

00667



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**Gobierno Corporativo en la Banca Mexicana
“Modelo amplio en la prevención del registro financiero total”**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN FINANZAS
P R E S E N T A:
FRANCO GUERRERO GALEANA

DIRECTOR DE TESIS: DRA. MARIA EUGENIA CORREA V.



MÉXICO, D.F.

2005

m341848



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración

T e s i s

Gobierno Corporativo en la Banca Mexicana **“Modelo amplio en la prevención del riesgo financiero total”**

Que para obtener el grado de:

Maestro en finanzas

Presenta: Franco Guerrero Galeana

Director de la tesis: Dra. María Eugenia Correa

Asesor de apoyo: Mtro. Juan Alberto Adam Siade

México, D.F.

2005



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

Atn.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Franco Guerrero Galeana** presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Finanzas toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dra. Ma. Eugenia Correa Vázquez	Presidente
Dra. Irma Manrique Campos	Vocal
Dra. Alicia Girón Corona	Secretario
M.F. Juan Alberto Adam Siade	Suplente
M.E. Víctor Manuel Colina Rubio	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 3 de diciembre de 2004

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Franco Guerrero Galeana

FECHA: 09 de mayo 2005

FIRMA:

AGRADECIMIENTOS

A Franco y Paula

Maricarmen

Martha Alicia

A los sinodales sus comentarios y la orientación sobre aspectos metodológicos y técnicos que hicieron posible enriquecer, además del contenido del documento, los conocimientos de un servidor. En especial a la Dra. Correa Vázquez y al Mtro. Adam Siade

A los profesores y personal administrativo de la Facultad de Contaduría y Administración.

A la UNAM.

Contenido

Too large to fail

Introducción.....i

Capítulo 1 Antecedentes del Gobierno Corporativo en la Industria bancaria:

1.1. Los orígenes. 1
 1.2.- La regulación extrema, tasas extremas y los “Montes de Piedad. 4
 1.3.- La crisis de 1557.5
 1.4.- La Banca de Estado, Banca Central.5
 1.5.- Quiebra de un Banco de Estado7
 1.6.- Las crisis del siglo XIX en Europa. 8
 1.7.- La Banca en los EEUU9
 1.8.- La Crisis del 29: La Gran Depresión.....9
 1.9.- Quebrantos recientes.....10
 1.10.- Elementos de gobierno corporativo en los inicios de la Banca
 en México.....13
 1.11. La autoridad reguladora en México.....15
 1.12. Orientación de la banca mexicana en la última mitad del siglo XX15
 1.13.Reprivatización y el Tratado de Libre Comercio MEC.....17
 1.14- La Banca Moderna. Banca.....19
 Anexo:
 Evolución de la Banca en México.....24

Capítulo 2. Teoría básica

2.1.- La hoja de balance.....27
 2.2.- Las operaciones fuera de balance.....41
 2.3.- El Riesgo y elementos para su administración.....44
 2.3.1.- Clasificación del riesgo.....44
 2.3.2. Elementos de medición y administración del riesgo.....51
 a.- El modelo 5C’s
 b.- Modelo Z Score.
 c.- El Credit Metrics.
 d.- Valor en riesgo
 e.- Gap básico
 f.- Método del Gap Duration
 2.4. Recomendaciones que apoyan un buen gobierno corporativo.....58
 2.4.1.- Recomendaciones del grupo de los 10’s.
 2.4.2.- Recomendaciones del grupo de los 30’s
 2.4.3.- Recomendaciones de otros organismos.
 2.5. Transparencia.....60

Capítulo 3 El gobierno Corporativo

3.1.-El Gobierno Corporativo y la transparencia.....	63
3.1.1.- Los orígenes teóricos.	
3.1.2.- El concepto.	
3.2.-El gobierno corporativo en el mundo.....	68
3.3. Importancia del gobierno corporativo para el desarrollo según la OCDE	69
3.4.- Los principios propuestos por la OCDE.	70
3.5.- Los integrantes del gobierno corporativo en la Banca.....	71
3.6.- Gobierno corporativo amplio.....	72
3.7.- Gobierno Corporativo Externo.....	73
3.7.1.- Comité de análisis económico	
3.7.2.- Autoridad de monitoreo y regulación	
3.8.-Gobierno corporativo interno.....	77
3.9.- Primer elemento práctico:	78
3.10.- Segundo elemento práctico.....	78
3.10.1.- La Junta General de accionista	
3.10.2.- El consejo de Administración	
3.10.3.- El cuerpo gerencial	
3.11.-Tercer elemento práctico.....	82
3.12.-Cuarto elemento práctico.....	84
3.13.- Visión marco de la industria.....	84
Anexo	
Códigos de gobierno corporativo en el mundo.....	86

Capítulo 4 Bases existentes para instrumentar un buen gobierno corporativo extendido en México

4.1.- Elementos para gobierno corporativo externo.....	88
4.1.1.- El servicio de banca y crédito.....	88
4.1.2.- Autoridad Reguladora:.....	90
4.1.3.- Legislación del sistema bancario.....	93
4.1.4.- La Estructura bancaria.....	96
4.1.5.- Importancia del Negocio de banca tradicional.....	99
4.1.6.- Presencia de organismos privados: Asociación de Banqueros de México.....	100
4.2.- Elementos para gobierno corporativo interno.....	101
4.2.1.- En la ley de instituciones de Crédito.....	101
4.2.2.- En la circular 11-33	106
4.2.3.- Cuestionario de aplicación de la Circular Única de Emisoras.....	108
4.2.4.- Reglas generales para la diversificación de riesgos.....	109

4.2.5.- Antecedentes positivos de la Bolsa Mexicana 109	109
de Valores	
4.2.6.-Código de ética de los consejeros, funcionarios y	
empleados bancarios..... 110	110
4.2.7.-El Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea..... 110	110
4.3.- Diferencias entre gobierno corporativo..... 112	112
tradicional interno y el amplio.	
4.3.1.- Las expectativas internas de los accionistas..... 112	112
4.3.2.- Estructura de los modelos..... 113	113
4.3.3.- Misión de gobierno..... 114	114
4.3.4.- Reglamentos..... 115	115
Anexos..... 117	117
Conclusiones y comentarios finales..... 127	127
Bibliografía..... 135	135

Introducción

Los hombres no derivan placer alguno de estar juntos allí donde no hay "poder capaz de imponer respeto"... en tal condición no hay lugar para la industria, porque el fruto de la misma es inseguro.

Thomas Hobbes (El Leviatán)

El último tercio del siglo XX registra uno de los avances mas espectaculares en el sector de las finanzas, prácticamente todo se ha visto sujeto a cambios: La estructura de los sistemas financieros de las economías domesticas han cambiado, las leyes que vigilan y regulan tales sistemas se actualizan, surge una nueva ingeniería financiera con múltiples y novedosos instrumentos de inversión, aplicaciones tecnológico – cibernéticas en los procesos operativos y muchos procedimientos operativos del negocios son nuevos o han sido mejorados.

La teoría financiera disponible, es ahora mas amplia y proliferan instituciones que preparan a los profesionales en la materia. Los programas de capacitación son bien estructurados, de manera que los interesados en participar en el manejo, operación y diseño de las distintas instituciones y en el conocimiento de los avances teóricos en la rama financiera encuentran una amplia oferta. Los investigadores en esta área económica financiera encuentran día a día experiencias extraordinarias que dejan plasmadas en los documentos que incrementan el acervo bibliográfico de referencia para la mejora en todos los aspectos en el sector.

Numerosos son los beneficios que esta revolución en las finanzas propician al conjunto económico de los países o regiones mundiales. Sin embargo también es cierto que estos cambios obedecen a un proceso de desaceleración del ritmo del crecimiento de las economías líderes que se inicia a finales de la década de los sesenta en el siglo anterior, reflejado en un desequilibrio de ingresos entre los agentes económicos y la orientación de la economía internacional y nacional, hacia la ganancia de corto plazo con una mala lectura sobre el aumento de la riqueza de los accionistas .Pero ese reflejo se observa con mayor violencia en la industria bancaria y el mercado de valores con una secuela de crisis que parecen no llegar a su fin.

Mucho se ha escrito sobre estas crisis y recesiones de finales del siglo XX y lo que va del nuevo siglo, de ello existe constancia en infinidad de documentos sobre interpretaciones y teorías que las respaldan. Todas de alguna manera, aún sin expresarlo o proponérselo explícitamente, coinciden en que es un problema de falta de un buen gobierno que oriente el sector financiero¹, un gobierno de las instituciones. Como las consecuencias mas drásticas se reflejan en el desempeño

¹ En la presente investigación se considera la definición sobre gobierno de las empresas siguiendo a uno de los grandes teóricos de la administración moderna: H. Fayol que se combina con los lineamientos contenidos en los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.

del sector bancario, es este sector, el que requiere una consideración especial dada sus características tan especiales en el movimiento de la economía.

En efecto, la industria de la banca coadyuva en el comportamiento económico de los agentes que requieren recursos para invertir y los que tienen recursos para ahorrar. Es un sector que impulsa o reduce el desarrollo, dependiendo de las buenas o malas decisiones que se hace para el manejo de las operaciones propias de la actividad.

Las decisiones no solamente son de carácter interno de cada uno de los bancos que constituyen la industria, sino decisiones de estrategia que establecen los gobiernos domésticos y organismos internacionales.

El problema del riesgo bancario no se plantea entonces como una variable que depende exclusivamente de las acciones del propio banco, ni como un asunto netamente técnico referida a modelos sofisticados con aplicaciones econométricas y matemáticas. El problema se ubica, como se dijo con anterioridad, dentro del esquema de buen gobierno corporativo con base en sistemas de transparencia correctamente instrumentados.

De hecho la gran revolución moderna de las finanzas, prácticamente tiene su punto de partida, esto es su origen, en el desajuste del Sistema Monetario Internacional en la década de los setentas del siglo pasado, provocado a su vez por la ruptura del acuerdo que mantenían las naciones signado en Breton Woods²

Es una respuesta a las condiciones que se presentan para el manejo de los recursos financieros, dentro del proceso de generación de riqueza a través de los sectores reales de las economías del planeta. Es el rompimiento con las regulaciones establecidas que impedían los movimientos de capitales entre regiones. La nueva configuración de actividades que realizan los distintos organismos constitutivos del sector financiero, en donde resalta el negocio de banca que pasa de una actividad especializada a una actividad de operaciones múltiples y universal. Es cuando el riesgo se hace mayúsculo.

A la fecha, son muchos los analistas y académicos, que proponen iniciar un nuevo orden al desajuste financiero que se vive, ante la evidencia de los problemas que provoca en las economías domésticas y el conjunto mundial. Lo proponen como un nuevo orden que surja desde la parte mas alta de gobierno de la industria financiera, esto es un nuevo Sistema Monetario Internacional adecuado a las necesidades de estabilidad que requiere el mundo actual³.

² Existe una amplia literatura sobre este pasaje histórico que ha sido trabajada por investigadores de todo el mundo. Son recomendables en México las obras disponibles en el Instituto de Ciencias Económicas de la UNAM.

³ Vid Correa 1999, Mantey 1991, Girón 1997.

Al parecer no existe aún evidencias de un consenso de ideas y voluntades para que eso suceda por lo cual seguirá siendo, en el mediano plazo factor de riesgo a considerar dentro de los trabajos de administración en esta materia para los agentes y mercados financieros. Los capitales seguirán en la búsqueda de los mejores escenarios que les proporcionen una mayor capitalización bajo un ambiente cada vez mas desregulado con amplia diversificación de las instituciones intermediarias.

La banca tendrá cada vez mas presencia en negocios distintos al tradicional y a su vez recibirá a una mayor competencia en aquel. Los gobiernos corporativos tendrán y tienen que distinguir los distintos tipos de riesgos que enfrentan y el riesgo neto total que decidan soportar. Los reguladores nacionales e internacionales que paradójicamente seguirán existiendo en ese mundo menos regulado, tienen que prepararse mucho más en esta teoría del riesgo, en sus conceptos de base y encontrar los mecanismos de acercamiento con la industria bancaria para dotarla de un mejor gobierno en todo el sistema que constituye su estructura corporativa.

Ante esta expectativa, surgen muchas preguntas que requieren contestación y un análisis serio que permita atenderlas en el corto plazo.

Se cuestiona sobre, si los encargados del desarrollo de la economía domestica mexicana están correctamente coordinados con la banca, sobre todo como funciona en México, para responder a los requerimientos de ahorro e inversión de los agentes económicos; Si existe capacidad en la orientación de los negocios bancarios que redunde en beneficio de cada uno de los interesados participantes a afectados por tales decisiones; Si se tienen las condiciones para un gobierno de toda la cadena que constituye el quehacer bancario y si cada banca mantiene un gobierno corporativo interno eficiente, equitativo entre los socios mayoritarios y minoritarios y demás interesados así como para mantenerla dentro del negocio que conviene tanto a la Banca como al país en su conjunto.

Desde luego no se puede olvidar que para la efectividad general del sector es necesario mantener como supuesto fundamental la existencia de una situación de transparencia efectiva. Esta es una necesidad de toda decisión que se repute eficiente. Sin ella no es posible la concepción misma del gobierno corporativo.

En el caso del presente estudio, se plantea el resumen de ese conjunto de dudas bajo la siguiente

Pregunta principal.

¿Cuál es la factibilidad de que con las condiciones actuales de la industria bancaria en México, se pueda establecer un gobierno en dicha industria, que responda a las necesidades de rentabilidad y riesgo del negocio, con equidad entre los accionistas y demás interesados, pero además con suficiencia para el impulso del desarrollo equilibrado y sostenido del país?.

Y esta pregunta principal seguida por las siguientes

Preguntas secundarias.

a.- ¿ Cual es el modelo de gobierno corporativo que conviene aplicar a la industria bancaria mexicana para alcanzar los objetivos en la industria y en las necesidades de desarrollo de los sectores productivos?

b.- ¿Desde cuando se hace necesario y cuales son las experiencias que refuerzan la aplicación de un gobierno corporativo efectivo en toda la industria bancaria?

c.- ¿Qué elementos técnicos conceptuales conforman la estructura de un modelo de gobierno en el sector bancario como garantía de reducción de riesgo y obtención de beneficios justos en toda la cadena bancaria.?

c.- ¿Cual es el avance que se tiene en la industria en la auto aplicación de sistemas de Gobierno Corporativo y Transparencia y cual es la ponderación que proporcionan dentro de la previsión de riesgo, además de los requisitos que le piden a las empresas deficitarias cliente?

d.- ¿Cuáles son los apoyos que los organismos internacionales promotores del Gobierno Corporativo aportan a los trabajos que se proponga en la Banca radicada en México?

Entonces se plantean los siguientes

Objetivos de la investigación

a.- Investigar cual es la factibilidad de que con las condiciones actuales de la industria bancaria en México, se pueda establecer un gobierno en dicha industria, que responda a las necesidades de rentabilidad y riesgo del negocio, con equidad entre los accionistas y demás interesados, pero además con suficiencia para el impulso del desarrollo equilibrado y sostenido del país.

Proponer un modelo de gobierno corporativo que convenga aplicar a la industria bancaria mexicana para alcanzar los objetivos en la industria y en las necesidades de desarrollo de los sectores productivos.

b.- Explicar desde cuando se hace necesario y cuales son las experiencias que refuerzan la aplicación de un gobierno corporativo efectivo en toda la industria bancaria.

c.- Describir los principales elementos técnicos conceptuales que conforman la estructura de un modelo de gobierno en el sector bancario como garantía de reducción de riesgo y obtención de beneficios justos en toda la cadena bancaria.

d.- Investigar cual es el avance que se tiene en la industria en la auto aplicación de sistemas de Gobierno Corporativo y Transparencia y cual es la ponderación que proporcionan dentro de la previsión de riesgo, además de los requisitos que le piden a las empresas deficitarias cliente.

e.- Identificar los apoyos de organismos internacionales promotores del Gobierno Corporativo que apoyan los esfuerzos que realiza en la materia la Banca radicada en México.

