

**LA NECESIDAD DE LA GOBERNABILIDAD
CORPORATIVA PARA LA PREVENCIÓN DE
CRISIS BANCARIAS**

-Lecciones de la Crisis del Banco Latino-

Seminario bancario de KPMG República Dominicana

*Presentado por Alberto G. Romero
Director Ejecutivo del Banco de las Antillas Holandesas
(Bank van de Nederlandse Antillen)
02 de octubre del 2003*

Introducción

Primero quisiera agradecerles la invitación para hablarles de un tema tan importante como es la crisis bancaria y sobre cómo una adecuada estructura de gobernabilidad corporativa representa una herramienta útil para la prevención del surgimiento de una crisis bancaria. Los fracasos financieros de entes como “Enron” y “WorldCom”, sólo por mencionar dos de ellos, han deteriorado la confianza en el sector corporativo a nivel general y particularmente en el sector financiero. Como ustedes saben, el mundo financiero, en especial el bancario, se esfuerza en promover y mantener la confianza.

Hoy quisiera compartir con ustedes nuestra experiencia en cuanto a la necesidad de una gobernabilidad corporativa para la prevención de las crisis bancarias. Les hablaré acerca de la importancia de la gobernabilidad corporativa para el desarrollo de un sistema financiero sólido.

Definición de Gobernabilidad Corporativa

De acuerdo a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (“Organization for Economic Cooperation and Development, OECD), la definición de gobernabilidad corporativa involucra “un conjunto de relaciones entre la gerencia, su Junta Directiva, sus accionistas y los relacionados de una compañía. La gobernabilidad corporativa provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la compañía y se definen los canales para alcanzar y monitorear la ejecución dichos objetivos. La gobernabilidad corporativa debe también proporcionar los incentivos adecuados para que la Junta Directiva y la gerencia persigan objetivos que sean de interés para la compañía y sus accionistas, de forma tal que facilite el monitoreo, animando a las firmas a utilizar sus recursos de forma más efectiva.

Desde la perspectiva de la industria financiera, la gobernabilidad corporativa incluye la forma en la cual las relaciones de negocio de instituciones individuales son gobernadas por su Junta Directiva y su gerencia. También comprende la administración eficaz del cumplimiento de pautas, leyes y regulaciones.

El enfoque de la gobernabilidad corporativa es particularmente puntual en los servicios financieros, principalmente en el sector bancario.

En este sentido, la gobernabilidad es un tema considerablemente más complejo en los bancos que en otros sectores. Los bancos procurarán cumplir con los mismos códigos de gobernabilidad de otras compañías pero, adicionalmente, factores tales como la administración de riesgos, la disponibilidad y financiamiento de capital, el control interno y el cumplimiento; tienen un impacto en su esquema de gobernabilidad.

Curiosamente, la gobernabilidad es también un tema importante para los bancos ya que su fondeo y, a menudo, la propiedad que tienen de otras compañías les convierte en un accionista o relacionado significativo de su propio derecho.

La Junta Directiva se sitúa en el núcleo o centro de varios sistemas y estructuras que abarcan la totalidad de la gobernabilidad corporativa.

En el sistema financiero, la gobernabilidad corporativa no es vital sólo en el ámbito individual de la compañía, sino que también es un elemento crítico para mantener un sistema financiero sano y una economía robusta. Un buen ejemplo es el caso del Banco Latino CA en Venezuela. Este se derrumbó el 16 de enero de 1994, generando una verdadera crisis bancaria en Venezuela y arrojando la economía venezolana en una profunda recesión.

Pero antes de empezar con las lecciones de gobernabilidad corporativa que se pueden aprender a partir de los acontecimientos de 1994, primero permítanme darles una breve reseña de la perspectiva histórica de la crisis. Luego procederé a resaltar los elementos de la gobernabilidad corporativa en el mundo bancario; y concluiré con las lecciones que hemos aprendido del caso de Banco Latino.

La crisis.

El 13 de enero del 1994 el Banco Central de Venezuela sacó al Banco Latino CA del sistema de compensaciones debido a un balance insuficiente en su cuenta en el banco central. En anticipación al resultado de las elecciones presidenciales, los depositantes habían retirado cantidades substanciales de efectivo del sistema bancario. Debido a este proceso, casi todos los bancos pasaban por una crisis importante de liquidez. Además, los rumores circulaban sobre la inestabilidad financiera de Banco Latino CA y la implicación de su gerencia en irregularidades.

