

# Gobernanza Corporativa, Riesgos, Cumplimiento y su relación con la Calificación de Riesgo



**Roberto Keil Montoya**

## Calificación de Riesgo

- Una calificación de riesgo es una opinión sobre el grado relativo de riesgo asociado con el pago puntual de intereses y principal en un instrumento de deuda.
- Evalúa la solvencia crediticia de una empresa (empresa)
- Basado en el historial financiero y activos y pasivos actuales
- Informa al mercado la probabilidad de que el sujeto pueda devolver un préstamo

## Calificación de riesgos: Análisis Cualitativo y Cuantitativo

Pilares de la evaluación	Información a evaluar
Indicadores Financieros – CAMELS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de Capital</li> <li>• Calidad de los Activos</li> <li>• Gestión Administrativa</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Liquidez</li> </ul>
Flujos de Caja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo de caja libre</li> <li>• Flujo de caja operativo</li> <li>• Flujo de inversión</li> <li>• ....</li> </ul>
Riesgo Macroeconómico	Involucra las condiciones y estabilidad del entorno económico y político del país, así como su efecto en el costo de fondeo de la entidad y en los sectores en los que se enfoca su cartera crediticia.
Riesgos de la Industria	Refiere básicamente a la evolución del sector, la estructura y entorno del mercado, incluyendo su sensibilidad a los parámetros relevantes que pueden afectarlo.
Riesgo de la Empresa	Se consideran factores como la participación de mercado de la empresa, la relevancia de la competencia, capacidad de innovar en el giro del negocio, entre otros.

## Antecedentes

- **Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC)** resulta ser el enfoque integrado del negocio, responde a la interrelación de los roles dentro de la organización que proporcionen seguridad razonable del alcance de los objetivos del negocio basado en una visión de 360° (entendiendo y aplicando el gobierno corporativo, identificando y gestionando los riesgos y; controlando y monitoreando el cumplimiento normativo, de políticas internas y otros) dentro de estándares alineados con la estrategia y las mejores prácticas.
- GRC implica una permanente colaboración de todas las áreas en materia información, evaluaciones de desempeño, riesgo y cumplimiento, métricas de riesgos, investigación, políticas, capacitaciones a nivel de la unidades de negocio, operativas y de apoyo soportadas por los procesos.

## Gobierno Corporativo

- El gobierno corporativo - tiene que ver con el conjunto de leyes y reglas que rigen y regulan la gestión de la empresa, ya sea privada o pública.
- Incluye las relaciones entre las partes interesadas, es decir, los grupos de interés, y los fines para los que se administra una empresa, buscando un equilibrio entre los objetivos empresariales y aquellos de las partes interesadas.
- El Gobierno Corporativo se centra en la estructura y los procesos de la organización para asegurar la sostenibilidad (rentabilidad, creación de valor económico y no económico) basada en el comportamiento corporativo ético, transparente y responsable.
- Son elementos relevantes del GC:
  - Claridad en la estrategia
  - Sistemas de gestión de riesgos y control interno
  - Relación entre el Directorio, Accionistas y Grupos de Interés (stakeholders)
  - Transparencia y rendición de cuentas que permita a usuarios de información empresarial determinar si el negocio de forma adecuada

## Gobierno Corporativo: Relevancia del Directorio

Enfoque de estrategia a objetivos

Credibilidad de empresa en el mercado

Comprensión de riesgos y contingencias del negocio

Crecimiento sostenido – Creación de Valor

Directorio

Gobierno Corporativo

Atraer y retener recursos escasos

Sistema de Control Interno

Procesos integrados al negocio

- El Directorio es el máximo órgano de gobierno después de la JGA, que se reserva unas pocas funciones. Los accionistas controlantes y significativos deben decidir qué tipo de directorio quieren
- Es recomendable la presencia de directores independientes que desempeña sin verse condicionados por algún tipo de relación con el equipo gestor ni con los accionistas de referencia de la sociedad. Se eligen en atención a su capacidad profesional, solvencia y experiencia.