Por todo lo anterior se plantea la siguiente hipótesis y metodología que da curso a la investigación.

Hipótesis de la Investigación.

En México existen las condiciones suficientes y necesarias para establecer un Sistema de Gobierno Corporativo de carácter amplio dentro de la industria de banca, que permita prevenir con mayor eficiencia los problemas de riesgo tanto a nivel de cada banco, como del sector bancario en su conjunto. Que las instituciones y apoyos técnicos que se necesitan se encuentran disponibles e incluso operando con baja eficiencia, siendo el factor de mayor complejidad la conjunción de objetivos y voluntades de todos los participantes incluyendo la sociedad como un todo.

Metodología de Investigación

La investigación sobre gobierno corporativo en la banca mexicana, cuyo control absoluto lo tiene el capital extranjero⁴, parte de una visión general de las necesidades que tiene dicho capital de obtener rendimientos y los requerimientos mismos del país que justifique la presencia de esa institución, ante la necesidad que plantea el desarrollo de los sectores por parte de los residentes y gobierno mexicano. Esto se recoge en la fichas de trabajo, y depura, con la idea de pasar a las particularidades sobre los elementos fundamentales que generan ganancias y posibilidades de pérdida, tanto en el macroentorno de la industria como en el microentorno de cada banco. Es decir se analiza el aspecto estratégico y aspecto operativo que le proporcionan viabilidad económica a la banca como unidad y como conjunto.

Al mismo tiempo fueron revisadas experiencias, documentadas en revistas y páginas de la red electrónica, sobre trabajos y aplicación de sistemas de buen gobierno corporativo en otros países, en América, Europa y Asia. Casos concretos de la Unión Europea como el Código alemán y el gobierno de las empresas en España y algo muy importante, por la relación tan estrecha que se tiene con la

⁴ En la literatura empresarial, se considera que el control de una sociedad o de una industria será absoluto cuando se posee entre el 80 y 100 por ciento del capital, un control mayoritario cuando este se encuentra entre el 50 y 80 por ciento y minoritario entre el 10 y el 50 por ciento.

economía norteamericana, la nueva *Ley Sarbanes-Oxley* que entró en vigor a fines del 2004⁵ en aquel país.

En la parte de fundamentos fueron considerados los Principios para Gobiernos Corporativos que promueven la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, el Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial en la mayor parte de las regiones planetarias, para miembros y no miembros de tan importantes organizaciones. En este punto se proporcionó mucho énfasis a los foros que continuamente promueven para revisar los avances, resultados y expectativas que se plantean en la materia, por parte de las naciones asistentes en los últimos años. Destaca la participación de México en donde ha presentado documentos como el Código de Mejores Prácticas Corporativas propuesto por un conjunto de instituciones mexicanas relacionados con el sector empresarial.

La revisión general de las necesidades de establecer sistema de gobierno corporativo en la banca llevó a la investigación de momentos históricos relevantes que indican con claridad las causas de quiebra y corrupción bancaria, llevando de manera retrospectiva hasta la cuna misma de la banca que el primer capítulo del documento lo presenta de manera inversa a como se fue investigando.

La historia es muy conocida y disponible en gran cantidad de trabajos sobre el tema, sin embargo, poca es la atención que se le proporciona en la práctica cuando se buscan soluciones a los colapsos de tan importante sector. Metodológicamente se considera de vital importancia establecer la necesidad y magnitud del gobierno en función de los momentos históricos en que se establece. El gobierno bancario que se requiere siguiendo esta necesidad está en función del marco histórico en que se encuentra actualmente el sector mexicano.

La investigación del avance que se tiene en la industria bancaria referente a la auto aplicación de sistemas de Gobierno Corporativo y Transparencia y la ponderación que proporcionan dentro de la previsión de riesgo los banqueros, se realizó mediante consulta directa a documentación generada por los bancos.

Se aprovechó la disponibilidad de encuestas aplicadas por organismos con gran experiencia y suficiente autoridad para recolectar la información necesaria, entre las que destacan las encuestas de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, CNBV, autoridad supervisora y reguladora mexicana de la Banca y las realizadas por el Fondo Monetario Internacional, autoridad monetaria del Sistema Financiero Mundial.

⁵ La Ley Sarbanes-Oxley, se crea con el objetivo de obtener un marco de transparencia para las actividades de las empresas multinacionales que cotizan en Bolsas de los EEUU y dar mayor certidumbre a los inversionistas participantes. Dicha Ley entra en vigor el 15 de noviembre en dicho país con el impacto directo sobre toda empresa pública establecida en su territorio y sus subsidiarias en todo el mundo, incluido México y pero además para toda empresa extranjera que coticen en cualquier Bolsa de Valores en los Estados Unidos, incluidos por supuesto los bancos.

Finalmente la parte técnica financiera para la estructuración de la propuesta y sus preliminares se obtuvo de una basta literatura sobre herramientas teóricas desarrolladas en instituciones académicas, en investigaciones especializadas y en la misma práctica financiera, que por su amplitud en el manejo, resulta imposible proporcionarle créditos a un autor en específico.

En general la presente investigación, parte de los fundamentos que la sustentan, en el entendido que conociendo la teoría y la observación práctica existen muchas probabilidades de proporcionar una visión aceptable del comportamiento de lo que se investiga, en este caso el gobierno corporativo de la banca. Historia, conceptos, estructura, comportamiento y resultados visualizados mediante bibliografía disponible, encuestas, materiales disponibles en la red mundial electrónica y la revisión de acontecimientos económicos registrados en los diarios y revistas especializadas.

La industria bancaria se considera así como una industria influyente en la eficiencia de los sectores y por tanto una industria que debe tener un gobierno corporativo especial que reduzca los distintos riesgos a nivel sistemático y no sistemático. Una industria con manejo transparente que evite la información asimétrica y el riesgo moral que desvían el objetivo social y político en aras de la ganancia a toda costa. Una industria con ganancia justa sujeta a regulación y auditoría sería pero sin excesos como garantía de buen funcionamiento. Industria con buenas prácticas de gobierno corporativo en un esquema extendido armonioso.

Para compartir tal idea, fue necesario incluir en el trabajo de tesis, un capítulo sobre la necesidad ancestral que se tiene de un gobierno corporativo en el negocio de banca con ejemplos concretos que ilustran las desviaciones que el mismo proceso del negocio bancario genera. Los procesos de riesgo moral y selección adversa detectados a lo largo de la historia, se plantean como evidencia de descuidos en el gobierno del negocio bancario y no bancario que llevaron en ocasiones a la ruina un prestigio demostrado de tales instituciones, aún cuando parecían de fortaleza monolítica.

En un segundo capítulo se explica los elementos estratégicos en la conducción del negocio de la banca para obtener ganancias para cada uno de sus participantes, sin detrimento de ninguno de ellos, esencia del gobierno corporativo de las firmas de reconocida calidad empresarial. Por la naturaleza propia del negocio se tomó como instrumento de análisis estratégico al balance general que muestra las necesidades de la mayoría de participantes, además de los conceptos tradicionales y modernos sobre análisis de riesgo bancario.

El tercer capítulo se encarga del origen teórico y la práctica del concepto de gobierno de las empresas o sociedades corporativas que junto con el cuarto capítulo en donde se recopila la información disponible sobre el tema, llevan a demostrar la hipótesis planteada desde el protocolo de investigación de "que es posible establecer un sistema de gobierno corporativo especial, extendido, para

una industria tan singular como es la bancaria en México”, sin mucho costo, considerando el vector de instrumentos disponibles para su logro, en beneficio de la banca misma, pero sobre todo en la prevención de situaciones riesgosas ante movimientos adversos que surgen en el tablero financiero mundial que tanto daño han causado al país.

El reto que queda planteado es conseguir la disposición de romper inercias de un sistema establecido para la conducción de la banca. Sistema con instituciones preocupadas por sus muy particulares intereses en cuanto al aumento de la riqueza de los accionistas mayoritarios, mantenimiento de tasas de inflación a niveles reducidos o una regulación como vigilancia de las instituciones. El reto es encontrar el mecanismo de consenso para establecer el gobierno corporativo expandido que reduzca costos y haga posible un mejor desempeño del sistema financiero en general con base en la estabilidad de largo plazo que define a las finanzas.

Ciudad Universitaria. Febrero 2005.

Capítulo 1

Mientras no se reúne una cierta cantidad de materiales naturales e históricos, no puede acometerse el examen crítico...

F. Engels

Antecedentes del Gobierno Corporativo en la Industria Bancaria

El objeto de esta sección es exponer algunos de los acontecimientos relevantes que la industria bancaria ha tenido al paso de su historia. Plantear la idea de que es ineludible contar con un buen gobierno corporativo a nivel extendido¹. Esto, si se desea el buen comportamiento de la industria bancaria como factor coadyuvante al desarrollo de los sectores productivos, el ahorro con ganancia justa, aumento del valor de las acciones como negocio, remuneración atractiva para sus operadores y servicio de calidad al público usuario.

La expectativa es que la breve revisión de acontecimientos ejemplares que registra la historia de la Banca, muestre la presencia de ese conjunto de factores e interrelaciones que conforman y explican esta industria en la época moderna. El objetivo es visualizar el gran riesgo que implica y los riesgos implícitos que conlleva el descuido de tales aspectos elementales de gobierno que ahora se les reconoce como gobierno con transparencia en las sociedades bancarias.

Dejar en claro desde ahora, que el grado de riesgo particular de cada banco y de la industria en su conjunto, depende de las decisiones que se toman dentro de cada uno de ellos sobre el curso de acción de la institución como tal, interrelacionadas con aquellas de carácter externas que implican variables sistemáticas que no pueden diversificarse.

Se parte de la idea de que la industria bancaria debe de conducirse hacia un fin propuesto, tratando de obtener el mayor provecho posible para todos los interesados en el buen funcionamiento del negocio. Que el éxito de la Banca no depende solo de las libres fuerzas del mercado sino además del buen gobierno que se mantenga, es decir de la mano visible apoyando a la invisible usando el argot de los economistas financieros.

1.1. Los orígenes

El activo financiero de mayor importancia en cualquier economía es sin dudar el dinero. Este ha sido uno de los grandes inventos que los hombres

¹ En capítulos siguientes se explicará con detalle el concepto de gobierno corporativo extendido.

encontraron para dar sentido a su capacidad de convivencia colectiva con un intercambio benéfico de bienes y servicios.

El solo hecho de que cualquier bien o servicio se valúa en términos de dinero, proporciona una connotación especial al manejo de este activo. Por ello, desde su descubrimiento, quienes se han dedicado a la custodia, distribución o comercio de este activo han tenido gran influencia sobre las demás actividades y se les ha supervisado muy de cerca para que tal postura no corrompa tan importante función de Banca.

El comercio del dinero, se puede resumir como "el transporte y cambio de monedas, conservación de numerario y empleo adecuado a los depósitos recibidos" (Aureus 1940). El dinero realmente es cualquier cosa que sirve como medio de intercambio aceptado por quienes constituyen el mercado de bienes y servicios, es decir, es un "algo" ampliamente utilizado para realizar pagos y contabilizar débitos y créditos². Sin embargo el dinero también tiene la cualidad de almacenar esa capacidad de compra en el tiempo que su poseedor necesite para cubrirla. Cotidianamente se le llama dinero a las monedas, billetes y cuentas de cheques que se encuentran disponibles para cubrir las transacciones que las comunidades desean realizar, no obstante existe toda una clasificación técnica que es recomendable consultarla en la bibliografía especializada.

Entonces, la cantidad de dinero en la economía que también se le llama oferta monetaria es igual a la suma de efectivo en manos del público (billetes y monedas) y los depósitos en los bancos. En la época moderna, el efectivo que poseen los individuos y las empresas los emite la Banca Central y los bancos comerciales reciben los depósitos.

Lo interesante del asunto es que la oferta monetaria es una herramienta que utilizan los gobiernos de los países para orientar su política económica en aras de lograr un desarrollo sostenido, en beneficio del estado, del que son representantes. Es una herramienta de intervención que debe de usarse de la manera más eficaz posible en coordinación con las instituciones que la manejan directamente con el público que esencialmente corresponde a la industria bancaria.

Esta función de Banca, se fue consolidando con el avance en la manera de producir y distribuir la producción, al mismo tiempo que se conformaba la estructura de gobierno de los negocios (gobierno corporativo), incluido el del mismo dinero representado por la banca.

En la edad antigua, no existían bancos en el sentido moderno de la palabra, sino instituciones que se parecían en sus funciones y que tenían por objeto el dinero o sus equivalentes (Goldshmiel 1961).

² Realmente es difícil encontrar una definición universal de dinero, sin embargo la ciencia económica lo relaciona técnicamente al grado de liquidez que tengan los activos que lo representan. Indican que el dinero sirve como unidad de cuenta, medio de cambio y reserva de valor. Pero a la vez lo definen como un fenómeno social que varía en el tiempo y en el espacio.

Los historiadores coinciden en señalar que las relaciones comerciales entre las antiguas sociedades, por ejemplo, los fenicios, no pueden entenderse en ausencia de un tipo de organización para el manejo de los múltiples medios de pago que enfrentaban en su relación con otros pueblos y el suyo mismo. Entonces, debieron de existir organizaciones con funciones elementales de lo que ahora se llama banca tradicional, pero con una amplia comunicación entre los agentes clave del sistema.

Las evidencias indican que casi dos siglos antes de Cristo, en Babilonia, el poder público reglamentó, reguló, el comercio de dinero. Por ejemplo, y en términos actuales, el cliente debería de recibir un certificado o recibo al realizar su depósito.³

Se dice que fue en Grecia donde se perfecciona la técnica "bancaria" de los antiguos pueblos, pues la constitución de Solón autorizaba el préstamo a interés de manera que el "banquero" griego, cambiaba monedas, recibía depósitos y concedía préstamos⁴.

En el caso de Roma, las investigaciones históricas indican que este pueblo se interesó por el crédito cuando la república lleva a cabo sus conquistas. Roma en sus inicios fue por cinco siglos una sociedad campesina que no necesitó de una institución bancaria como tal, ya que la consideraron inmoral. Goldshmiel indica que los préstamos los iniciaron con los pueblos conquistados aplicando intereses usureros del 100, 200 y 300 % por el riesgo que representaba entregar dinero a gente desconocida con sentimiento negativo contra el imperio invasor, no dejando de lado la usura sin control ante las necesidades apremiante de aquella gente.

Lógicamente que el ejército o pueblo romano no estaba interesado en regular esa situación de usura que al parecer no le correspondían, pero que a la larga mina los cimientos de aquel gran imperio. Se deja al libre mercado la naciente industria

Puede afirmarse que la usura siempre que se presenta lleva el engendro de la corrupción que a su vez descomponen las sociedades y las arruina.

Cabe destacar que la corrupción es un comportamiento indeseable que en la actualidad ha puesto en tela de juicio a muchas empresas en el mundo y especialmente en grandes corporaciones de los EEUU en aras de obtener, con engaños, ventajas en las cotizaciones de acciones en bolsa. Esto es lo que se trata de eliminar, en última instancia, con los sistemas de gobierno corporativo

³ Goldshmiel destaca dos casas comerciales de aquella época, la Igibi de Sippar y la Murashu de Nippur, que tomaban y daban arrendamientos, poseían terrenos y navios y la administración realizaba préstamos, esto implica un esfuerzo organizacional interno y externo de movimiento de mercancías, sobre todo de la coordinación de las actividades de asignación y cobranza de préstamos y carteras. Todo un sistema de gobierno corporativo para la época.

⁴ La balanza para pesar monedas y valorar el contenido de los metales preciosos "trapeza", que era de uso común en Grecia también se le relaciona con el origen de la designación de banca a la actividad de cambio de dinero.

extendido y procesos de transparencia implícitos, como se explicará con detalle en un capítulo posterior de la presente tesis.

1.2.- La regulación extrema, tasas extremas y los “Montes de Piedad”.