Como la segunda institución financiera más grande de Venezuela, el Banco Latino CA había gozado de una relación excelente con el gobierno en aquella época y esta situación le proveía de apoyo político y financiero al igual que la protección contra competidores. FOGADE, la agencia de seguro de depósito del estado, mantenía un tercio de sus fondos en las bóvedas del Banco Latino. Muchos de los depositantes del Banco Latino estaban ajenos al derrumbamiento inminente del mismo. Otros creían que el gobierno, que tenía un expediente sólido en cuanto a rescate bancarias ('bailouts'), nunca permitiría que un banco con tantas conexiones políticas cayera. Sin embargo, el nuevo gobierno que tomó poder en 1994 reaccionó lento.

El derrumbamiento del Banco Latino, del cual sus sostenedores componían más de un 10 por ciento de la población adulta de Venezuela, fue devastador. La pérdida de confianza se desplegó inmediatamente, contagiando los demás bancos del país. Cantidades innumerables de negocios y ciudadanos retiraron sus bolívares, los convirtieron en dólares y los llevaron al extranjero. Una lista larga de banqueros huyó del país. El Banco Central Venezolano estima que la fuga de capital drenó más de \$3.5 mil millones de sus \$12.7 mil millones de reservas internacionales durante la primera mitad del 1994.

Para el tiempo en que la crisis se había disminuido, el gobierno había asumido el control o había afianzado más de la mitad de todos los bancos en Venezuela. Este también designó nuevos miembros en las juntas directivas de los bancos, que procedieron a utilizar fondos de FOGADE para recapitalizar los bancos. Cuando estos fondos se acabaron, el gobierno agarró y cerró numerosos bancos y autorizó la detención de los directores de bancos basado en cargos por fraude. Este plan de \$1.1 mil millones al final alcanzó el 13% del Producto Interno Bruto de Venezuela y el 74% de su presupuesto total para ese año.

Eventualmente, el desastre se tranquilizó a mediados de 1995. En 1996, el gobierno comenzó a vender los bancos que había intervenido para poder recaudar fondos. Esta venta condujo a una serie de privatizaciones. En un plazo de dos años, el 40% de las instituciones financieras que habían colapsado habían sido compradas por bancos extranjeros. Algunos observadores acreditan la "internacionalización" del sector bancario venezolano a los libros más limpios y la gobernabilidad corporativa de que goza hoy.

El involucramiento de nuestro banco central en el caso del Banco Latino fue principalmente porque el grupo también tenía un banco internacional funcionando bajo el nombre de Banco Latino NV en nuestra jurisdicción. El Banco Latino NV, afiliado con el Banco Latino CA, le tenía una reclamación substancial al Banco Latino CA por un monto cerca de los US\$ 170 millones. En el período justo antes del retiro del Banco Latino CA del sistema por parte del Banco Central Venezolano, la cantidad de préstamos del Banco Latino NV al Banco Latino CA aumentó perceptiblemente. Asimismo, durante la crisis de liquidez, muchos fondos del Banco Latino NV fueron exportados al Banco Latino CA para proveer a este último de la liquidez necesaria para pagar a sus depositantes durante el funcionamiento en el banco.

Como ustedes podrán apreciar, el Banco Latino NV se vio en serios problemas como resultado de su afiliación con el Banco Latino CA en Venezuela. Este ha sido un caso típico del "contagio" que resultó el exceso de cuentas por cobrar a compañías relacionadas, transacciones no oficiales, compra y venta de activos con información privilegiadas y de otras prácticas inseguras de las actividades bancarias. Algunas de estas prácticas inseguras en cuanto a actividades bancarias eran:

- Todas las transacciones fueron llevadas a cabo fuera de Curacao y posteriormente asentadas en los libros del Banco Latino NV.
- Una compañía fiduciaria local funcionó como el director de manejo local pero no influenció la gerencia del banco en ninguna manera material.
- Una porción substancial de los préstamos extendidos por el Banco Latino NV fue extendida a los afiliados, directores del banco y a sus relacionados.

Ahora demos vuelta a la atención para enfocarnos en el gobierno corporativo como instrumento importante para evitar las crisis bancarias. De la experiencias en el caso del grupo del Banco Latino hemos aprendido algunas lecciones dolorosas.