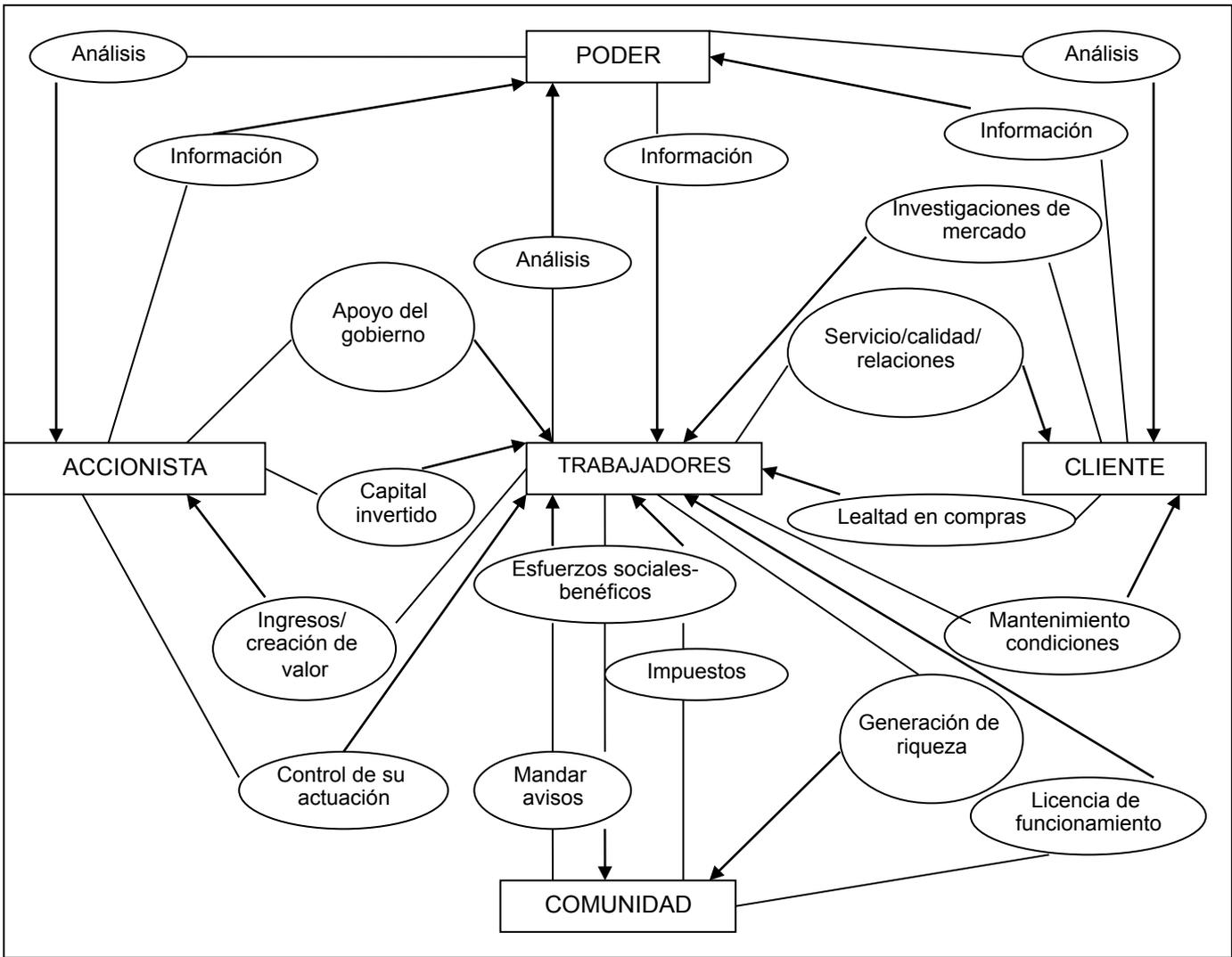
## Gobierno Corporativo: Grupos de Interés y Objetivos

Grupo de interés	Intereses
Trabajadores	Política general // Beneficios // Remuneraciones y seguridad en el trabajo // Indemnizaciones y recompensas // Formación, desarrollo y planes de carrera // Programas de ayuda/subsidio a los trabajadores // Fomento de la salud Absentismo y rotación en el trabajo // Permisos de ausencia // Relaciones con los sindicatos // Despidos y desempleo // Jubilaciones // Equidad en el trabajo y discriminación // La mujer en la dirección y en las juntas de la organización // Preocupaciones diarias y adaptación a la familia // Comunicación con los trabajadores // Riesgo profesional y seguridad en el trabajo // Trabajadores con jornada incompleta, temporal o contratados // Otros asuntos del trabajador o de recursos humanos
Accionistas	Políticas generales // Comunicación con los accionistas y reclamaciones // Dividendos y revalorización de las acciones // Defensa de los accionistas // Derechos de los accionistas // Otros asuntos de los accionistas
Grupos financieros	Liquidez y solvencia de la empresa // Rentabilidad a corto y largo plazo // Grado de seguridad // Generación de tesorería
Clientes	Política general // Calidad // Comunicación con los clientes // Seguridad en los productos // Reclamaciones de los clientes // Servicios a clientes especiales // Otros asuntos de los clientes
Proveedores	Relaciones estables y duraderas // Política general // Poder relativo // Otros asuntos de los proveedores
Gobierno	Cumplimiento con la ley // Cumplimiento con el trabajo // Cumplimiento con la competencia // Exactitud en los datos // Implicación en políticas públicas
Comunidad	Seguridad en las operaciones // Generación de oportunidades de empleo // Contribución a la comunidad // Actuaciones favorables // Sustitución de recursos renovables // Inversiones sociales y donaciones // Relaciones con la comunidad // Salud pública, seguridad y protección // Conservación de los materiales y de la energía // Valoración medioambiental en los proyectos // Otros asuntos medioambientales