Los cristianos criticaron frente a la descomposición de la sociedad romana, aquella falta de control sobre el flujo de recursos financieros convertidos en un verdadero negocio de usura. La crítica era inspirada por conceptos sobre el tema tomados del pensamiento de Aristóteles, Platón y Catón⁵. El resultado de dicha crítica fue una decisión radical que consistía en eliminar los préstamos con intereses al menos entre ellos.

En el periodo conocido como la edad media, las condiciones sociales, políticas y económicas del viejo mundo, proporcionaban ciertas dificultades y un grado de riesgo elevado para el manejo de los negocios sobre todo el transporte de dinero. Ante esta situación surgen agentes intermediarios para reducir tales dificultades como los Templarios⁶ que instrumentaron un sistema que proporcionaba confianza y seguridad a quienes necesitaban de aquel servicio. Recibían así dinero de sus clientes para la custodia⁷ y distribución de tales depósitos en los lugares a donde requerían dichos recursos, como lo describe un escritor de novelas, desarrollaron un sistema que en esencia es antecedente del concepto de cajeros automáticos en la actualidad⁸. Lo cual facilitó el comercio. El servicio bancario desde siempre ha llevado como factor de éxito mantener la confianza del depositante, por lo que la reputación de seguridad o sensación de mantener los activos libres de riesgo es clave para el negocio.

También existieron grupos como los Lombardos⁹ que eran mal vistos por la sociedad a raíz de las prácticas de usura que realizaban en el negocio del dinero. Sin embargo dichos grupos eran muy bien compensados por el poder real, ante las necesidades que esos gobernantes tenían de créditos para cubrir sus déficits. Entre las concesiones que recibían se cuenta el permitir sin ninguna regulación, tasas elevadas, de usura, en préstamos a particulares. Esas tasas eran justificables primero, como se comentó anteriormente para el caso de los romanos, por el enorme riesgo que tenían estos prestamistas de incumplimiento, y segundo ante la desconfianza que tenían ante el mismo poder real, que era capaz de decretar ante situaciones políticas adversas comunes de aquellos tiempos cancelar todo tipo de deuda de la población e

⁵ Filósofos griegos famosos por su discurso ético.

⁶ Templarios: Orden fundada en 1118 por nueve caballeros franceses que habían seguido la cruzada de Godofredo de Bouillon, con el nombre de “pobres caballeros de cristo” y les llamaron Templarios una vez que el rey de Jerusalén, Baldovino II, les asignó un palacio junto al Templo de Salomón y la llamaban la Orden del Templo o Templarios.

⁷ La actividad de custodia proporcionaba al depositante la posibilidad de reducción del riesgo de pérdida o robo de bienes, pero además cumplía la función de generar beneficios a estos empresarios por el rendimiento creciente de escala al tener múltiples depositantes.

⁸ Brown, Dan Código Da Vinci (2003).

⁹ Lombardos: Italianos refugiados en Francia, Inglaterra y Alemania en el siglo XIII a causa de los molinos registrados en su país en esa época. Famosos por practicar préstamos sobre prendas e intereses.

incluso decidir perseguirlos acusados de arruinar a las familias del estado. Un desconcierto en el gobierno de la naciente industria.

La misma situación se presenta con los judíos que por el alto riesgo cobraban intereses de usura¹⁰.

Destaca la posición de los cristianos como un freno a la actividad crediticia porque sin proponérselo encarecían el dinero y la necesidad de efectivo para un comercio en aumento llevaban a tasas muy elevadas

Ante tal situación la "Santa Sede", a través de la Orden de los Franciscanos permite la creación de los "Montes de Piedad" con objeto de ayudar a la gente con préstamos sobre prenda. Muchos de estos "Montes" con el paso del tiempo se transformaron en bancos.

Un buen sistema de gobierno corporativo no buscaría en la actualidad los casos extremos que se presentaron en aquellos tiempos, siempre será mejor manejar la convexidad de las curvas de consumo y oferta en el negocio.

1.3.- La crisis de 1557

Los grandes descubrimientos iniciados a finales del siglo XV desplazan el tráfico mundial de mercancías del mediterráneo al atlántico, que por cierto los economistas reconocen este periodo como la época mercantilista. Este hecho reduce las barreras religiosas hacia el comercio del dinero. El oro pasa a ser el medio de cambio por excelencia entre los mercaderes.

Con este sistema en el siglo XVI se presentan los fraudes monetarios por parte de príncipes y estados que alteraban las monedas y usaban medios de pagos artificiales que no se podían sostener fuera de los dominios de quienes los emitían

Sin embargo la necesidad de préstamos para atender los nuevos descubrimientos y el equipamiento de los ejércitos llevó, en términos actuales, al desarrollo de una ingeniería financiera de un conjunto de sustitutos de dinero como letras y pagarés emitidos en moneda de cuenta.

El exceso de crédito llevó a una crisis general en Europa. En 1557 Francia, España y Portugal suspenden pagos cuyas consecuencias no es preciso analizar en este documento. Lo interesante del caso es resaltar la necesidad de un gobierno corporativo ampliado efectivo desde aquellas épocas.

1.4.- La Banca de Estado, Banca Central.

En 1582 fracasa la banca privada en Venecia¹¹, con ello se prohíbe el ejercicio bancario a los particulares. Nace una nueva Banca con el propósito

¹⁰ El pueblo judío no tenía la restricción cristiana de la usura la cual realizaban con libertad, y es ahí en donde algunos estudiosos ven el sentimiento de aversión que se generó hacia ellos.

¹¹ Los créditos en Florencia, Venecia y Génova, en sus principios se destinaron a financiar cosechas posibles de observar y valorar, después se extendieron al campo de financiación de

fundamental, al igual que ahora se establece en muchas naciones, de evitar los negocios con mucho riesgo para el público depositante y por otra parte para servir a las finanzas del estado. Surge, la Banca del Estado.

El giro histórico del tráfico mundial del Mediterráneo hacia el Atlántico toma la ruta inglesa en lugar de la italiana. El pueblo inglés aprovecha y promueve con energía sin precedentes la industria y el comercio, además de que se vio en la necesidad de regular en el campo de las finanzas. Para ello promueve una reforma monetaria ¹² que permitiera dar confianza a tal movimiento de mercancías. Debía de controlarse a la clase de "orfebres"¹³ que participaban como cambistas y que fundían las monedas buenas y dejaban en circulación las de menor peso y título.

Conducta que se hace posible apelando a sus conocimientos sobre el peso y título de las monedas que usan aprovechándose del público en general para hacer grandes sumas de dinero en propio beneficio. El negocio era éticamente ilícito y frenaba el avance económico conforme a la oportunidad que se estaba presentando.

Un hecho trascendental de esa actividad fue la estrategia que siguen estos orfebres para hacerse de la mayor cantidad de monedas (efectivo), esto es, pagar intereses a los depósitos en dinero. Al mismo tiempo este procedimiento para tamizar la moneda buena, requería canalizar la moneda mala hacia operaciones de crédito que lo logran con un sistema de giros e intereses usurarios. Por ello la mayoría de los investigadores financieros reconocen a los orfebres como los padres de la banca moderna. Una banca que nace en un ambiente éticamente enrarecido.

En la década de los setentas del siglo XVII la Guerra con Holanda arruina a Inglaterra. En 1672 la Corona decide suspender los pagos correspondientes a los créditos adelantados que tenían con los orfebres alrededor de un millón 300 mil libras esterlinas. Tal decisión fue la que llevó a la quiebra a mucho de estos antiguos banqueros y la concentración de la actividad en pocos, una industria oligopólica desde aquella época.

La situación financiera del país fortalece la idea de banco público que los economistas de aquella época tenían teóricamente conformada. Sin embargo tendrían que pasar más de una década, 1694, para que The Governor and Company of the Bank of England, fuera una realidad. Este banco conocido simplemente como Bank of England, tenía la prerrogativa del comercio en metales preciosos, letras de cambio, préstamos sobre mercancías, emisión de billetes y recepción de depósitos, aparece el banco de emisión.

guerras que llevó a la quiebra a reputados banqueros como la familia de los Riccardi, Bardi, y Peruzzi (Kindleberger 1993)

¹² Se refiere a la reforma monetaria promovida por Thomas Gresham banquero y economista inglés reconocido por la Ley económica que lleva su apellido, que indica que "el dinero malo desplaza al bueno".

¹³ Orfebres: Labradores y comerciantes de oro.

Antecedente a este banco se encuentra la Institución de Ámsterdam que desde 1658 absorbía monedas y lingotes y centralizaba el pago de todos los giros del extranjero. Organismo de depósito y equilibrio que no emitía billetes ni practicaba operaciones de crédito.

1.5.- Quiebra de un Banco de Estado

Una de las lecciones más contundentes que registra la historia de las finanzas anterior al siglo XX, respecto a la falta de un gobierno corporativo ampliado y la transparencia, es el caso de la Compañía de las Indias ideado y conducido por John Law¹⁴. Un conjunto de inversionistas cegados por la ganancia fácil, un gobierno con finanzas deplorables que se aferra a un solo hombre para recuperar la confianza del pueblo y el ahorro; un banco con un objetivo distinto a la creación de valor para el accionista; un caso que llevó a la ruina al banquero, a la empresa a los ahorradores y al poder público.

Después de muchos intentos por establecer un banco de estado John Law, quien observó la creación del Banco de Inglaterra y analizó el Banco de Ámsterdam de los cuales aprendió los efectos del crédito y el poder del papel moneda, se vio favorecido por el Consejo del Rey de Francia para establecer en 1716 un banco privado como Banco General con un capital de seis millones de libras.

El Banco se autorizó para emitir billetes reembolsables al portador y a la vista con el objeto de "ofrecer un refugio contra los fraudes y errores que a menudo daba lugar las alteraciones de monedas, así como la incertidumbre sobre su valor y su peso"¹⁵ El Banco quedó además autorizado para descontar efectos de comercio, recibo de depósitos de particulares, atender el curso del cambio de letras pagadas a la vista en provincias francesas y los principales bancos extranjeros.

El empleo del billete de banco que ya era conocido en Inglaterra y en Holanda, impresionó a los franceses y para 1717, cuando el capital del banco era de 6 millones, el monto de billetes en circulación correspondía a 60 millones. En 1718 el Banco General se transforma en Banco Real, el capital original se reembolsó a los accionistas y el estado se hace garante de los billetes en circulación.

Law liga al Banco con la Compañía de Indias, conocida posteriormente como Mississippi, que le conceden el monopolio del comercio con América, las Indias, China y el África. Temprano inicia lo que sería posteriormente uno de los problemas de gobierno corporativos del banco, mantener sanas las finanzas de la nación. Esta ocasión concede un préstamo al Estado por 1 600 millones de libras que requiere de una nueva emisión por 300 mil acciones con precio de 500 libras (=300 x 500). Las acciones suben a 4 500 libras y el encaje llega a 1 500 millones. Desafortunadamente, una inflación nunca antes vista en

¹⁴ Jhon Law: Banquero y funcionario nacido en Edimburgo en 1671.

¹⁵ Cita de Aures dando créditos a Gautier de la Gironde en "Des banues, des institutions de credit en Amerique et en Europe", Paris 1827.

Europa lleva a una especulación desenfrenada, que a final de cuentas provoca que las acciones caigan en 900 libras en menos de dos meses.

Law con una confianza en su capacidad financiera contraataca a la especulación del mercado fijando el precio de las acciones en 9000 libras. Los inversionistas al observar los acontecimientos se ponen nerviosos dando como resultado, que a pesar del movimiento de Law, las acciones de todas formas bajan de precio. El Banco emite billete que provoca una fuerte inflación (1720) lo cual lleva finalmente a la reducción del 50% de las acciones por edicto, acción positiva que fue revocada por aquellos que les convenía la inflación.

El 10 de octubre de 1720 el Rey reestablece el pago en especie e indica que los billetes del Banco no tendrán curso legal automáticamente el Banco desaparece.

Como puede observarse la lección es muy fuerte y en términos modernos el problema fundamental fue la dependencia, por completo, de la institución bancaria del conocimiento y decisiones de un solo hombre, de la divergencia de intereses que cada participante tenía aun cuando el punto focal fuera el Banco, es decir de los problemas de agencia y riesgo moral que contribuyen a la ineficiencia de los gobiernos corporativos.

1.6.- Las crisis del siglo XIX en Europa.

En la época que se crea el Banco de Inglaterra (s XVII), era posible que otros bancos pudieran emitir papeles, con la restricción de tener una capacidad bancaria bastante amplia. La idea subyacente era que la legislación estaba atenta a evitar abusos sobre la buena fe del público inversionista. Para mala fortuna, a fines del siglo XVIII (1797) se registran problemas en la cosecha agrícola, sobre todo en Inglaterra, que lleva a ese país a aumentar la deuda del gobierno más allá de sus límites, que sumado a las complicaciones bélicas en la zona, resulta en la suspensión de la convertibilidad de los billetes por el banco.

Muchos analistas de la época (1825) responsabilizan a la institución bancaria de esta situación por fomentar la formación de riquezas artificiales pero por fortuna vuelve la convertibilidad. Con este antecedente y con la evidencia de un relajamiento en la dirigencia de los bancos que llevan al aumento de los créditos sin medida alguna, en 1847, el grueso de los inversionistas solicitan nuevamente oro a cambio de sus billetes y se vuelve a la inconvertibilidad. La misma situación se presenta en 1857 y 1866.

Aunque parezca reiterativo, este párrafo se incluye para ilustrar que las fallas de un gobierno corporativo en la cadena de valor de la industria bancaria ha estado presente en las distintas épocas de su desenvolvimiento, por lo que es pertinente no descuidar el punto, aun cuando las instituciones muestren una fortaleza y salud real o aparente.

1.7.- La Banca en los EEUU

Las colonias inglesas en América, que se convertirán mas tarde en uno de los países más prósperos de la región y del mundo entero, requirieron grandes cantidades de capital para la atención de los bastos predios agrícolas y la urbanización que debió hacerse. Surge la Banca agrícola que garantizaba sus créditos por colaterales de propiedades rurales.

En 1811, los bancos estatales emiten cantidades exageradas de papel. Ante ello el Congreso de la Unión propone como antídoto, un banco federal que duró en funciones por 20 años con cierto orden de la actividad bancaria. Para 1837 se vuelve a presentar el problema de abuso en la emisión de papel ante el crecimiento del número de bancos estatales, alrededor de 800 instituciones, con la consecuente suspensión de pagos en monedas metálicas. La autoridad, ante esta situación caótica somete a dichos bancos a límites de emisión que resulta contraproducente dado que se da pauta al surgimiento de corrupciones por influencias políticas, abusos e intrigas locales. Eso llevó a que en 1861 la mayoría de esos bancos se encontraran en un proceso de suspensión de pagos en efectivo.

La historia económica registra la crisis de 1907 en ese país y la propuesta del Congreso de los EEUU del Acta de la Reserva Federal (Glass-Owen Act) votada el 23 de diciembre de 1913. A raíz de esta Acta, el territorio de los Estados Unidos se le divide en doce distritos que albergarán cada uno de ellos un Banco de Reserva Federal sometidos al control de una oficina central localizada en Washington, la "Federal Reserve Board". Esta oficina la constituyen cinco miembros nombrados por el Presidente de los EEUU, el Secretario de Estado del Tesoro y el Contralor de la Moneda. Además cuentan con el "Federal Advisory Council" como órgano con funciones consultivas. Cada banco cuenta con un directorio de 9 miembros. En la actualidad se sigue la misma estructura que ha funcionado prácticamente bajo la orientación por señales a los mercados por parte de la oficina central.

Como puede observarse los EEUU es un país que cuenta con un sistema bancario con una estructuración particular, dado el conjunto de intereses que debieron conciliarse para una coordinación adecuada del gobierno corporativo expandido de la industria de banca. Esta estructura del Sistema Financiero ha hecho posible mantener una cantidad enorme de bancos pequeños y medianos trabajando en el territorio americano, cosa que parece esta cambiando en la actualidad con las nuevas reformas registradas.