Gobernabilidad Corporativa Bancaria

Desde una perspectiva bancaria, la gobernabilidad corporativa implica la manera en la que los negocios y los asuntos de instituciones individuales son dirigidas por sus juntas directivas y la alta gerencia, afectando cómo los bancos hacen lo siguiente:

- Objetivos corporativos determinados · (incluyendo la generación de devueltas económicas a los dueños);
- el funcionamiento de las operaciones cotidianas del negocio;
- Considerar los intereses de inversionistas reconocidos;
- El alineamiento de actividades y comportamientos corporativos con la expectativa de que los bancos funcionarán de una manera recta y segura, y en conformidad con leyes y regulaciones aplicables;
- Y la protección de los intereses de depositantes.

El Deber de la Junta Directiva al promover la Gobernabilidad Corporativa Sana

La junta directiva de una institución es en una última instancia, responsable de la conducta de la misma. Esta controla las políticas de la institución y por ende su dirección. En este sentido, la Junta Directiva determina cómo la institución dirigirá su negocio a largo plazo. En general, la junta establece o aprueba y supervisa las políticas por las cuales la gerencia actuará.

La estabilidad financiera de una institución depende mucho de la fuerza y la calidad de su Junta Directiva, la independencia de la gerencia y su grado de implicación en los asuntos de la institución. En épocas favorables y desfavorables, la Junta Directiva contribuye fijando tono y dirección. También supervisa y apoya los esfuerzos de la gerencia evaluando y probando sus recomendaciones antes de aprobarlas.

La Junta Directiva también se asegura de que los sistemas y los controles adecuados están establecidos para identificar y tratar problemas antes de que se conviertan en una amenaza. En épocas adversas, una Junta Directiva activa e involucrada puede ayudar a una institución a sobrevivir, tomando las acciones correctivas necesarias y, cuando sea necesario, manteniendo la institución en el camino correcto hasta que una gerencia eficaz pueda reestablecerse.

Periódicamente, la Junta debe evaluar su propia eficacia y tomar medidas apropiadas para mejorar su funcionamiento. Deben considerarse programas de orientación para los nuevos miembros de la Junta Directiva, así como programas que mantengan actualizados a todos los miembros del Consejo en cuanto a los progresos de la industria. Además, las revisiones periódicas por parte de terceros (p.e., auditores, autoridades de supervisión, o asesores gerenciales) pueden ayudar a la Junta Directiva a determinar qué tan bien ésta y sus diferentes comités están cumpliendo sus responsabilidades.

Las Responsabilidades de la Junta y sus Miembros

Además de las responsabilidades colectivas del Consejo, cada miembro tiene responsabilidades individuales. El Consejo en su totalidad tiene siete responsabilidades distintas:

- a) Asegurarse de tener una gerencia competente,
- b) Asegurarse de tener planes y políticas para la institución,
- c) Supervisar operaciones para asegurarse de que estén controladas,
- d) Supervisar el crecimiento del negocio,
- e) Asegurarse de que la institución sirva las necesidades de la comunidad (créditos, seguros e inversiones),
- f) Asegurarse de que los individuos involucrados en el manejo diario de las operaciones de la institución, son profesionales, sociales y de integridad moral;
- g) Asegurarse de que los asuntos materiales sean cumplidos satisfactoria y oportunamente.

La Responsabilidad de la Junta en Cuanto al Manejo del Riesgo de una Institución

Los progresos en el sector internacional y doméstico en años recientes implican un aumento significativo en los riesgos que afectan a instituciones establecidas en nuestra jurisdicción. Si se dejan incontrolados, estos riesgos pueden tener implicaciones adversas para las capacidades en curso de esas instituciones. Por lo tanto, la Junta Directiva debe establecer procedimientos y políticas para identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos involucrados en los diversos productos y líneas de negocio de la institución. Los principios de una gerencia sana deben aplicarse al espectro completo de los riesgos que enfrenta una institución, incluyendo, pero no limitado al riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo de liquidez, riesgo operacional, riesgo legal y riesgo de imagen. Por lo tanto, la Junta Directiva debe recibir periódicamente de la gerencia, información sobre exposiciones al riesgo y actividades en cuanto a control del riesgo de la institución.

El Papel de la Junta Directiva en el Monitoreo de la Institución y en la Toma de Medidas Correctivas

La Junta Directiva debe estar consciente de la importancia de la gobernabilidad corporativa y su impacto en el desempeño corporativo. Esta debe determinar que la institución posea procesos que aseguren que tanto la gerencia como los empleados estén cumpliendo todas sus tareas y responsabilidades. La Junta Directiva de una institución al final es la responsable del desempeño de la institución. Como tal, ésta normalmente realiza la labor de supervisión para asegurar que la institución está siendo dirigida

apropiadamente y también para llamar la atención de la gerencia sobre cualquier problema que se detecte durante dicha labor de supervisión.