## Gobierno Corporativo: Elementos de Evaluación

AREAS DE GOBIERNO CORPORATIVO	EQUIVALENTE CON PRINCIPIOS BGC LOCAL	REVISIÓN DE INFORMACIÓN
<b>Correspondencia con accionistas y grupos de interés</b>		
Frecuencia, acceso e información a disposición de los accionistas	Principio 4: Información y comunicación a los accionistas	Reglamento de JGA // Procedimiento o política de requerimiento y atención de información por parte de los accionistas Otros mecanismos que permitan la atención y acceso a la información por parte de los accionistas // MOF y ROF del área de relación con inversores
Procedimientos de convocatoria, propuestas de puntos de agenda, procedimientos de asistencia y votación, seguimiento de acuerdos.	Principio 10: Mecanismos de convocatoria Principio 11: Propuestas de puntos de Agenda Principio 12: Procedimientos para el ejercicio del voto Principio 13: Delegación de voto Principio 14: Seguimiento de acuerdos de JGA.	Estatutos // Reglamento JGA Convocatorias a las JGA // Registro de votación Registro de asistencia
Derechos de propiedad. Normas estatutarias sobre clases y derechos de acciones, registro de accionistas y recompra de acciones	Principio 1: Paridad de trato Principio 2: Participación de los accionistas Principio 3: No dilución en la participación en el capital social Principio 6: Cambio o toma de control	Estatutos // Actas de JGA Matricula de acciones o registro de acciones
Informe del directorio respecto a operaciones que afectan a accionistas minoritarios y grupos de interés	Principio 3: No dilución en la participación en el capital social Principio 6: Cambio o toma de control	Actas de Directorio // Actas de JGA Informes de Directorio relacionados
Derecho de solicitar información previa junta general de accionistas (JGA).	Principio 4: Información y comunicación a los accionistas	Estatutos // Reglamento de JGA Política de solicitud de información por parte del accionista

# Gobierno Corporativo: Relevancia de los Grupos de interés



El grupo **Trabajadores** es el mejor transmisor de información debido a su posición en la empresa, considerándose el único grupo de interés que, en algunos casos, puede transmitir dicha información y lograr la aceptación del resto.

## Buen Gobierno Corporativo



**Compromiso con el gobierno corporativo:** se verifica si existen y hay una supervisión continua de las reglas de gobierno corporativo.

**Estructura de propiedad:** considera aspectos como la transparencia, la composición, la participación de los accionistas institucionales, entre otros.

**Correspondencia con accionistas y grupos de interés:** se mide la frecuencia, así como el acceso a la información que tienen los accionistas. El seguimiento y el registro de las actividades que los competen y sus derechos de propiedad. La relación con los grupos de interés.

**Directorio y Gerencia General:** se considera tanto la estructura, composición, roles y vinculación que tienen los miembros del directorio, así como la gerencia. Además, la existencia de conflicto de intereses y un código de ética que aplique para ambos.

**Gestión Integral de Riesgos:** se evalúa la existencia de políticas, mapas de riesgos, informes y un plan de identificación, evaluación y gestión de riesgos.

**Sistema de Control Interno:** se divide en 5 apartados: ambiente de control, gestión de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de monitoreo; considerando su cumplimiento normativo y práctico, los cuales serán detallados más adelante.

**Transparencia Financiera y Revelación de Información:** la calidad y contenido de la información pública, así como la facilidad de acceso a esta misma. En el apartado contable, se verifica la independencia y situación del auditor y la calidad y nivel de detalle de las cuentas dentro de los auditados, entre otros.

**Información Institucional:** se toma en cuenta tanto la pertenencia de la empresa a un grupo empresarial, las políticas de dividendos, la revisión del BGC de la institución, entre otros.

## Clasificación de Gobierno Corporativo

Escala	Clasificación de Gobierno Corporativo
BGC <sub>1</sub>	Empresa con nivel de cumplimiento “Distintivo” de los principios de gobierno corporativo establecidos por el Código local y estándares internacionales.
BGC <sub>2</sub>	Empresa con nivel de cumplimiento “Meritorio” de los principios de gobierno corporativo establecidos por el Código local y estándares internacionales. Si bien todas las prácticas han sido establecidas con soporte del sistema de información, existen aún deficiencias leves, que deben tratarse, así como, la mejora con estos estándares).
BGC <sub>3</sub>	Empresa con nivel de cumplimiento “Satisfactorio” de los principios de gobierno corporativo establecidos por el Código local. Un bajo número de medidas han sido incorporadas dentro de las operaciones de la empresa, se requiere más atención para el cumplimiento de las medidas).
BGC <sub>4</sub>	Empresa con nivel de cumplimiento “Insuficiente” de los principios de gobierno corporativo. La empresa calificada tiene una brecha significativa de los lineamientos de gobierno corporativo y ámbitos de mejora en la infraestructura que soporte su implementación y puesta en práctica.
BGC <sub>5</sub>	Empresa con nivel de cumplimiento “Pobre” de los principios de gobierno corporativo relacionados con lo propuesto por el Código local. Existe una grave carencia de infraestructura para respaldar la implementación de los lineamientos de gobierno dentro de la empresa. Se necesita una inmediata atención de la gestión en este contexto).
BGC <sub>6</sub>	Esta categoría significa un incumplimiento de los principios de Gobierno Corporativo establecidos por el Código local. Las prácticas son inexistentes o inadecuadamente implementadas lo cual gravita en la clasificación y la expone a un alto nivel de riesgo de gobierno).
Diferida	Los principios de buen gobierno corporativo no pueden ser medidos por factores internos y externos que imposibilitan validar su cumplimiento.
Sin Información	Sin suficiente información para clasificar

