÁXIMO DE RIESGO QUE LA ENTIDAD PUEDE SOPORTAR

No se contempla Apetito de Riesgo, sino Tolerancia en: Riesgo Operacional, Balance y Liquidez, y Reputacional

Las EEFF manejan 3 capitales

Recursos Propios

El capital real de la Entidad (RRPP)

Capital Regulatorio

El capital mínimo exigido por el Regulador (CR)

Capital Económico

El capital en riesgo medido por la Entidad (CaR)

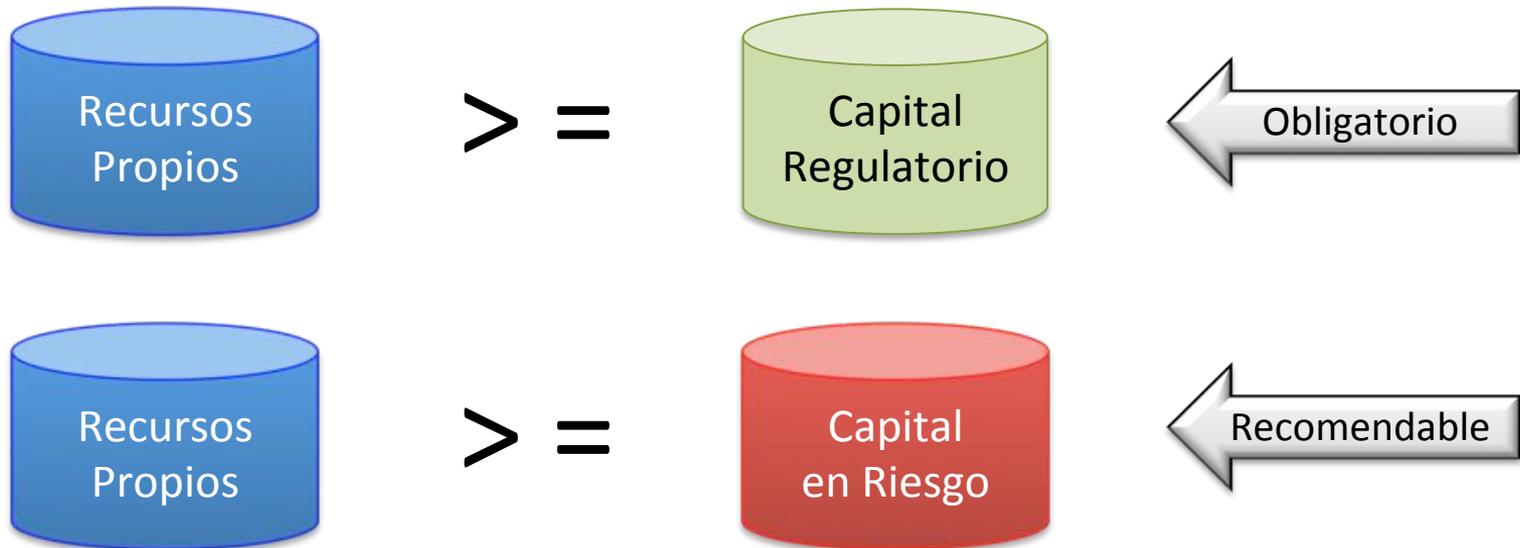


Capital en Riesgo

- El CaR surge del concepto del VaR (Riesgo de Mercado) en los 90's
- Se define el CaR como una distribución de pérdidas (reales y/o potenciales) para un determinado horizonte temporal, y un determinado nivel de confianza

Basilea siempre dijo que a largo plazo
el CR y el CaR deberían converger

Relación entre los 3 capitales



¿Cómo se mide la rentabilidad?

¿Rentabilidad sobre activos?



$$ROA = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión}}$$

¿Rentabilidad sobre capital?



$$ROE = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Capital}}$$

¿Qué medida del beneficio utilizar?... ¿Qué medida del capital utilizar?...

**Rentabilidad ajustada
al Riesgo (RAR)**



$$RAR = \frac{\text{Beneficio neto de costes esperados}}{\text{Capital requerido por los riesgos}}$$

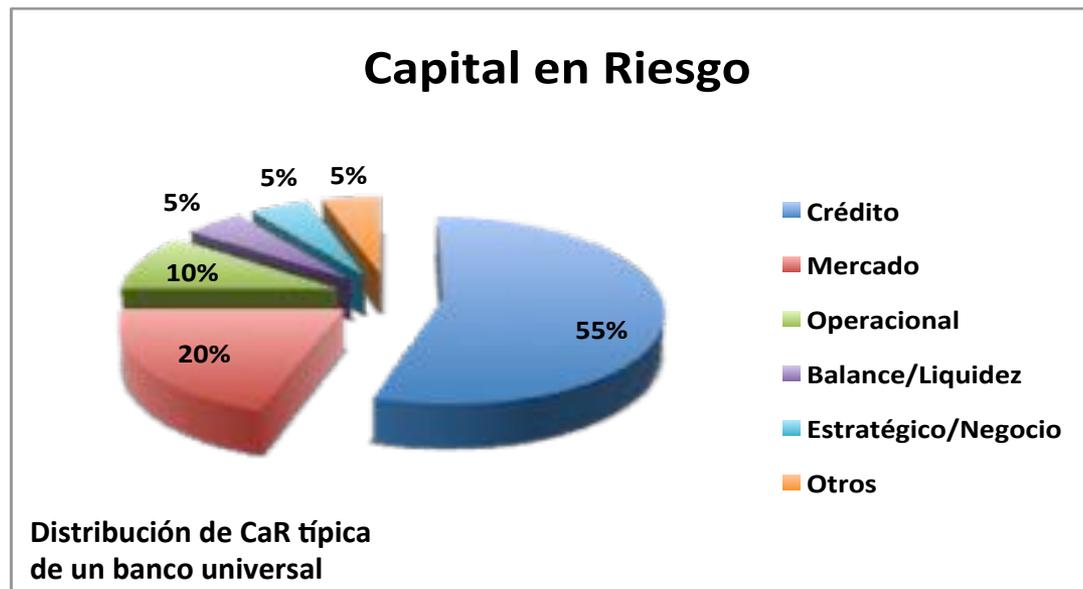
Fuente: Juan Carlos García Céspedes, Director de CaR, BBVA (CaR2014 Panamá)