Cuando la institución asuma riesgos que no puede medir o controlar, la Junta Directiva debe solicitar a la gerencia una explicación al respecto y requerirle que tome las medidas correctivas de lugar de manera oportuna. Asimismo, la Junta Directiva debe estar atenta a cualquier señal que indique un deterioro en la administración de las actividades de la institución.

La Relación entre la Junta Directiva y la Gerencia y el Derecho de la Primera para Obtener Información sobre la Institución

La Junta Directiva es al final la responsable de las operaciones y de la solvencia financiera de la institución. Esta debe trabajar conjuntamente con la gerencia de la institución para asegurar que los mejores intereses de esta última sean perseguidos en todo momento. Por lo tanto, la gerencia debe garantizar un flujo adecuado de información y suministrar constantemente y de manera oportuna, nuevas ideas y recomendaciones a la Junta Directiva. Esta última debe revisar cuidadosamente y discutir tales recomendaciones para asegurarse de que las mismas van a favor de los intereses de la institución.

La Relación entre la Junta Directiva y sus Auditores Externos

El papel de los auditores es vital para el proceso de gobernabilidad corporativa. La efectividad de la Junta Directiva y de la gerencia puede ser fortalecida a través de (1) el reconocimiento de la importancia del proceso de auditoría y la transmisión de la misma a todos los niveles de la institución; (2) la toma de medidas que fortalezcan la independencia y la importancia de los auditores; (3) la utilización oportuna y efectiva de los hallazgos de los auditores; (4) el aseguramiento de la independencia del auditor líder a través de su reporte directo a la Junta Directiva o al Comité de Auditoría; (5) la contratación de auditores externos que juzguen la efectividad de los controles internos; y (6) el requerimiento de correcciones oportunas de la gerencia a problemas identificados por los auditores.

La Junta Directiva debe reconocer y admitir que los auditores internos y externos son sus agentes críticos más importantes. En particular, esta debe utilizar el trabajo de los auditores como una revisión independiente de la información recibida de la gerencia sobre las operaciones y el desempeño de la institución.

El Papel de los Supervisores

Los supervisores deben estar conscientes de la importancia de la gobernabilidad corporativa y su impacto en el desempeño corporativo. Estos deben esperar que los bancos implementen una estructura organizacional que incluya los cheques y balances

apropiados. La protección regulatoria debe enfatizar la rendición de cuentas y la transparencia. Los supervisores deben darse cuenta de que las juntas directivas y la alta gerencia de instituciones individuales tienen procesos que aseguran que se está cumpliendo con todas sus tareas y responsabilidades.

El consejo de directores de un banco y su alta gerencia son los responsables del desempeño del mismo. Como tales, los supervisores normalmente revisan para asegurar que un banco está adecuadamente dirigido y hacer del conocimiento de la gerencia cualquier problema que detecten a través de su labor de supervisión.

Cuando el banco asuma riesgos que no pueda medir o controlar, los supervisores deben solicitar a la Junta Directiva una explicación al respecto y requerirle que tome las medidas correctivas de lugar de manera oportuna. Asimismo, estos deben estar atentos a cualquier señal que indique un deterioro en la administración de las actividades del banco. Deben considerar guiar los bancos acerca de la gobernabilidad corporativa y las prácticas pro-activas que se necesitan llevar a cabo. Los supervisores también deben tomar en cuenta de los asuntos de gobernabilidad corporativa a la hora de emitir lineamientos en otros tópicos.

Una gobernabilidad corporativa confiable considera los intereses de todos los actores relacionados a una institución, incluyendo los depositantes, cuyos intereses no siempre son reconocidos. Por tanto, los supervisores deben asegurarse de que los bancos están conduciendo sus actividades de negocios de manera tal que no afecten sus depositantes.

Lecciones de Gobernabilidad de la Crisis del Banco Latino

Mirando hacia atrás, una serie de factores contribuyó a la crisis del Banco Latino en Venezuela. Uno de esos factores fue definitivamente la pobre estructura de gobernabilidad corporativa que poseía a mediados de los 90s.

Los Consejos de Directores del Banco Latino CA y el Banco Latino NV negaron su responsabilidad en la administración del riesgo de sus respectivas instituciones. Más aún, la estructura del Grupo Latino fue establecida para conciliar la mayoría de las prácticas inseguras de las diferentes instituciones del grupo.