1.8.- La Crisis del 29: La Gran Depresión

Según Minskin ¹⁶ la historia de los EEUU registra una larga lista de crisis bancarias y financieras, entre las que destacan para fines del siglo XIX y principios de los XX, las correspondientes a 1819, 1837, 1857, 1873, 1884, 1893, 1907, y la de 1930 – 1933.

¹⁶ Ibid, páginas 202, 203.

Resalta, nos indica el mismo autor, la crisis del 30-33, que se conoce como “la gran depresión”, fenómeno, que conjugó una serie de errores, entre los que destacan la posición totalmente pasiva del Sistema de Reserva Federal de los EEUU. Esta institución financiera no entendió su posición, dentro de un esquema de gobierno corporativo extendido, en términos del presente trabajo, como prestamista de última instancia para prevenir tal riesgo. Los funcionarios de la FED no supieron observar el impacto negativo que tiene la falla de la industria bancaria sobre la oferta de dinero y la actividad económica.

Antes de octubre de 1930 las fallas bancarias fueron mayores que las registradas en 1929. En noviembre de 1930 fallaron 256 bancos con 180 millones de dólares en depósitos, en diciembre fallan 532 bancos con 370 millones en depósitos pero lo dramático fue la caída del banco comercial mas grande de los EEUU, el 11 de diciembre, con 200 millones en depósitos. Esto fue impactante para el público usuario de la banca en cuanto a confianza se refiere, dado que los consideraban, aunque no lo era, como un banco oficial. Esta crisis eliminó alrededor del 25 % de la oferta de dinero medida con M1 en los EEUU. Un estrago extraordinario y ejemplo patético de un mal manejo del Gobierno Corporativo Extendido.

1.9.- Quebrantos recientes.

La quiebra del Barings PLC.

La quiebra del 26 de febrero de 1995 de uno de los bancos más tradicionales de Inglaterra es quizá la historia más dramática de un mal gobierno corporativo y pésima transparencia que se conoce en la industria bancaria, aunque no la única en su género.

El Wall Street Journal del 27 de febrero de 1995 resume el acontecimiento indicando que el problema no fue de instrumentos o ingeniería financiera sino “... una circunstancia donde un operador toma posiciones no autorizadas, según dijeron, la verdadera cuestión es la fortaleza de los controles internos de una empresa de inversiones y el seguimiento externo hecho por las bolsas y los reguladores.”¹⁷

La historia del Barings se inicia en 1762 como un negocio mercantil en la ciudad de Londres. Su fundador, Francis Baring, pronto se da cuenta que el negocio financiero deja mayores ganancias que el comercio en si mismo. Baring mezcla el negocio mercantil y de créditos en lo que se conoce como banca mercantil. Baring hace negocio con el principal banco de este giro en la Europa de aquella época, el Hope & Co de Ámsterdam y consolida su posición.

Barings orienta su servicio hacia los gobiernos mediante el apoyo a Inglaterra y Francia en sus eventos de guerra y paz. Posteriormente también apoyará a los EEUU en la compra de sus territorios como el caso de Louisiana en 1802. A la muerte de su fundador en 1810, el banco era considerado como uno de los

¹⁷ Citado en Jorión 1991.

más esplendorosos, al grado que es objeto del canto de Lord Byron¹⁸ en sus versos de Don Juan.

Por su parte el Duque de Richelieu, en 1817 al enumerar los seis grandes poderes en Europa incluía a Inglaterra, Francia, Prusia, Austria, Rusia y Barings Brothers.

El banco al paso de los años se consolida como uno de los más discretos, leales y conservadores en el negocio inglés, mejor conocido entre los mismos banqueros como el Banco de la Reina. Para la década de los ochentas del siglo XX, el Morgan Stanley hacía buenos negocios en Japón en los nuevos mercados de derivados. El Barings se anima a intervenir en aquellos en 1989 con la mala fortuna de que uno de sus más conocedores *trades* del mercado oriental le fue "pirateado" por los *heat hunters*. Es así como reclutan a Nicholas W. Lesson, cuya experiencia a escasos 22 años deslumbra a sus reclutadores.

Con el colapso de la Bolsa de Tokio, al Barings, como en los demás participantes de la Bolsa, les queda claro que el buen negocio se encontraba en la operación de derivados. Lesson destaca en las operaciones de futuros sobre el Nikkei 225 en Singapore y Osaka y para 1993 asciende a Gerente General. El banco establece un sistema de gobierno corporativo que tenía un comité para cubrirse de los pánicos bancarios denominado "solo-consolidation" que fue considerado posteriormente como el mecanismo que propició el colapso.¹⁹ La estructura del Comité permitió operaciones sin autorización, fraudes y medios para evitar que detectaran las actividades de Lesson hasta que el banco quebró.

En efecto Lesson en piso era *trader*, en el "back office" y "front office"²⁰ estaba a cargo y además como director, tenía carta abierta en las emisiones a operar.

Para julio de 1993 acumulaba una pérdida por 34 mil 143 libras en su cuenta 88888 que se ocultaba a los archivos de operaciones, al archivo de precios y al archivo central de *traders*. Para octubre del mismo año, la pérdida era de 5.7 millones de libras y para fines de ese año fue de 24.39 millones de libras. En ese momento la cuenta de Lesson reducía en una cuarta parte las ganancias del Barings que lo hubiera salvado del colapso, si se hubiesen reportado como

¹⁸ Citado por Stephen Fay (1996):

Who keeps the world both old and new, in pain?
Or pleasure? Who makes politicians run gibber all?
The shade of bounapartes double daring?
Jew Rothschild and his fellow, Barings.

¹⁹ Meter Norris, Chief Executive Officer of Barings Securities opina "Solo-consolidation, was the engine room that created the colapse", por su parte George Maclean, Director of Baring Brothers & Co, indica "The colapse couldn't have happened without solo-consolidation. This is the starting point, as far as, I am concerned".

²⁰ "Back Office": Oficina de una institución bancaria en donde se validan las operaciones y se comunican las nuevas transacciones, cuentas adulteradas o acreditadas en los libros del banco.

"Front Office": Oficina en donde se establecen los sistemas que usarán los operadores para evaluar, hacer tratos y rastrear las posiciones actuales.

pérdida y no como créditos de margen de ingresos-egresos en la cuenta de derivados fuera de balance.

Por otra parte las "buenas relaciones" que mantenía el Barings, por influencia y reputación, con el Banco de Inglaterra, hacían que la supervisión oficial fuera un tanto informal y en términos afectivos que llevaban a informes de solvencia y estabilidad.

Ante la ignorancia planteada de la gran pérdida que se tenía fuera de balance y la relajación de la supervisión tanto interna como externa, los accionistas aceptan el reporte de cierre de 1994 con ganancias extraordinarias para despertar de este engaño recién llegó el nuevo año.

Cabe anotar que el Barings tenía un sistema de administración de riesgo de crédito muy avanzado desde la década de los ochentas en siglo XX, y uno de administración de riesgo de mercado en las oficinas centrales en Londres con capacidad para valuar derivados usando herramientas sofisticadas y modelos como el Valor en Riesgo. Sin embargo, como sucede en muchas empresas e instituciones financieras el riesgo operativo se pasa por alto y se deja de lado las recomendaciones para aplicar un buen gobierno corporativo y la vigilancia de sus sistemas para alcanzar la transparencia.

El caso de Enron

Enron, no es una empresa o grupo bancario, sino una corporación dedicada preponderantemente al negocio de los energéticos. Sin embargo el quebranto de esta empresa renovó, en los EEUU y el mundo, el interés por mantener buenos gobiernos corporativos y mecanismos de transparencia en el ambiente empresarial de todos los sectores económicos.

Enron fue considerada en el 2001 como la séptima compañía mas grande de los EEUU con aproximadamente 21 mil empleados en mas de 40 países, habiendo superado los 100 billones de dólares de facturación en el ejercicio del año 2000.

Enron gana el premio Financial Times del 2000 como la compañía de energía del año y la mejor exitosa decisión de inversión. En el 2001, Fortune la declara como la compañía mas creativa entre el periodo 1996-2001 por su innovadora apertura de mercados de potencia y gas en Alemania y pionera del mas grande de los mercados mundiales de comercialización de energía "on line".

A principios del 2001, la Bolsa de los EEUU, valuaba a esta compañía en mas de 60 millones de dólares y el precio de sus acciones superaban los 80 dólares. Sus empleados se veían privilegiados con la tenencia de "opciones" de suscripción y la mayoría de ellos mantenía sus ahorros y planes de retiro en acciones de Enron el llamado plan de jubilación 401(k).

A mediados del 2001 surgen fuertes rumores sobre las dudosas prácticas contables que realiza la Corporación favorecidos por las renunciaciones de algunos de sus ejecutivos. Para el 2 de diciembre de ese año, Enron se ampara bajo la

Ley de quiebras de empresas de los EEUU en su capítulo 11. Esto, a raíz del escándalo surgido por las revelaciones de que los ejecutivos de la compañía habían diseñado y aplicado una "contabilidad creativa", en complicidad de sus auditores externos, Arthur Andersen, que la llevaron a acumular alrededor de 600 millones de dólares en deudas fuera de sus balances. Corroborado cuando en noviembre de 2001 la compañía reexpresa sus ganancias de los cuatro últimos años (1997 – 2000) que lleva a la desaparición de millones de dólares de ganancias reportadas.

El mercado bursátil reacciona de inmediato de tal manera que el 10 de enero de 2002 la Bolsa de Nueva York suspende la negociación de las acciones de ENRON al haber alcanzado un nivel de apenas 0,67 dólares.

El escándalo involucra el prestigio del Sistema Financiero de los EEUU y personajes de la política de aquel país, de tal manera que el 12 de diciembre del 2001 el contador en jefe de la SEC²¹ testificaba los acontecimientos ante el Comité del Mercado de Capitales, Seguros y Empresas y del Subcomité de Servicios Financieros de la Casa de representantes a fin de revitalizar la importancia fundamental de la transparencia en los reportes financieros.

El problema no se agotó en Enron sino que muchas compañías de prestigio de los EEUU y Europa se encontraron en situación similar como el caso posterior de Worldcom, Parmalat, por citar las más representativas.

Lo importante de este caso es la reacción tanto interna como mundial por mejorar y reestructurar los sistemas de gobierno corporativo incluida las empresas y organismos privados y gubernamentales mexicanos.

1.10.- Elementos de gobierno corporativo en los inicios de la Banca en México

Los primeros intentos para establecer el servicio de Banca tradicional en México, llega de Inglaterra durante el periodo del primero de sus presidentes, Don Guadalupe Victoria, cuando el "Barcklay's Bank " ofrece una agencia de representación al nuevo país.

Como antecedente a lo anterior, desde 1774, existía el Monte de Piedad, que como se expresó renglones arriba, no era realmente un banco sino una institución que ofrece préstamos mediante el respaldo de un colateral a las clases más necesitadas²².

En la época de la independencia eran las grandes casas comerciales de entonces las que ofrecían créditos, sobre todo al sector gobierno. La

²¹ Securities and Exchange Commission (SEC) : Robert K Herdman contador en jefe en 2001

²² Según Don Miguel Lerdo de Tejada en la década de los 50 del siglo XIX existían en México tres Montes de Piedad y tres cajas de ahorro aún cuando había experiencias como el Banco de Avío para la Industria Textil (1830– 1841) y el Banco Nacional de Amortización del Cobre (1842).

motivación de estas casas mercantiles para otorgar créditos al gobierno, era que este les concedía el privilegio para imponer tasas de interés elevadas y acceso al tráfico de papeles del gobierno que incluían certificados de aduanas, bonos del monopolio del tabaco hasta acciones de compañías mineras. Así tales negocios configuraron verdaderas redes especializadas en actividades crediticias, vinculando el sector productivo con el comercial.²³ Puede observarse entonces que la idea de banca surge desvirtuada hacia la usura, verdadero problema para el génesis del concepto de gobierno corporativo expandido que se promueve en el presente trabajo.

Con la llegada del Banco de Avío en la industria textil (1830-1841) las cosas no fueron menos escandalosas en cuanto a gobierno corporativo se refiere. Los directivos de ese banco en aquel tiempo, se vieron tentados por atender a clientes exclusivos muy allegados a la institución, es decir no respetando las condiciones de lo que es un "buen" crédito como se establece en el proyecto inicial, sino que se aplicaron criterios diferenciados en su otorgamiento que los llevó a una baja en ingresos dada la generosidad en sus prestamos que le impedían recuperar su cartera como banco independiente. Situación que se replica por ejemplo en el Japón moderno que lo lleva a consolidar su crisis de la que aún no pueden recuperarse.

No obstante a esos antecedentes, el negocio bancario es un buen negocio lo que justificó el que la iniciativa privada continuara haciendo gestiones para lograr una industria en México. Tales intentos prácticamente fueron denegadas hasta 1863 que coincide con el año inicial de la "intervención francesa"²⁴ se otorga concesión a capitalistas ingleses para establecer la sucursal bancaria conocida como Banco de Londres, México y Sudamérica. Este es considerado por muchos analistas como el primer banco que cubre las funciones como tal en México, un banco extranjero que manejaría el crédito que hace posible la actividad fuerte de la economía. Un problema de identidad de los capitales con la necesidad urgente de desarrollo que era necesaria no sólo en los polos conocidos, sino en todo el país que se formaba.

Para 1884 se funda uno de los bancos que vendría a manejar en escasos tres años mas, el 80 % del los depósitos, prestamos y capital de la banca mexicana. el Banco Nacional de México. Este banco se consideraba como banco de gobierno aunque su capital era mayoritariamente europeo y es resultado de la fusión del Banco Mercantil que se había fundado en 1881 con el Banco Nacional Mexicano fundado en 1882.

²³ Justo Sierra califica esta etapa como de "robo y estrangulamiento visible", como una etapa en que la sociedad se acostumbró a vivir con esta situación de escándalo. En Justo Sierra (1985).

²⁴ Intervención francesa a México, periodo 1863-1867: Ante la suspensión de pagos de la deuda que México tenía con Francia, España e Inglaterra y apoyados por un grupo de prestamistas internos en el país, tales acreedores deciden ocupar el territorio nacional. España e Inglaterra desisten quedando Francia en tal comelido. El triunfo final del ejército liberal sobre el ejército francés permitió una nueva configuración para la nación mexicana.

1.11. La autoridad reguladora en México

En cuanto a legislación se refiere destaca la expedición de la primera Ley General de Instituciones de Crédito en 1897. Esta Ley permitía un solo banco de emisión por entidad federativa y proporciona la pauta para la creación, en 1889, una especie de Banco Central Mexicano, con capacidad de generar cualquier tipo de billete.

El nuevo siglo XX trae cambios muy importantes en el Sistema Monetario Internacional, primero se consolida el patrón oro contra el bimetalismo existente que privilegiaba la plata. El mundo se encuentra en un momento crítico, los EEUU registran la quiebra de muchas de sus empresas siguiendo a la caída, en 1907, de la Knickerbocker Trust Co.. Las hojas de balance de la Banca se ven deterioradas por la falta de demanda de créditos y las secuelas de lo que se denomina crisis clásica

Como se mencionó una de las secciones arriba, la situación crítica para los países de mayor desarrollo de inicios de siglo, se manifiesta con amplitud en 1929, 1930 con la llamada Gran depresión.

México reciente tales movimientos, sobre todo en el aspecto de la redistribución de la parte alta del ingreso a favor de la nueva clase industrial y de Banca, desplazando a la clase minera productora de plata.

En el ambiente bancario se expide la segunda Ley en 1924 que define por primera vez la tipología de la Banca y el alcance de cada uno de tales sectores bancarios. También se crea en este mismo año la Comisión Nacional de Valores²⁵ y para 1925 se establece el Banco de México. Queda así conformada la estructura de lo que será la autoridad reguladora del gobierno corporativo de la banca mexicana.

1.12. Orientación de la banca mexicana en la última mitad del siglo XX

Como se anotó en el párrafo anterior, la Banca se especializó por nichos de mercado. Existían bancos hipotecarios, bancos de créditos refaccionarios y de avío, bancos de crédito a la industria, de crédito a la agricultura, banca de depósito, y banca en fideicomiso entre otros tipos de bancos. Lo importante aquí es resaltar que la Ley diferenciaba entre Banca de depósito, Banca Hipotecaria y Banca Financiera en cuanto que no podían atender más que el nicho al que estaban destinadas.