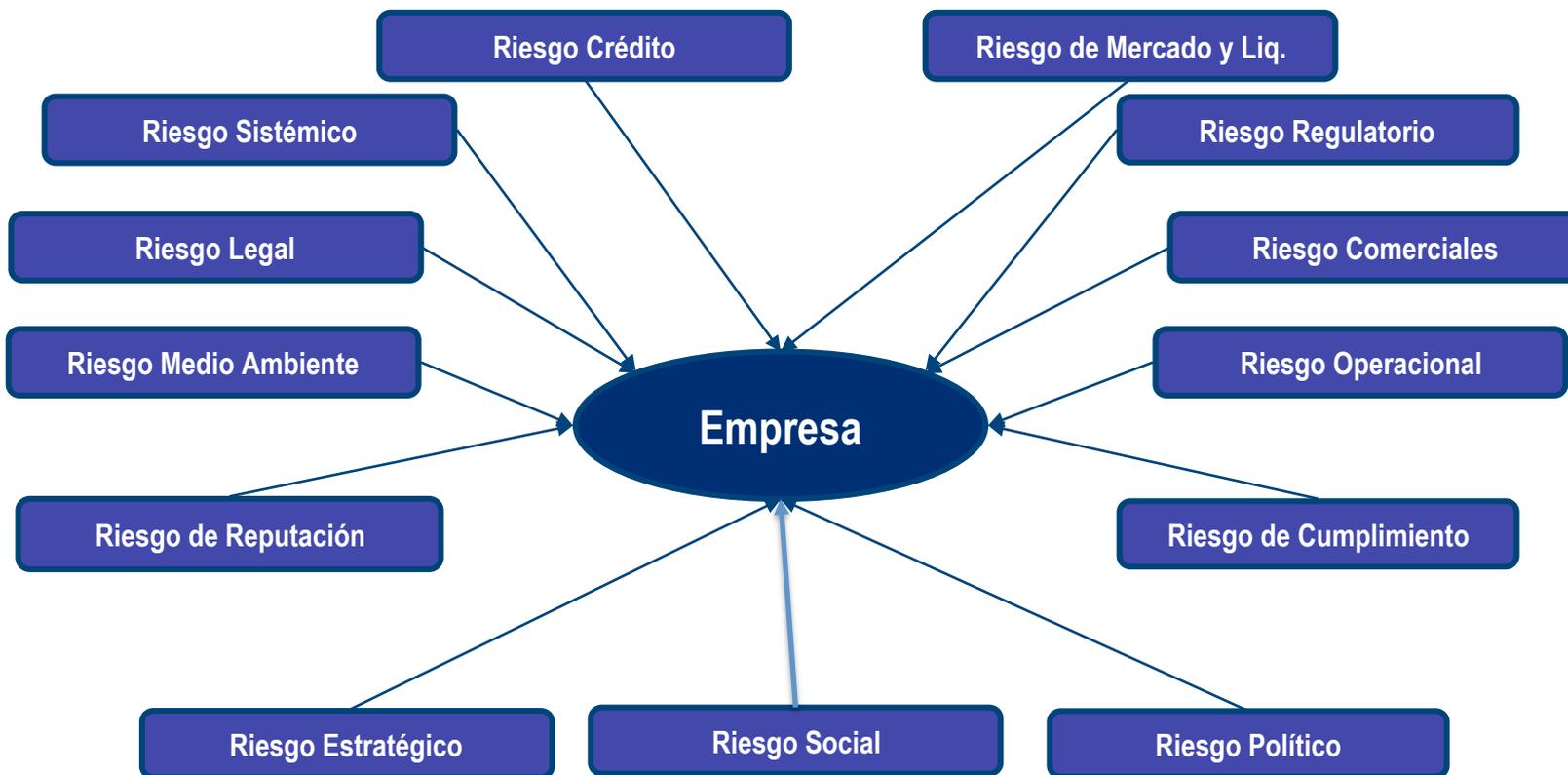
## Gestión Integral de Riesgos

- La gestión integral de riesgos es una estrategia corporativa, contempla la identificación, medición, gestión, control y supervisión de los riesgos inherentes a la empresa
- Centrada en un proceso de creación de cultura cuyo objetivo es lograr que cada empleado gestione el riesgo inherente a sus actividades del día a día (propietario del riesgo).
- Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos enlazados en distintos niveles.
- Para las empresas tienen cuatro (4) tipos de objetivos: i) estratégicos: crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad, ...; ii) la efectividad y eficiencia de las operaciones; iii) la confiabilidad en los reportes financieros y; iv) el cumplimiento de leyes y regulaciones.
- **En resumen**, es la ejecución de acciones dirigidas a disminuir la posibilidad y la consecuencia de la materialización de los riesgos en la empresa e implementar mecanismos para la continuidad del negocio.