La operación insegura del banco fue el resultado de los siguientes factores:

- Dominio efectivo del banco por una persona que supeditaba a los demás con un poder legal;
- Inadecuada supervisión del Consejo de Directores;
- Control interno inadecuado por el departamento de auditoría interna del grupo;
- Poca o ninguna supervisión externa del grupo;
- Estructura no transparente del grupo;
- Esceso de transacciones producto de informaciones privilegiadas;
- Acciones ilegales.

Ahora uno puede preguntarse dónde estaban los supervisores del banco cuando todo esto estaba sucediendo. Recuerden que el período antes de la crisis del Latino, las leyes de supervisión vigentes en las Antillas Holandesas evidentemente no eran adecuadas para supervisar el sector bancario. De hecho, la ley de supervisión de instituciones bancarias y de crédito de 1972 excluyeron este sector de la supervisión prudencial, a pesar de que crearon oportunidades para el empleo de prácticas inseguras e incorrectas.

Las lecciones de 1994 nos enseñaron sobre la importancia de tener todas las estructuras de supervisión establecidas para facilitar una supervisión eficiente y apropiada sobre las instituciones financieras. La regulación sobre supervisión bancaria actual se emitió en borrador e inmediatamente se envió al parlamento, dándole al Banco Central de las Antillas Holandesas los instrumentos necesarios para supervisar apropiadamente este sector. La ley fue enunciada en febrero de 1994.

Desde el episodio del Banco Latino, el Banco Central ha introducido un sistema de regulaciones y políticas de supervisión para mejorar la gobernabilidad corporativa de aquellas instituciones conforme a nuestra supervisión.

En este contexto las nuevas reglas y regulaciones introducidas son:

- Política para la entrega periódica de un Reporte Gerencial: el Reporte Gerencial es un resumen periódico de la gerencia que abarca el funcionamiento de la empresa y una reflexión sobre la futura dirección de la misma.
- Primera Regulación de Supervisión: extensión del crédito a Ejecutivos, Directores de Supervisión, Accionistas Principales (y a su interés relacionado) y empleados de una institución crediticia. Esta regulación limita formalmente la cantidad de préstamos a otorgar a los oficiales ejecutivos, directores supervisores, accionistas principales que son personas naturales (incluyendo los intereses relacionados de estas personas), y los empleados de la institución.
- Segunda Regulación de Supervisión: restricciones en transacciones con afiliados y préstamos a afiliados. Para reducir el riesgo de infección por los afiliados, la restricción se estableció en el tipo y volumen de transacciones con los afiliados, así como en las cuentas por cobrar resultantes de estos afiliados.
- Limitantes en las extensiones de crédito a cualquier prestatario o grupo de prestatarios relacionados: Esta regulación apunta a evitar la sobreexposición a un solo prestatario o grupo de prestatarios conectados.
- Guías para el Consejo de Directores de instituciones financieras supervisadas bajo el esquema de la gobernabilidad corporativa: Las guías describen las responsabilidades generales de la Junta Directiva, las obligaciones legales de los directores, y el rol de los auditores.
- Resumen de las pautas según las mejores prácticas de gobernabilidad corporativa: Las pautas contienen una discusión y presentación de varios sistemas, políticas, y medidas potencialmente eficaces para lidiar con temas relacionados a la gobernabilidad corporativa en instituciones financieras.

Conclusiones

Hoy he ilustrado como la falta de una adecuada gobernabilidad corporativa en el sector bancario puede conducir a una crisis bancaria y en última instancia a una recesión económica. El fracaso del Banco Latino CA en Caracas, Venezuela, fue accionada por diversos factores. Sin embargo, las prácticas bancarias erróneas e inseguras de la gerencia del banco exacerbaron la situación y fueron posibles debido a la carencia de una adecuada gobernabilidad corporativa.

El colapso del Banco Latino NV de las Antillas Holandesas tuvo su origen en la caída del Banco Latino CA en Venezuela. Sin embargo, según lo comentado anteriormente, los directores del Banco Latino no observaron ninguno de los principios de una buena gobernabilidad corporativa. El abuso de información privilegiada, los conflictos de intereses, una pobre administración de riesgos, la carencia de un apropiado control interno y el descuido en la supervisión condujeron al fracaso de Banco Latino N.V.

Este episodio enseñó en las Antillas Holandesas, principalmente en el sector financiero, la importancia de llevar una adecuada gobernabilidad corporativa para promover la estabilidad general y funcionamiento exitoso del sistema financiero en su conjunto. Por lo tanto, el Banco se ha convertido un ente activo promoviendo una sólida y sana gobernabilidad corporativa en el sector financiero de las Antillas Holandesas.

Gracias por su atención,

03 de octubre del 2003.