²⁵ "La Comisión Nacional Bancaria se crea por Decreto del 24 de diciembre de 1924, como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dotado de la autonomía y facultades necesarias para: vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales relativas a la organización y operación del sistema bancario; proponer a dicha Secretaría los criterios para la más eficaz reglamentación de las operaciones bancarias en el País; practicar inspecciones a las instituciones, formular y publicar las estadísticas bancarias nacionales; así como actuar como cuerpo consultivo de las autoridades hacendarias". Fuente: www.cnbv.gob.mx

Al presentarse la revolución de operaciones de Banca en el mundo, con el establecimiento de la llamada Banca múltiple, siguiendo la tradición alemana, a principios de la década de los setenta en México se busca evitar la rigidez de la Ley con la consolidación de Grupos Financieros que pudieran ofrecer servicios integrales a la clientela de esos grupos.

Como consecuencia de lo anterior se impulsa la reforma a la Ley Bancaria que facultó legalmente a la Banca para fusionarse de especializada a Banca múltiple. El profesor Manzano²⁶ al igual que muchos analistas de la industria bancaria, consideran que ese momento histórico marca la capacidad monopólica acentuada que caracteriza al sector hasta la fecha. En efecto, si se considera como indicador de referencia el grado de concentración de los bancos, antes de las reformas de los setentas existían 243 instituciones bancarias especializadas y para 1982 solo quedaban 60 bancos con capacidad de oferta múltiple en sus servicios.

No es el espacio para analizar la pertinencia o no de la nacionalización bancaria de finales de 1982, pero si debe de recordarse que el presidente en turno, que decreta la expropiación, la justifica como un acto en contra de la complicidad en el "saqueo" de recursos del país.²⁷ Como se recordará, la fuga de capitales reduce las reservas del Banxico en ese año, según informes de la presidencia de la república, en 60%, lo cual generó el contrabando o mercado "negro" de dólares del cual se llegó a afirmar que los Bancos apoyaban con la contratación de créditos externos a corto plazo que realizaban para cubrir y fomentar esa demanda de dólares para fuga, en lugar de contenerla.

Este antecedente rompe con la imagen de honestidad y honorabilidad que los banqueros trataban de mantener frente al público inversionista y la sociedad en su conjunto como elemento central para el manejo de sus negocios.²⁸ Es decir, un miembro del Gobierno Corporativo, el regulador, acusaba a otro de los participantes principales, la Banca, de incumplimiento en la actuación sana contra el bienestar del resto de los participantes, por lo que en su calidad y responsabilidad con el Estado le retiraba la concesión del negocio.

Muchos analistas consideran la nacionalización bancaria como el primer rescate bancario de la época moderna mexicana dado que realmente lo que hizo el gobierno de la república fue nacionalizar los pasivos que el sistema bancario había contratado, una conversión de deuda privada a pública. Recuerde que la liquidez mundial en los setentas era amplia, y baratos los prestamos internacionales en dólares, por lo que la banca privada observó un

²⁶ Profesor de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM

²⁷ José López Portillo, presidente de México en el periodo 1976-1982, al nacionalizar la Banca expresó "ya nos saquearon, no nos volverán a saquear" haciendo referencia a actos criminales de robo en contra de la nación apoyada por los banqueros de aquella época, según su análisis de la situación caótica de la economía mexicana.

²⁸ "La política general de los bancos debe ser clara y precisa. Quienes la manejan deben de hacer una labor de Banca pura y limpia.... Hay que tener en mente que somos banqueros y no negociantes. Estamos obligados a atender los negocios de los clientes con la mayor decencia y cortesía, características esenciales del banquero, quien está catalogado como el representante de la aristocracia de los negocios. Antonio Díaz Garza. Gerente del Banco Internacional S. A.

campo de negocio contratando créditos a corto plazo y canalizándolos al gobierno federal. La deuda era en dólares, de manera que quedaron expuestos a los movimientos políticos mundiales, a las estrategias de tasas de interés sobre todo en los EEUU, además de toda la problemática nacional interna de devaluaciones, inflación, especulación, que obviamente se dejaron sentir con fuerza sobre sistema bancario.

La nacionalización implica indemnización a los dueños de la banca expropiada, visto de una manera muy crítica, se les paga para cubrir un error mayúsculo de gobierno corporativo bancario. La administración pública crea instrumentos financieros para cubrir tal deuda denominados Bonos de Indemnización Bancaria que por sus siglas se conocieron simplemente como bonos BIB's y finalmente vende las acciones de las empresas que eran propiedad de la Banca, concediendo el privilegio en la compra a los propietarios de BIB's, es decir a los banqueros expropiados. Con el dinero que por un lado reciben, por el otro recuperan las empresas productivas. Es claro observar ahora la deplorable situación que se tenía en aquel entonces de un gobierno corporativo vigilante de errores que llevan al campo en donde todos pierden.

El concepto de Banca Nacionalizada queda prácticamente sin respaldo a la entrada del nuevo gabinete presidencial en diciembre de 1982, escasos tres meses después de las propuestas de los decretos de nacionalización bancaria y control de cambios el 3 de septiembre ese año.

La nueva administración hace publicar la iniciativa de Ley reglamentaria del Servicio de Banca y Crédito²⁹ en donde se establece la probabilidad de que el sector privado participe nuevamente en el negocio de la Banca.

Dadas las condiciones económicas y políticas que enfrentaba el país, como los movimientos legales que deberían realizarse sobre la constitución, le quedó a la siguiente administración pública enviar la iniciativa de Ley para privatizar la Banca nacional con las respectivas reformas a la constitución³⁰ que fueron publicadas como oficiales el 27 de junio de 1990.³¹

1.13.Reprivatización y el Tratado de Libre Comercio MEC.

La nula posibilidad de pago, que presentan los países endeudados como México, lleva a los acreedores, básicamente bancos internacionales que suscribieron las deudas, a la búsqueda de una solución viable a sus intereses. Es así como se presenta la propuesta del llamado Plan Baker en búsqueda de la recuperación del crecimiento de las economías deudoras para que de esa manera pudieran cubrir sus compromisos.

²⁹ Diario Oficial de la Federación del 31 de diciembre de 1982: Ley reglamentaria del Servicio de Banca y Crédito.

³⁰ Iniciativas de Ley y reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos del 2 de mayo de 1990

³¹ Diario Oficial de la Federación del 27 de junio de 1990.

Este Plan incluía entre otros puntos, un compromiso para privatizar la empresa pública en los países deudores, eliminar la regulación vigente a los mercados financieros, permitir la entrada y salidas de capital, eliminar barreras al comercio exterior y reducir el gasto público.

Sin embargo, se presenta un segundo Plan mas atractivo para los acreedores que deja sin efecto al primero, el Plan Brady que incluye todos los requisitos anteriores pero con un enfoque mas financiero que de recuperación del crecimiento como lo establecía su antecesor. Aquí se plantea el intercambio de deuda con descuento, con la garantía de las tesorerías nacionales y la participación de instituciones multinacionales.

El Fondo Monetario Internacional, FMI, el Banco Mundial, BM, y otras organizaciones acreedoras, juegan un papel muy importante en el establecimiento de acuerdos entre los países desde ese entonces a la fecha.

Entre mayo y junio de 1989, México suscribe convenios con el FMI y con el Banco Mundial y el Club de París, para reestructurar créditos y realizar el ajuste económico que vendrá posteriormente.

La reprivatización de la Banca vendrá en marzo de 1991 destacando la eliminación del coeficiente de liquidez que había sustituido al encaje legal, hecho que llevará a uno de los conflictos mas severos que ha enfrentado la Banca moderna mexicana. En efecto, como se verá mas adelante, técnicamente, la disponibilidad de activos líquidos en los bancos lleva necesariamente a transformarlos en créditos. Sin embargo, la oportunidad de crédito bursátil que la nacionalización generó entre las empresas grandes, hace que esta necesidad de expansión de créditos se canalice hacia agentes económicos menos solventes con un riesgo mayor que los nuevos dueños de la Banca no supieron o no quisieron analizar³². El problema se conoce ahora como el problema del Fobaproa.

El Fobaproa realmente surge como un seguro financiero dentro de las reformas que se realizaron a los artículos 28 y 125 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que aprueban precisamente las modificaciones a las Leyes de Instituciones de Crédito, de Agrupaciones Financieras y del Mercado de Valores. El espíritu de este Fondo, buscaba la prevención de problemas financieros en la Industria Bancaria que, presumiblemente sin proponérselo, llevó a una decisión de rescate y endeudamiento interno sin precedentes, a la federación, como integrante del gobierno corporativo de ese sistema bancario.

La enorme cartera incobrable, a raíz de la ineficiencia del gobierno corporativo bancario, se transforma en deuda pública y aunque la banca es intervenida no recae equitativamente el peso de tal ineficiencia, sobre quienes estuvieron al frente de semejante quebranto. Se estima que el rescate bancario hasta mayo del 2003, "ha implicado, desde su inicio en 1995, el pago de 183 mil 355

³² Correa, Eugenia, Apuntes de clase en la FCA de la UNAM.

millones de pesos, sin considerar que la deuda ha crecido de 552 mil a más de 800 mil millones de pesos en el mismo lapso³³

No obstante lo que se ha escrito, en este apartado no se trata de encontrar culpables o víctimas, sino mostrar las consecuencias e impacto sobre las decisiones nacionales que puede en determinado momento generar un descuido en el gobierno corporativo de un sector de tanta influencia como es la Banca, lo cual justifica de alguna manera la atención más cercana que merece un sistema expandido.

1.14- La Banca Moderna. Banca

La banca se distingue a lo largo de la historia, por las funciones de intermediación financiera entre ahorradores y prestatarios, por un amplio conjunto de servicios que ofrece, que van desde cobros, pagos, asesorías personales y a empresas e incluso como vehículo de instrumentación de política monetaria. No obstante al amplio protagonismo que ha tenido, muchos analistas la ven como una industria que pierde terreno dentro del sistema financiero de los países. El fundamento de estos especialistas se encuentra en, la fortaleza que ha permitido, el nuevo enfoque legal a otros agentes financieros como son las cajas de ahorro, fondos de inversiones y al mercado de capitales que reducen la participación de la banca en el mercado del crédito, además de la persistencia de las crisis que impactan con fuerza a la banca en específico.

Esta visión también la han compartido los Gobiernos Corporativos internos de la misma Banca, de manera tal que han decidido alterar la función tradicional de intermediación financiera hacia la transformación de activos, cuya diferencia básica radica en la magnitud del riesgo que se corre en cada uno de esos negocios.

Expresado en otros términos, la Banca ha decidido en las últimas décadas, participar en negocios más riesgosos, comprometiendo los recursos de accionista, depositantes y base trabajadora que confían sus recursos en las buenas decisiones de sus gobiernos corporativos.

La banca mexicana, al igual que la banca en otros países, realiza actividades de inversión que anteriormente correspondían a instituciones especializadas. Estas actividades las ha llevado a cabo por cuenta propia o mediante acuerdos de colaboración con instituciones de inversión ya existentes e incluso muchos bancos se han transformados en corporativos mediante la adquisición de compañías de intermediación de inversiones (*Brokers* o *deales*) en los mercados de capitales.

El objetivo de muchos de los gobiernos corporativos de la banca fue ganar, o no perder, presencia en los mercados nacionales e internacionales mediante la diversificación de negocios sea en servicio de colocación, negociación o asesoría de activos además del servicio tradicional de banca. Los grandes

³³ Zúñiga, Juan Arturo, La Jornada 29 de julio 2003. Pág. 20.

bancos, buscan las plazas con potencial de ganancias recurriendo al concepto de economías de escala o sinergias, dada la situación de un mundo sin fronteras que se presenta en la oferta de estos productos y servicios financieros.

En realidad la función estrictamente de banca, no ha cambiado, sigue siendo una intermediación financiera esencial que acerca a superavitarios y deficitarios de manera conveniente a sus intereses. Lo que sí ha cambiado, es la diversificación que han hecho las instituciones bancarias hacia otros negocios y el peso específico que han decidido sus gobiernos corporativos proporcionarles. Al parecer es menos fatigante encontrar una mayor rentabilidad en operaciones de inversión o capitales que en la función de banca, pero también como se apuntó es más riesgoso.

El hecho es, que las grandes empresas y los gobiernos, que constituían un segmento importante para el crédito bancario, con una seguridad relativamente alta en términos del riesgo de crédito y de liquidez, ahora recurren para su fondeo directamente al mercado de capitales apoyados por agentes financieros que cobran comisiones como pago de ese servicio. Por su parte los inversionistas ahorradores de gran envergadura, recurren a los fondos de inversión e instrumentos financieros específicos para el manejo de sus activos abandonando el viejo servicio que les ofrecía la banca.

Desde luego que los bancos se encuentran ante una reducción de sus ingresos por los diferenciales de intermediación clásicos, y en la disyuntiva de una reingeniería en el negocio. La disyuntiva se encuentra en incursionar con mayor fuerza hacia sectores de ahorradores menos poderosos pero en mayor volumen y hacia empresas más pequeñas y de mayor riesgo que requiere una mayor aplicación en todos los sentidos o seguir a los grandes agentes que atendían en la época dorada, arribando a negocios distintos al de banca, mas arriesgados pero con mayor rentabilidad.

La banca se hace de esta manera "universal", el negocio se diversifica y destina, como cualquier negocio lo hace, una mayor proporción de sus recursos y esfuerzos a las áreas que mayor contribución tienen para su rentabilidad. El asunto es que los accionistas y socios de las instituciones bancarias, sus trabajadores y el sector gobierno debieron y deben tomar conciencia de que la nueva orientación significa mayor riesgo, mayor compromiso y mayor dedicación en la toma de decisiones coordinadas, menos centralizadas y con una especialización y mejora continua dentro de lo que hoy se llama gobierno corporativo ampliado.

Es indudable que los bancos han aprovechado el desarrollo de la tecnología, que han modernizado sus establecimientos y que sus negocios lucen por sus sistemas de comunicación, reduciendo costos, facilitando el sistema de control de riesgo de créditos, gestión de negocios, transferencias, procesos interbancarios, participación en mercados electrónicos y en general la reducción de los costos de transacción. No obstante existen serias dudas en cuanto a la efectividad del control genérico del riesgo mediante el avance

tecnológico, dado que la evidencia empírica demuestra que los grandes bancos con los sistemas e instrumentos más sofisticados y modernos de administración de riesgo y conocimientos de ingeniería financiera³⁴, son los que mayores pérdidas patrimoniales registran en su quehacer moderno de banca³⁵

Desde luego que no se trata de minimizar la importancia del avance tecnológico en el desarrollo de la banca, eso sería una locura, como tampoco que el gobierno corporativo pueda desatender sus responsabilidades como guía de la estrategia de reducción del riesgo como generación de valor para los accionistas y grupos de interés en el negocio bancario. De lo que se trata es de resaltar que el gobierno corporativo es y será quien guíe siempre a la tecnología y no al contrario, que sea la tecnología la que guíe al sistema de toma de decisiones "vivo" del negocio.

La reducción de costos de transacción con las nuevas tecnologías es solo una parte de la historia de la banca moderna, es la parte que permite el procesamiento de la información y acercamiento, incluso ahora por internet, de socios, clientes e inversionistas, es lo que reduce distancias y aumenta velocidad en las transacciones. Pero existe otra parte que corresponde al aspecto legal que da soltura al comportamiento actual de la banca. La desregulación financiera que diversifica el servicio de aquella antigua firma de servicios netamente de banca. La parte que hace realidad el desplazamiento del servicio moderno de la banca hacia todas las regiones y países del mundo, lo que da sentido a la celebre y tantas veces citada globalización financiera. La que trastoca el orden institucional en los sistemas financieros internos en los países.