Fuente: Juan Carlos García Céspedes, Director de CaR, BBVA (CaR2014 Panamá)

Integración de riesgos

- Parece imposible poder agregar los riesgos
- A través del CaR es posible hacerlo; basta con sumarlos



Seguimiento

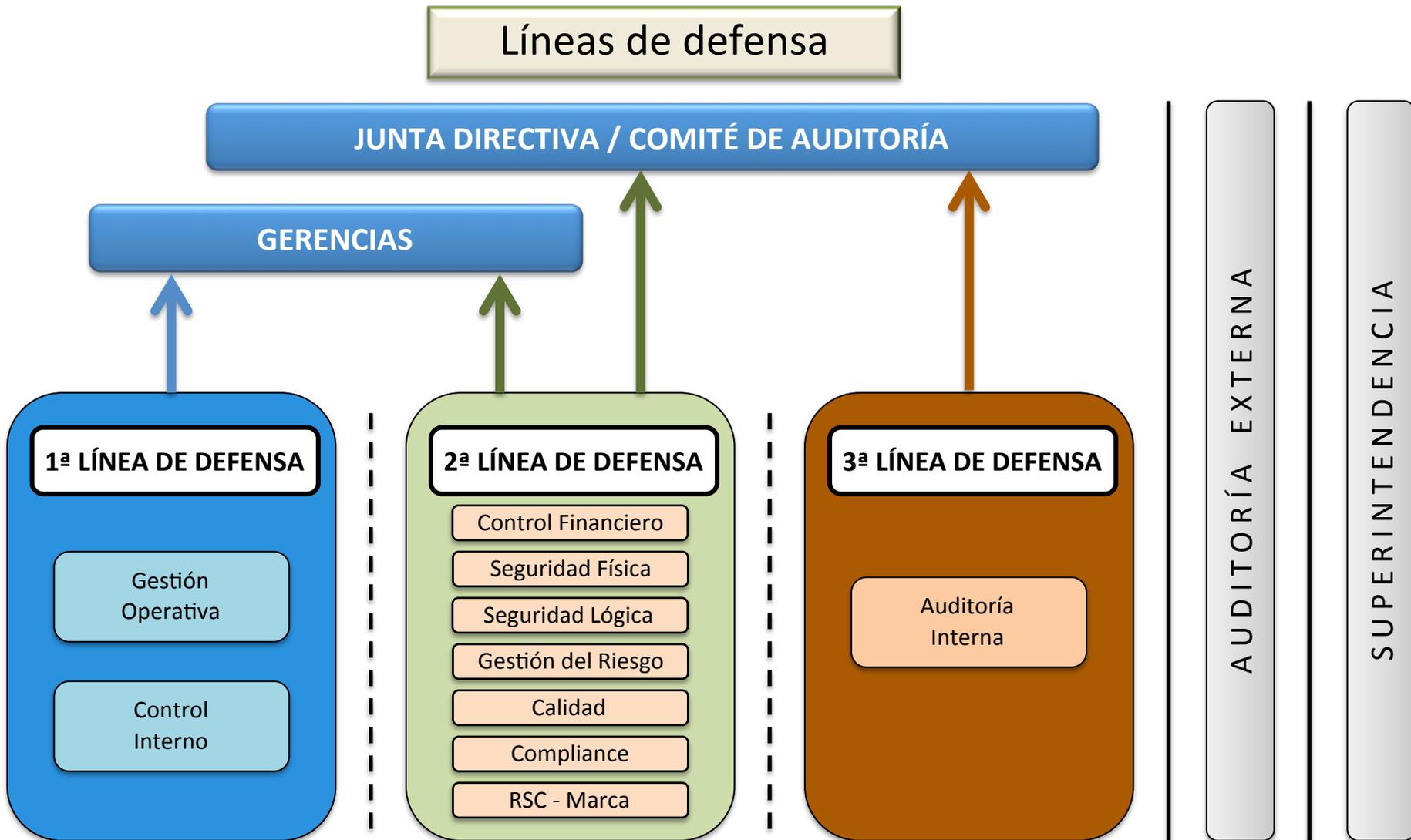
- Comités periódicos de seguimiento para todos los riesgos
- Informes periódicos de evolución de las magnitudes principales de cada riesgo
- Informes cuantitativos y mapas de riesgos
- Información veraz y actualizada para poder tomar decisiones
- Back testing para verificar la eficacia de los sistemas de medición
- Escenarios de stress



Comités de Nuevos Productos



- Nuevo Producto: aquél que incorpora un riesgo nuevo, y por tanto, no medido hasta el momento
- Se suele implantar un CNP por cada Línea de Negocio
- Están presentes todas las unidades que intervienen en los procesos por donde pasará el NP
- El CNP aprueba el producto por unanimidad



Fuente: Confederación Europea de Auditores Internos y Federación Europea de Asociaciones de Gestión de Riesgos

“Los recursos que las Entidades dedican a la gestión del Riesgo no representan un gasto sino una inversión”

Muchas gracias por su atención



Latin American Financial Summit

Panamá

22 & 23 Septiembre 2016