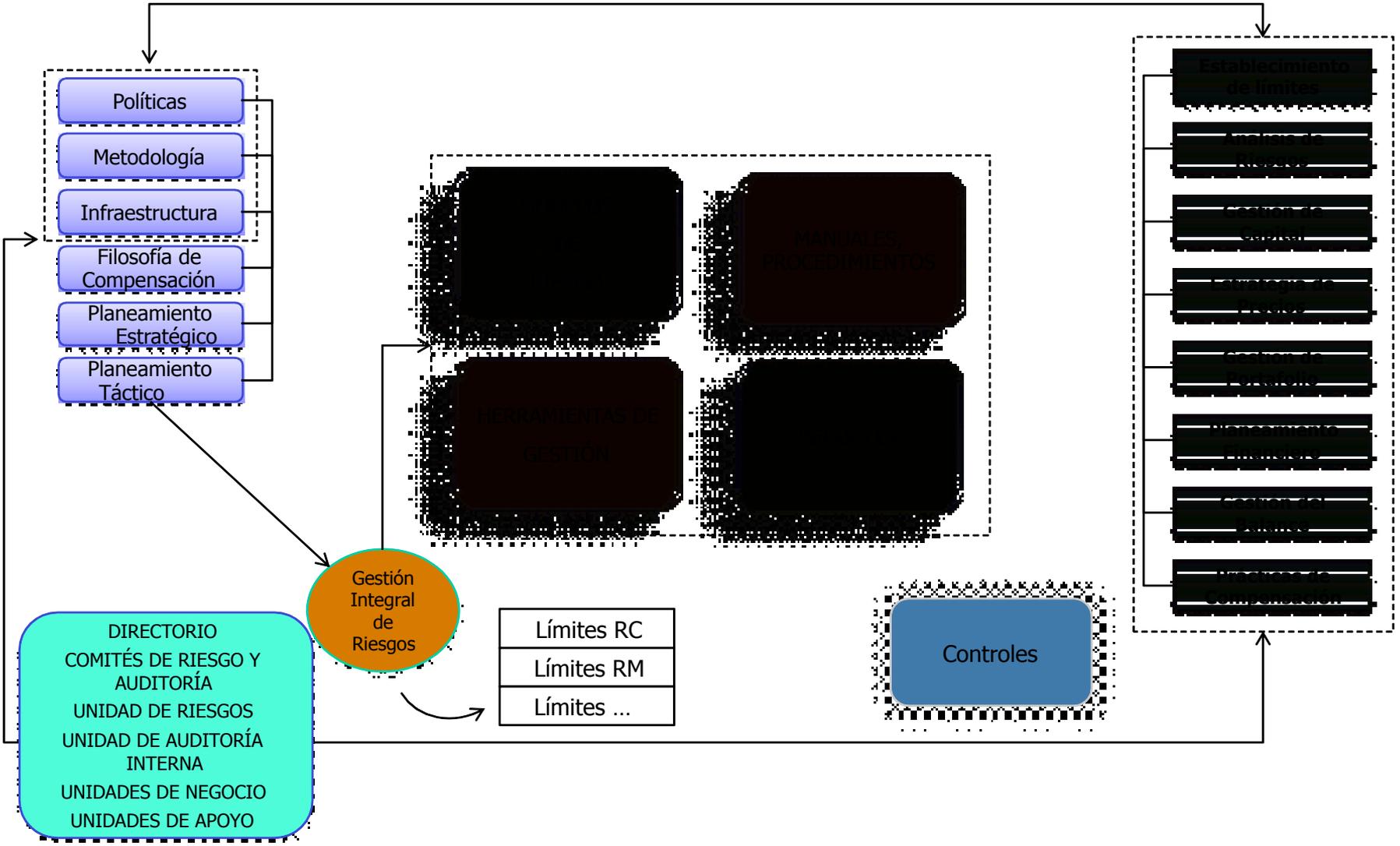
## Gestión Integral de Riesgos: ventanas de riesgos

Los riesgos están asociados a eventos futuros y probables que pueden incidir en el alcance de los objetivos empresariales

Evidentemente existe un número mayor de riesgos. La habilidad está en identificarlos plenamente en la empresa y conocer su impacto



# Gestión Integral de Riesgos: estrategia



## Gestión Integral de Riesgo



**Riesgo de Crédito:** la posibilidad de pérdidas por la imposibilidad o falta de voluntad de los deudores, contrapartes o terceros obligados para cumplir adecuadamente con las obligaciones contractuales registradas dentro o fuera del balance general.