Con la desregulación las firmas bancarias pueden incursionar en negocios "no bancarios", y las firmas "no bancarias" pueden realizar negocios bancarios. La banca moderna se enfoca entonces hacia negocios de inversión y administración de activos, al mercado de capitales. Maneja instrumentos sofisticados y sumamente riesgosos como se les considera a los derivados sean futuros, forwards, opciones o swaps. Pueden incurrir prácticamente a todos los mercados e instrumentos según sea la habilidad de su gobierno corporativo interno y avances en el complemento regulador exógeno.

En suma, lo que se observa en la superficie de la nueva actividad bancaria, es la ampliación del campo de competencia por los mismos mercados con las demás instituciones que conforman el sistema financiero de los países, incluso con instituciones tradicionalmente consideradas como productoras de bienes y servicios como lo son General Motors, General Electric, etc. cuyos servicios en el área financiera es reconocible. Por otra parte es notable el creciente descuido que se tiene del servicio tradicional de banca, aún cuando las sociedades con sus agentes económicos las requieren con urgencia como en el caso mexicano en donde la evidencia empírica denuncia una ausencia de

³⁴ Ejemplos como el J.P. Morgan, Bankers Trust, Bank of America, Royal Bank of Scotland, se cuentan en análisis reportados en los Journals de finanzas.

³⁵ En adelante el término de Banca se refiere a la actividad de la firma y no al negocio tradicional de intermediación reconocido con este nombre.

créditos a los sectores a pesar de que los voceros de los bancos anuncien la disposición para otorgarlos³⁶.

El medio ambiente del negocio ya funciona de esa manera y no vislumbra modificación alguna, por lo que los gobiernos corporativos tienen la obligación de actuar eficientemente e impulsar el negocio de banca tradicional con el mismo entusiasmo que lo hacen en los otros servicios no bancarios. Sin embargo eso no es posible sin una visión de la industria como impulsora del desarrollo económico y no solo como bancos en busca de la exigencia de crear valor para el accionista en el corto plazo.

Se requiere, como se verá en capítulos posteriores, de un gobierno corporativo extendido en que exista una superestructura que incluya un comité de análisis económico con autoridad de monitoreo y regulación que oriente la conducta bancaria de largo plazo. Una superestructura que busque la viabilidad del financiamiento y el desarrollo económico, como garantía del negocio bancario mismo en el largo y mediano plazo.

En resumen en el presente capítulo no es la historia de la banca lo que se desea resaltar sino la enorme necesidad, que en cada momento histórico por remoto que sea y en las distintas regiones del mundo se ha hecho necesaria la presencia de un buen gobierno corporativo que vincule la situación del ambiente macroeconómico con la actividad específica de cada uno de los bancos y la industria como tal.

Se ha mostrado que a lo largo de la historia, la industria bancaria, como muchas, ha registrado etapas de gran crecimiento pero también se ha visto envuelta en fuertes periodos críticos, hasta llegar a la situación de desafío que ahora enfrenta. Esta alternancia de situaciones, de auge y crisis, se acentúa mucho más en esta industria que en cualquier otra por la influencia recíproca que tiene con el ahorro e inversión en los países.

El negocio de banca se fue fortaleciendo al paso de los años, al mismo tiempo que la rentabilidad de la institución se ha visto amenazada por las nuevas disposiciones legales que han dado lugar a la competencia por productos sustitutos a la actividad bancaria tradicional. Ante esta situación es que los gobiernos corporativos de las instituciones bancarias toman la decisión de incorporar aquellos negocios dentro de su abanico de actuación, reduciendo inclusive en proporción de la mencionada actividad tradicional.

Ese cambio que conforma la estructura y el comportamiento de la banca moderna actual, le confiere un mayor riesgo, no sólo en los nuevos productos que ofrece sino a la institución y el país en general.

La evidencia empírica lo demuestra y los gobiernos, las organizaciones de apoyo al sector así como los mismos bancos a su interior buscan medidas de protección a esa tendencia de diversificación por rentabilidad y concluyen que el problema no es de ingeniería financiera sino de un buen manejo de las decisiones en la actuación de los bancos y su medio ambiente.

³⁶ A propósito de la banca mexicana, se detecta una distorsión enorme en el servicio bancario, a raíz del segundo rescate por parte del gobierno federal en que se entregan pagarés Fobaproa y participación en el financiamiento al gobierno a través de cetes.

No obstante lo anterior, la mayor parte de las sesiones en los congresos de gobierno corporativo que promueven organismos como la OCDE³⁷ y diversos estudios que se realizan en la mayoría de los países, se orientan hacia las empresas de transformación o de servicios no financieros, aunque, como se demuestra históricamente la banca mantiene una gran exposición al riesgo de desviación de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

³⁷ En sus siglas en inglés: OECD: Organization for Economics Co Operation and Development. En español OCDE: Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo.

Anexo:

Evolución de la Banca en México.

1821.-	Consumada la Independencia no existe Sistema Financiero
1830.-	La Casa de la Moneda y el Monte de Piedad subsisten
1837.-	Primer Banco: Banco de Avío-Industria Textil.
1854.-	Banco de Amortización de la Moneda de Cobre.
1864.-	Se constituye el código de comercio.
1880.-	Banco de Londres, México y Sudamérica-Capital
1880.-	Banco de Londres y México-Serfín-; y Banco Nacional
1895.-	Bolsa de México, S. A.
1897.-	Se promulga la Ley General de Instituciones de Crédito, limita facultades emisión billetes, fija normas para establecer sucursales y otorgar crédito, se reorganiza el S.F.M.
1907.-	Se reorganiza la Bolsa de Valores de la Ciudad de México; con la revolución, 1910 viene excesiva emisión de papel moneda por cada grupo contendiente. Entra en colapso y deja de funcionar el Sistema Financiero Mexicano.
1914-1916.-	Diversas Medidas y Decretos por reencauzar el Sistema Financiero Mexicano; emisiones billetes falsos, circulante en metálico.
1917.-	La nueva constitución establece un nuevo S.F.M. fundado en el monopolio gubernamental de la emisión de billetes, bajo la jurisdicción de la SHCP, se organiza el Banco de México, se le dota de facultades-emisión de billetes, fijar tipo de cambio frente a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. (Ahora separada en CNB y CNSF).
1925.-	Banco Central, inician sus operaciones las instituciones nacionales de crédito; Banco Mercantil de Crédito Agrícola, HIP, y de O. Públicas, Banco Mercantil de Comercio Exterior, Nafin., Almacenes Nacionales de Depósito, surgen Instituciones privadas org
1931.-	Banco de México.
1934.-	Ley Orgánica de Banco de México.
1946.-	Nacional Financiera.
1975.-	Reglas y Ordenamientos para que la Comisión Nacional de Valores regule la actividad bursátil.
1975.-	Ley del Mercado de Valores.
1976.-	Reglas de Banca Múltiple.
1977.-	Emisión de Petrobonos.
1978.-	Emisión de Cetes.
1980.-	Emisión de papel comercial.
1982.-	Estatización de la Banca Privada
1990.-	Establecimiento del control generalizado de cambios.
1990.-	Reprivatización, reestablecimiento régimen mixto de servicios de banca y crédito.
1991.-	Formación de grupos financieros.

Capítulo 2

Práctica sin teoría
son palos de ciego.

K. Marx.

Teoría Básica

Es evidente que la globalización y desregulación de los mercados han afectado las actividades productivas y operaciones en el conjunto de las instituciones financieras del país. Los mercados en este último sector, tienen ahora una mayor movilidad de recursos, mayor diversificación de instrumentos financieros y una gran interdependencia tanto interna como internacionalmente. En concreto, la Banca se transforma de manera significativa ante los cambios en la economía y la configuración estructural que se aplica en esta industria: Acceso de nuevos competidores institucionales, desarrollos en ingeniería financiera y cambios de enfoques en operaciones como ejemplos relevantes.

De esta manera, la búsqueda de una mayor eficiencia con el objetivo de mantener niveles de rentabilidad elevados frente a la competencia mas amplia, desajusta el comportamiento tradicional de los gobiernos corporativos y el manejo de la transparencia. El objetivo de la mayor ganancia posible se considera producto de la capacidad que disponga la institución bancaria en la administración de sus activos y pasivos de sus operaciones cotidianas y visión de largo alcance. Los gobiernos corporativos internos, de los bancos, deben de garantizar la suficiencia de liquidez para responder a las obligaciones con los depositantes, mediante políticas efectivas para la administración de tal liquidez. Deben propiciar las orientaciones concretas para controlar los niveles de riesgo en la administración de los activos y pasivos que mantienen con sus clientes, así como la administración del capital de inversión. Tienen, en suma, que cumplir sus obligaciones de gobernar eficientemente la banca a su cargo con todo lo que ello representa.

Cabe destacar que uno de los grandes retos que enfrentaron después de la década de los setentas del siglo anterior y aún enfrentan los gobiernos bancarios es, sin duda, la presencia de condiciones de riesgo mas severos aumentadas con nuevos riesgos de diferentes tipos. Ya no sólo se trata preponderantemente de riesgos de crédito, sino de un sinnúmero de riesgos que se interrelacionan en las operaciones propias del banco y con las actividades de otros bancos y entidades distintas a esta industria, así como, de los movimientos del sistema económico global y nacional.

Ante esta situación la comunidad bancaria aprovecha y desarrolla metodologías y sistemas de operación de los gobiernos corporativos e instrumentos que orientan las tomas de decisiones para la identificación, medición y manejo de los distintos tipos de riesgos. Los gobiernos de los bancos y reguladores están atentos a estos desarrollos e incitan a los administradores a poner mucho empeño sobre ese tema

en virtud de que cualquier descuido puede llevar al colapso no sólo de la banca sino de la economía como un todo. Los gobiernos corporativos de la banca para la buena orientación que de ellos se reclama deben mantener claridad sobre los aspectos teóricos necesarios para evitar problemas como el anteriormente citado, sin descuidar su verdadera misión en aras de la administración que corresponde a los directores o gerentes de la Banca.

En este capítulo, se incluyen algunas de las categorías básicas como apoyo al trabajo que deben de realizar en la toma de decisiones los gobiernos corporativos de los bancos. Es obvio que para ser integrante de estos gobiernos de banca es necesario conocer perfectamente las categorías a que se hará referencia, sin embargo para fines de evaluación de un buen desempeño de los gobiernos corporativos es necesarios tenerlos como referentes en la revisión que de ellos se realice.

La composición de la hoja de balance y los negocios fuera de balance son básicos en el quehacer cotidiano del gobierno de los bancos. Es su referente de apoyo en el análisis y diseño de propuestas. En el ven reflejadas las actividades con los clientes activos y pasivos, las tendencias de riesgo a que se enfrentan y el apoyo para manejar correctamente la adversidad que por norma se mantiene para con el riesgo en los negocios que se manejan, entre otros aspectos de interés.

La opacidad que registran las industrias y la bancaria en concreto, mucho depende del temor al riesgo total que enfrentan los negocios. No es raro que los administradores pierdan claridad en la conducción de estos en virtud del amplio abanico posibilidades de pérdidas que cotidianamente enfrentan, por lo cual, sus gobiernos corporativos deben, mantener revisión y orientación documentada para enfrentar tales riesgos. Mantener en su bitácora de mando claridad en los tipos de riesgos y alternativas para reducir su poder de pérdida o enfrentarlos adecuadamente. Por ello es necesario introducir también en este trabajo los distintos tipos de riesgo que enfrenta la Banca como parte del trabajo de evaluación de la actuación de sus gobiernos.

Otro punto básico en el quehacer de la juntas de gobierno de los bancos es el ambiente que se genera dentro de la organización gobernada. Lo ideal es aquel en donde todos conocen hacia donde se dirige la organización, en donde se conocen las condiciones, actividades e interconexión entre ellas que cada cual tiene con los demás. Un ambiente de completa Transparencia. Esta transparencia es requisito ineludible para toda actividad de gobierno que se propone un banco en particular y la Banca en general. Es un elemento polémico entre el viejo esquema de conducir los negocios y lo novedoso que hace a las empresas, en la época moderna, empresas de éxito. Es seguir la máxima de que "el éxito y el poder radica en la capacidad para generar información de calidad en la cantidad y oportunidad requeridas", contraria a quienes aún piensan que "la información no compartida es lo que genera poder y éxito". El poder de logro colectivo lleva al éxito interno y externo de este sector tan importante para la economía de un país. De ahí la gran preocupación en la autoridad reguladora por mantener una

vigilancia estricta de la industria bancaria. De ahí el título en binomio Gobierno Corporativo y Transparencia de la presente investigación.

En tal sentido resulta conveniente incluir algunas de las recomendaciones que a nivel mundial generan organizaciones interesadas en la buena conducta de la industria bancaria en las regiones domésticas y a nivel mundial. Recomendaciones que forman parte de la documentación de apoyo para las juntas directivas de la Banca, de sus reguladores y deberían ser del conocimiento de todos los interesados en el buen desempeño de este sector industrial de servicios.

2.1.- La hoja de balance¹

La hoja de balance, permite de una manera sencilla, entender la orientación de gobierno y operación de los bancos: Cómo y porque hacer créditos. Como adquirir los fondos. Como administrar los activos y pasivos como fuente de ganancia para el banco y los clientes.

La hoja de balance es el listado de las fuente de fondos del banco, pasivos, y un listado de los destinos o usos al que se dirigen, activos. Como regla genérica el listado de usos se escriben en la parte izquierda del balance y el correspondiente a las fuentes al lado derecho, por tal motivo al referirse a los clientes depositantes se les relaciona como clientes del lado derecho del balance y cuando se refiere a los clientes que reciben los créditos como clientes del lado activo del balance. Los clientes que depositan en el banco reciben un premio en periodo de tiempo definido, por confiar sus recursos al buen desempeño de la organización dirigida por su junta de gobierno. Los clientes que se ven beneficiados por los créditos del banco corresponden con un premio por periodos de tiempo definidos, que recibe la institución bancaria. Se intuye así, que el banco obtiene sus ganancias del diferencial de premios que logra obtener recibiendo recursos de un público inversionista diseminado y colocándolo ante un conjunto de empresas e individuos dispuestos a compartir el producto de sus ganancias por el apoyo crediticio recibido.

La hoja de balance típica esta regida por la siguiente igualdad:

Activos totales = Pasivos totales

Activos totales = Pasivo externo + Pasivo interno.

Activos totales = (Depósitos + Activos de deuda e inversión) + Capital.

Esta hoja se presenta en un formato de "T" mediante el cual se desglosan los tipos de activos y pasivos en el lado derecho e izquierdo de la "T".²

¹ Las graficas y tablas que muestra este capítulo son elaboradas para la explicación del texto, por lo cual se determinó, en beneficio de la presentación del documento, dejar de anotar la fuente reiterada: "elaboración propia del documento".

² Existen modelos y formatos estandarizados para los registros de balance general, que incluyen requisitos básicos indispensables, como encabezado, cuerpo y notas aclaratorias. Estos proporcionan facilidad y sentido a la interpretación y lectura tanto por personal interno y externo al

(Encabezado)	
Activos	Pasivos
Disponibilidades:	
Efectivo y reservas	Depósitos
Títulos de gobierno	En cuentas de cheques
Títulos privados.	De corto plazo
Créditos	De largo plazo
Comerciales	Prestamos
Hipotecarios	
Al consumo	
Interbancarios	
Otros	
Otros activos	Capital del Banco
Capital físico	
Etc.	
Total de activos	Total de pasivos

(Notas aclaratorias)

Desde luego que para la actividad de gobierno, no es tan importante la elaboración como tal del documento, sino su manejo en el proceso de toma de decisiones y orientación del banco. Lo importante, ya se dijo, es que la ganancia proviene de la transformación de activos, es decir, de la "venta" de pasivos (deudas) con características específicas de rendimiento, riesgo y liquidez y por lo que se obtiene "comprando" activos con los recursos obtenidos de las ventas citadas y características especificadas como en el caso anterior .