**Riesgo de Mercado:** la posibilidad de pérdidas en posiciones dentro y fuera de balance derivadas de fluctuaciones en los precios de mercado.

**Riesgo de Liquidez:** la posibilidad de pérdidas por incumplir con los requerimientos de financiamiento y de aplicación de fondos que surgen de los descalces de flujos de efectivo, así como por no poder cerrar rápidamente posiciones abiertas en la cantidad suficiente y a un precio razonable.

**Riesgo Estratégico:** la posibilidad de pérdidas por decisiones de alto nivel asociadas a la creación de ventajas competitivas sostenibles. Se encuentra relacionado a fallas o debilidades en el análisis del mercado, tendencias e incertidumbre del entorno, competencias claves de la empresa y en el proceso de innovación y generación de valor.

**Riesgo Operacional:** la posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y tecnológico.

**Riesgo de Reputación:** la posibilidad de pérdidas por la disminución en la confianza e integridad de la institución que surge cuando el buen nombre de la empresa es afectado. El riesgo de reputación puede presentarse a partir de otros riesgos inherentes en las actividades de una organización.

**Riesgo de Cumplimiento Normativo:** gestión del riesgo de sanciones legales o normativas, pérdida financiera, material o de reputación que la institución pueda tener como resultado del incumplimiento de leyes, normas, estándares de regulación, acuerdos y códigos de conducta.

## Clasificación de Gestión Integral de Riesgos

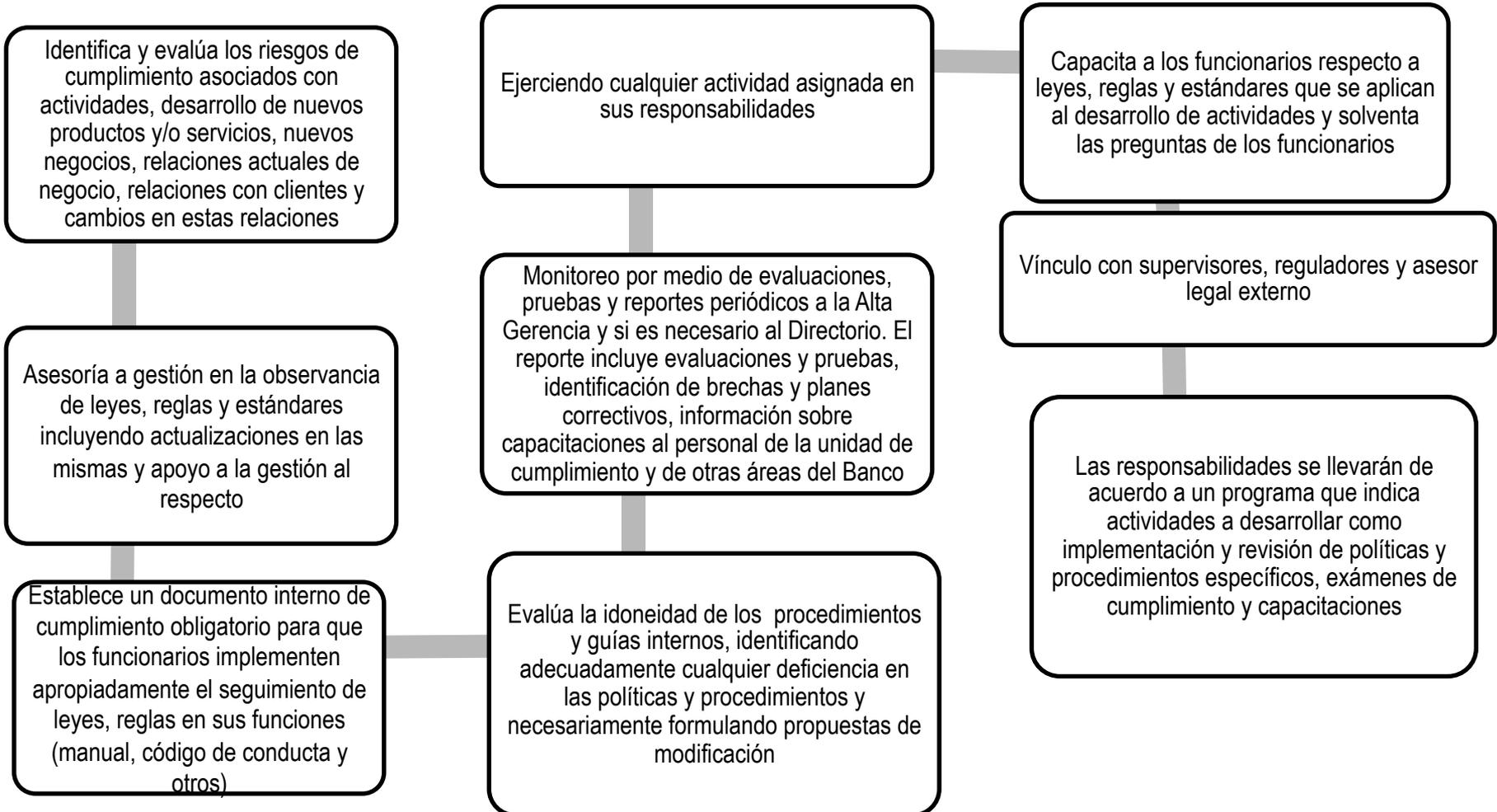
Escala	Clasificación de Gestión Integral de Riesgos
<b>GIR<sub>1</sub> – Riesgo Insignificante</b>	La empresa posee una robusta gestión integral de riesgos. La estrategia, políticas, gestión y control cumplen más allá de la normativa vigente muy alineado con estándares de la industria. La identificación, gestión, control y supervisión de los riesgos y el apetito por el riesgo aseguran razonablemente la consecución de los objetivos empresariales.