Los depósitos los transforma en créditos, con la cualidad de que los primeros son generalmente de menor plazo que los segundos. Hecho que justifica la presencia de la banca como detonador de desarrollo económico y cualidad apreciable por los gobiernos políticos en todos sus niveles. Pero cuando se interrumpe tal proceso, por crisis o especulaciones irresponsables la tendencia cambia por completo hacia la depresión de las regiones con consecuencias lamentables no solo para la región y los negocios no financieros existentes sino para el futuro de la banca misma. Esto es lo que tiene presente el gobierno corporativo del banco ante la tentativa de corto plazo que puedan tener los directivos y operadores de la unidad bancaria.

banco. Sin embargo no siempre tienen una presentación tan homogénea entre los distintos bancos.

Aquí se detectan puntos de conflicto entre el banquero tradicional y los neobanqueros. Un punto de conflicto reforzado por la orientación que hacen los teóricos de la eficiencia económica financiera. Un punto que regula el desempeño de los administradores del banco, una vez aceptado por la junta directiva y deben de cumplir. La recomendación de que la mejor manera de impulsar el desempeño de las organizaciones radica en establecer como único objetivo del negocio la creación de valor monetario en beneficio de los accionistas. Recomendación poco afortunada para la banca como un todo y con expectativa estratégica de largo plazo dadas las características tan especiales que se han comentado sobre esta industria. Solo como ejemplo, al interior mismo de la banca, dos medidas elementales sobre rentabilidad: el rendimiento sobre activos (ROA)³ y el rendimiento sobre capital (ROE)⁴ pueden ser fuente de controversia en el proceso de decisiones ya que el primero mide la eficiencia en la conducción del banco y la segunda la bondad de la inversión para los accionistas⁵. Los accionistas estarán congratulados al mantener bajo capital que alto capital por el efecto del multiplicador de capital:

$$MC = \frac{ROE}{ROA}$$

Donde MC es el multiplicador de capital.

Despejando:

$$ROE = ROA * MC$$

Para que la ecuación no se altere necesariamente esta debe de ser igual a:

$$ROE = ROA * \frac{\text{activos}}{\text{capital}}$$

En caso de presentarse la disyuntiva de movimientos en capital en un banco con 428 millones de pesos en activos y 57.3 millones en capital, el MC sería de 7.47. Si el banco reporta una utilidad de 16.4 % el rendimiento sobre capital será de 122.5 % pero si se le pide aumentar su capital social a 100 millones con motivos de estratégica del consejo de dirección el rendimiento sobre capital sería de 70.2 %

Las expectativas del negocio de banca tradicional es que la ganancia provenga del diferencial de premios activos y pasivos: Tasas pasivas menores que las activas. Entonces los manejos adecuados de bajo costo de pasivos y una pericia en el

³ Return On Asset (ROA): Rendimiento sobre activos que es el rendimiento neto después de impuesto por cada peso de activos. Se calcula mediante la formulación: $ROA = \frac{\text{ganancia.neta.después.de.impuesto}}{\text{activos}}$

⁴ Return On Equity (ROE): Rendimiento sobre capital de inversión: Este se calcula mediante la siguiente: $ROE = \frac{\text{ganancia.neta.después.de.impuestos}}{\text{capital}}$

⁵ Aunque las medidas que se toman para ejemplificar son de carácter contable y no de valor, se consideran como adecuadas ya que aún se mantiene la costumbre entre los hombres de negocios de analizar estas relaciones como medidas de sus rendimientos.

manejo de los activos acarrear las ganancias necesarias para mantenerse operando con rendimientos apropiados para los inversionistas en capital del banco, proporcionar los ingresos correspondientes al gobierno por concepto de impuestos y el beneficio a la economía al acercar a los agentes superavitarios y a los deficitarios.

En las décadas anteriores a los ochenta de siglo pasado, la banca se concentraba a este proceso de extensión de créditos con las características anteriormente definidas: Manejo de depósitos con bajo costo y canalización de volúmenes de crédito hacia inversiones "seguras" con alto rendimiento. La administración de la hoja de balance parecía poco complicada ante la estabilidad de la economía no solo en México sino en el mundo todo. Sin embargo, como ya se explicó en otra sección del presente trabajo, la situación se complica en la década de los noventa por la influencia de la desregulación de mercados, procesos inflacionarios, y desarrollos tecnológicos. La ganancia de la Banca se obtiene en un ambiente más competido y fuertes y continuos desajustes económicos. Se exige ahora mayor esfuerzo, conocimiento y compromiso para maximizar diferenciales del lado derecho e izquierdo de la hoja de balance. Se requiere una mayor participación en cantidad y calidad del gobierno de los bancos para sortear esos nuevos y determinantes retos.

El gobierno corporativo es responsable del buen manejo estratégico de la hoja de balance dentro de un contexto legal también adecuado a los tiempos modernos. Deben establecerse modificaciones oportunas para el establecimiento, monitoreo, mantenimiento e innovación en políticas, organización y procesos de la Banca. La hoja de balance muestra el resultado de la actividad que mantiene el gobierno de la banca. Es una especie de evaluación de la habilidad de dicho gobierno. Una evaluación *expost* necesaria para que el proceso *exante* aumente su eficiencia.

Algunos de los análisis relevantes dentro de las partidas de la hoja de balance en el proceso de toma de decisiones del gobierno corporativo son las siguientes:

En depósitos

El depósito es activo para quien lo deposita y un pasivo para el banco. Esta partida es especialmente crucial en el problema de las corridas bancarias. Los gobiernos corporativos deben estar atentos a la composición que de ellas debe mantener el equipo administrativo. Conocen que las cuentas de cheques son las fuentes de recursos de más bajo costo para el banco. Pero también deben siempre alertar a sus gobernados de que esta situación es reflejo de un alto sacrificio que hace el depositante en aras de mantenerse líquido y retirarse sin un patrón establecido de conducta. Entonces es importante equilibrar y atender con sumo cuidado este punto medular de los distintos tipos de depósitos. Aplicar la ingeniería financiera con mucha inteligencia.

Recordar que este pasivo de la Banca pasa inmediatamente a formar parte de su activo, es decir se cumple el proceso de transformación de activos. Se lleva una partida líquida a una menos líquida por ejemplo a créditos o bien a reservas bancarias definidas para mantener respaldo en la operatividad del negocio.

Cuando el banco pierde clientes en la parte pasiva del Balance, se reduce automáticamente la parte activa es decir se pierde capacidad por ejemplo de

generar créditos. El banco pierde prestigio, pasa a ser considerado como banco chico, esto repercute en el grado de concentración de la industria, en el desplazamiento de los inversionistas superavitarios hacia otro tipo de instituciones financieras no bancarias y en el ánimo de los inversionistas de capital para desconfiar de que se está en el mejor de los negocios.

En Efectivo y reservas

Para hacer frente a las necesidades de liquidez los bancos manejan estratégicamente sus fondos y reservas conjuntamente con las recomendaciones de la autoridad reguladora. Depósitos y monedas que se mantienen en el Instituto Central con una mínima o nula ganancia. El deseo de todo administrador de banco será siempre mantenerlo en la mínima expresión posible, el consejo de dirección en el monto que represente tranquilidad ante los efectos que pueda traer la situación del ambiente económico sobre el banco. En el contexto mundial los consejos de dirección mantienen políticas de conservación de "reservas requeridas" por acuerdos establecidos con sus bancos centrales o bien porque la decisión misma de la asamblea de dirección, mediante apoyos en estudios económicos, determinan un monto de reserva en exceso para atender contingencias imprevisibles de retiros por parte de los dueños de los depósitos.

Es fácil deducir que esta partida es básica en las economías con amenaza constante de crisis económica, pero además en las épocas de relativa calma representa una tentación para las decisiones que realizan los cuerpos directivos del banco. En otros términos, el público inversionista cuyas decisiones son determinantes para el buen gobierno del banco, y por ello se le incluye en el gobierno ampliado, en épocas de "crecimiento económico normal" deposita con sus recursos toda su confianza al banco de su predilección. Sin embargo este es un agente muy nervioso que muchas veces maneja sus decisiones en un esquema de información deficiente sin transparencia del medio ambiente en que vive. Transparencia que no depende de la banca en sí, sino del contexto económico casi siempre impregnado de rumores con poco fundamento pero con mucho efecto sobre las familias. Esta opacidad conduce a una situación de selección adversa manifiesta en el retiro de sus recursos de las instituciones bancarias que han sido historias caóticas.

En estas situaciones las juntas de gobierno de los bancos deben responder en forma oportuna y sin contratiempos a las necesidades de liquidez que les requieren sus dueños para preservar la confianza del público inversionista. Deben mantener preparados escenarios concretos y flexibles que hagan menos costosas sus estrategias de respuesta de manera eficiente según lo requiera el caso. Cualquier falla acelera la corrida bancaria y las consecuencias son muy negativas. Cuando las reservas no son suficiente, se tiene la opción de pedir a otros bancos, con peligro de contagio de las crisis, o bien el desprenderse de activos, mediante la venta de títulos que lleva a la desvalorización de estos ante los especuladores. Otra opción es recurrir a préstamos de última instancia con la Banca Central que en realidad no son fáciles de obtener dadas las políticas expresamente diseñadas con tal objetivo por esa institución. Un poco más adelante, en esta misma sección,

se hará referencia al problema de las corridas bancarias reflejada en el manejo de la hoja de balance, que técnicamente en el ámbito bancario se le conoce como la administración de liquidez.

El punto a destacar es que el gobierno corporativo es responsable, y no la administración, del manejo inteligente de estas situaciones, con sus conocimientos del acontecer económico-político que inducen a un sistema de transparencia adecuado entre los integrantes de la toma de decisiones de la industria bancaria, en donde ellos mismos están involucrados.

La importancia de las decisiones de gobierno, considerando la hoja de balance se puede ilustrar con un ejemplo muy simplificado sobre las dos partidas mencionadas con anterioridad. Cuando un cliente inversionista “compra” un depósito a la Banca, lo registra como un activo para él, pero el Banco lo registra en el lado derecho de su balance, es decir en el lado pasivo. Inmediatamente el área contable del banco también lo asienta en el lado izquierdo o activo dentro del rubro de disponibilidades para créditos, como efectivo en caja, en una hoja inicial como reserva disponible en el Banco. La institución envía en este caso toda la proporción del depósito hacia reservas, pero no hace aún negocio alguno. El negocio empieza cuando “vende” entre los inversionistas sus créditos.

Hoja de Balance #1

Banco BbuB

Activos		Pasivos	
Reservas	1000	Depósitos	1000

Cuando el banco vende sus créditos mantiene una parte de los recursos que obtuvo como depósitos en reservas para hacer frente a solicitudes de efectivo por parte de sus dueños.

Hoja de Balance #2

Banco BbuB

Activos		Pasivos	
Reservas	100	Depósitos	1000
Créditos	900		
Total	1000	Total	1000

Aquí es donde reside la participación del gobierno del banco, pues debe de ser firme en las políticas y estrategias para conformar la cartera de su lado activo de la hoja de balance. Para ello debe de conjugar los conocimientos sobre recomendaciones actualizadas de instituciones de carácter nacional e internacional, las condiciones de la economía mundial, los sucesos domésticos de influencia y otros muchos factores que impactan en la aversión al riesgo de los distintos inversionistas, por otra parte deberá frenar las tentaciones de los

administradores de avanzar sobre las reservas acordadas en aras de "aprovechar" buenas oportunidades de ventas de créditos.⁶

En este punto, sobre las reservas del lado izquierdo del balance, también se genera la disyuntiva de la regulación. Algunos banqueros pugnan por la disminución de regulación de la actividad bancaria, por su costo y el compromiso ético que se adquiere en el negocio para los depositantes y sociedad en general. Además de que los banqueros tienen comprometido dinero de los depositantes como el propio lo cual es garantía de sanidad. Sin embargo existe mucho riesgo en el ambiente que sale del control directo del banco como lo ha demostrado la historia. El gobierno corporativo interno del banco se ve necesitado del mayor número de especialistas que reduzcan esos riesgos. Un gobierno corporativo ampliado.

En el crédito

La cantidad de activos que quedan una vez que se restan las reservas suficientes para responder ante necesidades de liquidez del banco, es la materia prima para los créditos y de otros activos del lado izquierdo de la hoja de balance. El proceso de la ganancia parece ser muy sencillo, generar créditos con un premio mayor al que se otorga al depósito. Esto es tan obvio como que el día y la noche se alternan. Sin embargo la transformación de activos es una actividad que ha puesto en punto de quiebra a instituciones en manos de consejeros inexpertos. Solo recordar que la Banca mexicana en años recientes como ilustración de este problema. El gran problema de la cartera vencida.

El gran descuido de la autoridad reguladora y juntas directivas de la Banca se inserta en este proceso elemental. Gobiernos corporativos poco disciplinados, aún cuando sus documentos rectores parecían muy bien elaborados.

El riesgo de crédito no puede descuidarse por el Gobierno de la banca. La operatividad del crédito debe siempre estar perfectamente respaldada por planes definidos con la identificación, medición y previsión de contingencias sobre la posibilidad de pérdida que enfrenta esa actividad clave.

Políticas crediticias muy laxas por parte de los gobiernos de banca pueden llevar a la ruina bancaria. Políticas de crédito muy conservadoras llevan a la parálisis bancaria. La autoridad reguladora y los gobiernos de la banca han tenido enfrentamientos técnicos en el sentido de encontrar un punto conveniente. La historia bancaria mexicana muestra movimientos extremos en este sentido. Crisis

⁶ De la sección histórica de la Banca recordar que en México se llegó a definir el encaje legal de 100% como una decisión del gobierno de banca nacionalizada con un objetivo claro de constituirse en factor de fomento a la actividad económica. Destinar el 100% de los recursos hacia el desarrollo productivo, dejando en segundo término un retorno financiero "sano" hacia el banco. De hecho fue una buena idea para el impulso social pero muy mal manejada por su gobierno corporativo que enfrentó los compromisos con recursos fiscales a costa de la descapitalización de los bancos. El lado del pasivo generaba primas a los depositantes pero el lado del activo no generaba prácticamente nada, razón por la cual la hoja de balance tenía que cerrarse con inyecciones de capital procedentes de otras partidas del gobierno federal.

severas apoyadas en laxitud en el crédito seguidas por crisis debido a parálisis en ese renglón.

En la actualidad se dice que la banca al no generar créditos a los sectores productivos, gana con inversiones en el financiamiento de deuda del gobierno o en activos fuera de balance. Sin embargo existe un costo de oportunidad del sistema económico total que repercute el futuro de la banca. Cuando un país no genera el crédito necesario a su planta productiva lo condena a mantener grandes áreas en la ineficiencia con repercusión en los niveles de ingreso y ahorro. Un gobierno corporativo ampliado no lo puede permitir.

En los títulos

En un caso extremo en donde la Banca no genera créditos⁷ el exceso sobre reservas bancarias, se tienen que utilizar en algún otro rubro que genere una tasa mayor a la tasa del pasivo. Aquí se presenta por ejemplo la compra de títulos generalmente sin riesgo de crédito como lo son los bonos de gobierno. También se incurre en la adquisición de activos riesgosos que modifican la conducta en las diferentes áreas de la banca. Los títulos de gobierno como se verá en el apartado sobre riesgos, se presumen libres de riesgo, pero sólo del riesgo de crédito. Los demás movimientos inherentes a los movimientos del mercado sí los afecta. Los bonos riesgosos desde luego crean más problemas.

La maximización del diferencial entre los dos lados de la hoja de balance a medida que el riesgo es mas alto, orienta la atención hacia puntos mas finos y por lo tanto exige mayor conocimiento técnico por parte de las juntas directivas de los bancos: Un fuerte trabajo en la anticipación ante las posibilidades de cambios económicos, políticos y sociales. Una relación estrecha entre los demás interesados en la salud de la banca sobre todo la autoridad reguladora. Mantener objetivos de avance de la industria en general y no tanto del banco en específico. Captar el momento justo para estructurar o reestructurar las actividades operativas con miras en hacer dinero o simplemente reducir las pérdidas inminentes del conjunto económico, a favor de la pronta recuperación.