<b>GIR<sub>2</sub> – Riesgo Bajo</b>	La empresa posee una buena gestión integral de riesgos. La estrategia, políticas, gestión y control cumplen eficientemente la normativa vigente y los principales estándares de la industria. La identificación, gestión, control y supervisión de los riesgos y el apetito por el riesgo aseguran adecuadamente la consecución de los objetivos empresariales.
<b>GIR<sub>3</sub> – Riesgo Moderado</b>	La empresa posee una adecuada gestión integral de riesgos. La estrategia, políticas, gestión y control cumplen la normativa vigente. La identificación, gestión, control y supervisión de los riesgos y el apetito por el riesgo aseguran suficientemente la consecución de los objetivos empresariales.
<b>GIR<sub>4</sub> – Riesgo Alto</b>	La empresa posee una débil gestión integral de riesgos. La estrategia, políticas, gestión y control cumplen ajustadamente la normativa vigente, observándose algunas brechas de significativa importancia. La identificación, gestión, control y supervisión de los riesgos y el apetito por el riesgo no aseguran adecuadamente la consecución de los objetivos empresariales.
<b>GIR<sub>5</sub> – Riesgo muy Alto</b>	La empresa posee una muy débil gestión integral de riesgos. La estrategia, políticas, gestión y control cumplen parcialmente la normativa vigente, observándose brechas de significativa importancia. La identificación, gestión, control y supervisión de los riesgos y el apetito por el riesgo no aseguran la consecución de los objetivos empresariales. Presenta una situación crítica en materia de gestión integral de riesgos.
<b>GIR<sub>6</sub> – Riesgo Extremo</b>	La empresa se ubica en una situación en la que es posible la no continuidad y sostenibilidad del negocio por la incapacidad para gestionar integralmente los riesgos del negocio.
<b>Diferida</b>	La gestión integral del riesgo no puede ser evaluada por la presencia de factores internos y externos que imposibilitan validar su cumplimiento.
<b>Sin Información</b>	Sin suficiente información para clasificar la gestión integral del riesgo.

## Cumplimiento

- La función de cumplimiento es la encargada del riesgo de no conformidad definido como “el riesgo de sanciones legales y de pérdidas financieras o de reputación, que las organizaciones pueden sufrir como resultado de fallas de conformidad o cumplimiento de leyes, reglas, estándares de autorregulación y códigos de conducta aplicables a las actividades que realiza” (BIS II)
- “La función de cumplimiento normativo tiene como objetivo velar por el adecuado cumplimiento de la normativa que le sea aplicable a la empresa, tanto interna como externa” (SBS – 2011)
- “El riesgo de no conformidad con las normas y aquel de ser sujeto a sanciones judiciales o administrativas, pérdidas financieras relevantes o daños a la reputación como consecuencia de la violación de normas imperantes (leyes y reglamentos) así como de la no conformidad de la autorregulación”. (Banca d’Italia – 2007)

## Cumplimiento: Roles y Responsabilidades BIS Principio 6

El rol de la unidad de cumplimiento debe ser el de identificar, evaluar y monitorear los riesgos de cumplimiento que enfrenta el Banco y asesorar y reportar a la Alta Gerencia y al Directorio respecto a estos riesgos



## Cumplimiento: Estrategia y Cumplimiento

Reglas del Gobierno de Riesgos

Modelo de Interacción entre la Empresa y los Órganos de Supervisión

Comités de Empresas Subsidiarias / Vinculadas / Controladas

Modelo de Organización de las Funciones de Control

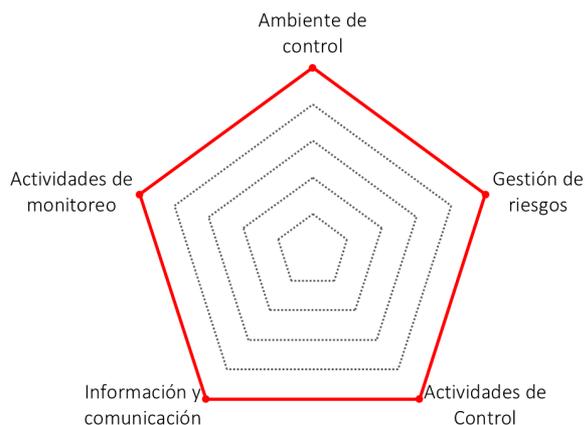
- Reglas Doradas de Gestión
- Guía de Gobierno de Riesgos
- Políticas de Riesgos
- Estrategia de Riesgos

- Guías
- Modelos de desarrollo de negocio
- Monitoreo de riesgos
- Nuevos servicios y productos
- Otros

- Alineamiento de decisiones relevantes
- Involucramiento de todas las funciones competentes

- Gerente de Riesgos
- Responsable de Cumplimiento
- Auditoría

## Sistema de Control Interno



**Ambiente de Control:** se evalúa el nivel de cumplimiento de la organización y el directorio demostrando independencia, así como una supervisión del desarrollo y funcionamiento del control interno. A su vez, el nivel del compromiso con la integridad, los valores éticos y el desarrollo de profesionales competentes, entre otros.

**Gestión de Riesgos:** se evalúa el nivel de identificación de los riesgos que pueden estar presente en todos los niveles de la organización tomando en cuenta la posibilidad de fraude. A su vez, se mide el nivel de cumplimiento con respecto a la evaluación de cambios significativos que pueden afectar el control interno.

**Actividades de Control:** se mide el nivel de cumplimiento de la organización para definir y desarrollar actividades de control que contribuyan a la mitigación, uso de tecnología y políticas para el logro de los objetivos.

**Información y Comunicación:** el uso de información relevante y de calidad, así como la comunicación de esta misma de manera interna y con los grupos de interés externos que apoyen al funcionamiento del control interno.

**Actividades de Monitoreo:** realización y desarrollo de evaluaciones continuas y/o independientes que verifiquen el correcto funcionamiento del sistema de control interno, así como una evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno a las partes responsables de aplicar medidas correctivas.

Todo esto alineado con los cuatro componentes del cumplimiento: leyes, políticas, acuerdos (contratos) y estándares (buenas prácticas)

## Clasificación de Sistema de Control Interno

Escala	Clasificación de Cumplimiento Normativo
CN <sub>1</sub>	Empresa con nivel más alto nivel de cumplimiento normativo. Cuenta con mecanismos de control automatizados dirigidos a procesos críticos presentando un riesgo marginal de incumplimiento de normas, políticas, acuerdos y estándares.
CN <sub>2</sub>	Empresa con nivel de cumplimiento normativo alto con buenos estándares de control que le permiten mitigar eficaz y eficientemente de no conformidad con las normas, políticas, acuerdos y estándares. El riesgo de no cumplimiento es bajo
CN <sub>3</sub>	Empresa con nivel de cumplimiento normativo bueno, cumple con mayormente con todas las normas, políticas, acuerdos y estándares. El riesgo de no conformidad es medio pudiendo recibir multas, sanciones o presentarse reclamos o demandas que pueden afectar a la empresa medianamente.
CN <sub>4</sub>	Empresa con nivel de cumplimiento normativo menor al estándar, el control es poco eficiente, presentándose riesgos de reclamos, demandas, sanciones u otros que afectan a la empresa en un nivel superior al anterior.
CN <sub>5</sub>	Empresa con nivel de cumplimiento normativo débil. Existe una grave carencia de mecanismos de control para el aseguramiento de los objetivos presentándose con frecuencia reclamos, demandas, sanciones, multas y generándose pérdidas por controles existentes pero ineficaces e insuficientes.
CN <sub>6</sub>	Esta categoría significa que la empresa cuenta con mecanismos de controles inadecuados o no existentes.
Diferida	El aseguramiento no puede ser medido por factores internos y externos que imposibilitan validar su cumplimiento.
Sin Información	Sin suficiente información para clasificar

## Conclusiones

- Una empresa no puede presentar buenas prácticas de gobierno corporativo si no posee una eficiente gestión de riesgos y un eficaz sistema de cumplimiento. En resumen no puede tener buenas practicas de uno de los elementos si al menos uno de los otros es deficiente.
- Los elementos cualitativos como el gobierno corporativo, la gestión de riesgos no cuantitativos así como la calidad del sistema de aseguramiento son elementos cruciales en el rating de una empresa porque a) incorporan mayor valor agregado información relevante al mercado; b) identifican riesgos que no son vistos por el rating crediticio; c) apoyan a las empresas a generar mejoras; d) coadyuvan a los supervisores con una evaluación basada en riesgos, alineada con la estrategia y sostenibilidad de la empresa; d) ....

# Gracias por la atención