El caso mexicano de la crisis del 94, muestra la importancia en este rubro. El sector público prácticamente desplazó al sector privado de la cartera de la Banca con la complacencia de la autoridad reguladora y las juntas directivas de los bancos. Un "trade off" entre sector público y privado.⁸ Esta decisión es un tanto riesgosa, primero, porque se deja de lado uno de los fundamentos que justifica a la Banca, su papel de intermediación en la actividad productiva con la transformación de los ahorros de las familias hacia inversiones en equipos y otros activos en el sector emprendedor. Segundo, porque al dejar de otorgar créditos y

⁷ En México, 2004, muchos analistas económicos, políticos y empresarios indican ausencia total de crédito a la actividad productiva por parte de la Banca. Sólo lo llevan en poca cuantía a consumo, inmobiliario y en abundancia a deuda pública.

⁸ Un 46% de la cartera total de créditos de la banca a septiembre del 2002 corresponde al sector público incluido pagarés IPAB. Según reporte de Banxico.

concentrarse en papel público o privado, la Banca depende del rendimiento de estos en mercados preponderantemente especulativos.

En tiempos críticos con alta tasas de interés, garantizadas por el papel de gobierno proporciona ganancias en el corto plazo a los banqueros el crédito al sector público, por los diferenciales entre el lado derecho e izquierdo del balance y al gobierno recursos para cubrir sus deudas que no logra por el medio fiscal.⁹ El problema se presenta cuando "se decide" reducir el rendimiento de esos títulos. La reacción inmediata es el aumento de las tarifas a los servicios o comisiones en uso de cajeros, tarjetas de crédito o emisiones de cheques, para equilibrar su diferencial que no se considera sano en ningún país del mundo. Los clientes de servicios se ven afectados por esa sustitución de activos manejados por la propia autoridad reguladora.

El problema no queda ahí, porque el público usuario de la Banca se manifiesta social y políticamente ante la calidad inalterada en el servicio y los precios mas altos. Esto puede ser un motivo que genera el problema de selección adversa con consecuencias indeseables para todo el proceso económico. Por otra parte, el efecto también se refleja al interior de la industria de la Banca en virtud de que los bancos grandes inician procesos de movimiento de precios para atraer al público inversionista, ante la incapacidad de los pequeños. El resultado es una concentración indeseable de un alto porcentaje de las actividades activas y pasivas en pocos bancos, por ejemplo en Citibank, BBVA y Scotiabank en el caso mexicano.

En Prestamos recibidos

Los créditos que reciben los bancos por parte de los inversionistas superavitarios, son la base que proporciona vitalidad al negocio. La capacidad y buena orientación en la administración en estos pasivos es de importancia suma en la banca moderna. Estos prestamos además de la fuente citada provienen de recursos que en condiciones especiales proporciona la Banca Central o de prestamos interbancarios.

El asunto destacable en este punto es que este es un trabajo que requiere amplios conocimientos de la situación económica por el gobierno corporativo en cuanto su buen manejo.

En el capital propio de la sociedad.

Si duda esta cuenta es de interés extremo en el trabajo de gobierno de banca. Es aquí en donde se reflejan directamente los intereses de los accionistas Su manejo exige pericia y conocimientos firmes del negocio tanto de los dueños como del Consejo de gobierno.

⁹ La historia de México en este aspecto reporta que por varios años consecutivos, durante la reducción del crédito de la Banca, el papel de gobierno generó altas tasas de interés con lo cual la ganancia por diferencial entre los lados del balance se garantizaba.

Las decisiones en este punto se orientan a la prevención de situaciones en donde el banco se ve impedido para satisfacer las obligaciones con depositantes y otros prestamos. El mal manejo puede llevar a la quiebra de la institución en donde el accionista tiene un papel residual en el momento de cubrir con los activos del banco la liquidación establecida legalmente.

Es una relación entre rubros del mismo lado derecho del balance. Es la manera de manejar el capital para prevenir lo que se ha identificado como fallas bancarias.

Por otra parte es en este punto en donde se atienden sugerencias y recomendaciones de los organismos nacionales e internacionales en cuanto a las cantidades mínimas de capital que se deben mantener para evitar insolvencias en el negocio. Gran interés muestra en este punto la autoridad de regulación como miembro del gobierno corporativo ampliado.

Cuando un banco mantiene distintas estructuras de capital¹⁰, asume una posición de riesgo definida por el gobierno de ese banco. No es una cifra caprichosa por encima o por debajo, si se permite, de las recomendaciones de Basilea, de la CNBV o algún otro organismo especializado. Es una decisión estratégica que puede resultar riesgosa ante una autoridad laxa o una junta de directorio permisiva. Para visualizar mejor la importancia de lo expresado se suponen dos escenarios discutibles en una junta de gobierno de un banco: el BbuB. Ambas opciones mantienen la estructura del activo. Solo cambia la estructura del pasivo.

Primera opción

Banco BbuB
Hoja de Balance a la fecha X
En millones de pesos

Activos		Pasivos	
Efectivo y reserva	10	Depósitos	90
Créditos	90	Capital	10
Total	100	Total	100

Segunda opción

Banco BbuB
Hoja de Balance a la fecha X
En millones de pesos

Activos		Pasivos	
Efectivo y reserva	10	Depósitos	96
Créditos	90	Capital	4
Total	100	Total	100

¹⁰ El teorema de Modigliani y Miller, indica que la estructura de capital en nada afecta el valor del banco, que es distinto al aspecto de riesgo que se trata en este ejemplo hipotético.

En caso de un "shock" externo, el banco podría alterar su estructura de activos por problemas de cartera vencida. El análisis indica que esta será irrecuperable en un monto de 5 mil millones de pesos. La decisión de la junta directiva es reducir los créditos.

Con la primera opción estratégica, con estructura de capital propio relativamente alto, el banco no tendría problemas, sin embargo con estructura de capital propio relativamente bajo el banco se encuentra en problemas:

Primera opción

Banco BbuB
Hoja de Balance a la fecha X
En millones de pesos

Activos		Pasivos	
Efectivo y reserva	10	Depósitos	90
Créditos	85	Capital	5
Total	95	Total	95

Segunda opción

Banco BbuB
Hoja de Balance a la fecha X
En millones de pesos

Activos		Pasivos	
Efectivo y reserva	10	Depósitos	96
Créditos	85	Capital	(1)
Total	95	Total	95

El banco cae en un esquema de quiebra técnica al no tener suficiencia para pagar a acreedores. Tal esquema llama a juntas extraordinarias en sus distintos niveles para decidir: el cierre del banco con las consecuencias de pánico en toda la industria o bien la distracción de activos de alguna otra fuente incluida la desvalorización de activos o aportación extraordinaria de socios por un millón de pesos.

Precio a pagar por mantener una estructura de gobierno de banca interno y gobierno regulador externo ineficientes.

En liquidez

Este es uno de los puntos más discutidos en las juntas de gobierno de la banca en virtud de la imagen de fortaleza real que reciben los clientes y reguladores sobre un banco en específico.

Es típico en este punto, las políticas para el manejo del flujo de activos que se genera cuando los depositantes deciden ejecutar sus derechos de retiro de

cuentas en efectivo, sea girando cheques, o mediante movimientos de cambio de cuentas hacia otra institución bancaria deseable: En especial en los fenómenos de corridas bancarias.

En este caso las políticas del gobierno del banco mantendrán auditoria de partidas que afectan la liquidez usando la hoja de balance para su definición.

Con una política de retención de un porcentaje determinado, para reserva requerida del lado del activo, puede plantear situaciones conflictivas: Por ejemplo si el BBU define una política del 10% sobre el total de depósitos como reserva requerida para hacer frente a situaciones de riesgos, puede presentarse las situaciones de conflicto ilustradas con el siguiente esquema hipotético:

Banco BbuB
Hoja de Balance a la fecha X
En millones de pesos

Activos		Pasivos	
Efectivo y reserva	20	Depósitos	100
Créditos	80	Capital	10
Títulos	10		
Total	110	Total	110

La política de gobierno indica que el 10% de los recursos recibidos por depósitos queden como reserva, es decir, 10 millones de pesos ($100 * 0.1$). que se encuentran incluidos en la partida efectivos y reserva.

En caso de que los depositantes ejerzan su derecho de retiro de cuentas, por 10 millones de pesos el balance se modifica de la siguiente manera:

Banco BbuB
Hoja de Balance a la fecha X
En millones de pesos

Activos		Pasivos	
Efectivo y reserva	10	Depósitos	90
Créditos	80	Capital	10
Títulos	10		
Total	100	Total	100

La política de gobierno aún se conserva dado que el 10% de los depósitos es de 9 ($90 * 0.1$). El banco tiene un millón de pesos como efectivo disponible. No existe modificación en los negocios sustantivos del banco. Entonces luce como un banco fuerte y saludable en épocas críticas.

El caso se invierte cuando la política dictada por el gobierno del banco es llevar al máximo el proceso de transformación de activos, esto es un programa agresivo de créditos con austeridad en el rubro de reservas para hacer frente a la liquidez

contingente. Cuando la confianza en la fortaleza de los fundamentales macroeconómicos es excesiva. La hoja de balance del BbuB podría ser la siguiente:

Banco BbuB
Hoja de Balance a la fecha X
En millones de pesos

Activos		Pasivos	
Efectivo y reserva	10	Depósitos	100
Créditos	90	Capital	10
Títulos	10		
Total	110	Total	110

Con el retiro masivo de 10 millones el banco quedaría descubierto.

Banco BbuB
Hoja de Balance a la fecha X
En millones de pesos

Activos		Pasivos	
Efectivo y reserva	0	Depósitos	90
Créditos	90	Capital	10
Títulos	10		
Total	100	Total	100

La política de reservas dictada por el gobierno ya no se cumple deberían de existir 9 millones de pesos para sufragar necesidades de liquidez y no existen ($90 * 0.1$). Para salir de esta situación el gobierno corporativo citaría a junta extraordinaria para discutir la modificación de la hoja de balance en los negocios sustantivos de la institución. Esto significa pérdidas, costos y bajo rendimiento. Las alternativas posibles incluyen solicitudes de créditos interbancarios que por lo general son con tasas de interés elevadas visibles en los resultados de rentabilidad del banco¹¹.

Banco BbuB
Hoja de Balance a la fecha X
En millones de pesos

Activos		Pasivos	
Efectivo y reserva	9	Depósitos	90
Créditos	90	C. Interbanco	9
Títulos	10	Capital	10
Total	109	Total	100

¹¹ Hubo en México en épocas recientes(2003) una propuesta de venta de créditos de largo plazo a otros bancos mas sólidos para hacer frente a la situación de falta de liquidez. Sin embargo fue muy polémica su instrumentación principalmente ante el argumento de que existiría descontento e incertidumbre en los deudores al tratar con instituciones diferentes a las que les otorgó el crédito. Además de la desvalorización de activos al venderse bajo par.

Solicitar crédito por ventanilla en el Banco Central aunque se ha dicho las limitaciones que se imponen entre ellas una fuerte tasa de interés y requerimientos especiales que desmotivan este tipo de posibilidades.

Banco BbuB
Hoja de Balance a la fecha X
En millones de pesos

Activos		Pasivos	
Efectivo y reserva	9	Depósitos	90
Créditos	90	Ventanilla	9
Títulos	10	Capital	10
Total	109	Total	109

Castigando los créditos mas líquidos que tiene sobre el lado izquierdo del balance, dejar de renovar créditos con las consecuencias en imagen y confianza que ello merece entre los buenos clientes:

Banco BbuB
Hoja de Balance a la fecha X
En millones de pesos

Activos		Pasivos	
Efectivo y reserva	9	Depósitos	90
Créditos	81	Capital	10
Títulos	10		
Total	100	Total	100

Venta de títulos en que los costos de transacción lo hagan permisible:

Banco BbuB
Hoja de Balance a la fecha X
En millones de pesos

Activos		Pasivos	
Efectivo y reserva	9	Depósitos	90
Créditos	90	Capital	10
Títulos	1		
Total	100	Total	100

Cualquiera de los mecanismos tiene efectos negativos sobre algún agente económico con interés en el negocio bancario, lo cual exige una cadena de gobierno interna y externa de calidad en su estructura y en su capacidad demostrada.

Como punto final considerable en esta sección de aspectos teóricos necesarios sobre la hoja de balance, cabe recordar que esta sigue siendo una buena herramienta para evaluar la ganancia que tienen los agentes económicos en el periodo al que corresponde la actividad "fotografiada". Son validas las orientaciones que ofrecen las hojas de base y tamaño común para visualizar la situación del banco. Es necesario incluirla en el reporte anual exigible a la autoridad bancaria dentro de la transparencia del sistema.

2.2.- Las operaciones fuera de balance.

Se ha dicho que la desregulación del sector financiero y la revolución tecnológica han modificado sustancialmente la estructura, operación y resultados de la industria bancaria. La posibilidad y derecho de otras instituciones financieras para realizar negocio de banca y la banca para realizar otras funciones financieras orientan a esta última por una parte hacia actividades de banca mas riesgosas y por otra hacia nuevos negocios, mas sofisticados y de mayor riesgo. Los instrumentos de negociación y activos son distintos. Los criterios de reporte de actividades también sufren modificaciones dando paso a las llamadas partidas fuera de balance.

La autoridad reguladora a nivel internacional detectan la problemática que esto significa en la salud de las empresas¹² y define orientaciones adecuadas para el caso.

Las operaciones fuera de balance son aquellas que no tienen que ver con el negocio tradicional de crédito o servicios de pagos. Entre estas las operaciones con derivados tienen un lugar preponderante.

El problema es que los beneficios de la banca a nivel mundial tienen como tendencia el cambio de su fuente del diferencial de tasas por negocios de banca hacia los ingresos por los servicios fuera de balance. En EEUU, este tipo de negocio llega a exceder en un 100% el total de activos bancarios. La banca de institución conservadora ante operaciones de riesgo tiende a transformarse en una verdadera institución financiera que busca altas cuotas de ganancias a expensas del alto riesgo que le es inherente.

El gobierno corporativo de cada banco en si, enfrenta nuevos retos en los trabajos propios de su campo. Los ha enfrentado y aplica mecanismos diversos de manera distinta en los diferentes países. El problema también se refleja con alto grado de

¹² Ver capítulo sobre historia en donde se destaca el caso del Baring que además de la falla de gobierno corporativo, mucha influencia tuvo el tipo de instrumentos manejados.

complicación en el gobierno externo de la banca. Para los reguladores representan fuertes obstáculos que los han llevado a proponer mecanismos a nivel mundial para su resolución. Les requiere un trabajo mas arduo, conocimientos mas sofisticados no solo de banca sino de la economía como un todo.¹³

El hecho es que a nivel mundial, el fenómeno de las operaciones fuera de balance, de la incursión de la banca en productos derivados es una actividad creciente. Muchas han sido y seguirán siendo las voces de expertos que indican el alto nivel de riesgo que ello significa. Mas sin embargo, como ya se comentó con anterioridad, la Banca fue inducida hacia esos negocios de contratos derivados sobre tipo de interés, swaps de tipo de interés, forwards de divisas entre otros.

Por lo general el negocio que realiza el banco es intermediando a cuenta de clientes y en otros casos a cuenta propia. En el primer caso se beneficia con el cobro de comisiones y en el caso de "market maker" o contraparte maneja los derivados de la misma manera que un agente del mercado de capitales "broker/dealer" lo haría.

Los productos derivados prácticamente se dividen en tres grupos: a). Contratos de futuros y contratos adelantados: Forwards; b).- Opciones; c).- Swaps o contratos de intercambio.

Los contratos forwards son instrumentos en donde los participantes en el contrato adquieren el compromiso, en el momento de la suscripción de cambiar un activo especificado en una fecha futura a un precio definido.

Los futuros son muy similares a los contratos forwards en cuanto que son instrumentos con compromiso de futuro y precio definido, sin embargo técnicamente difieren en su forma de manejo, en el grado de riesgo y en el mismo diseño de los mismos. Los futuros se negocian en mercados con reglamentación distinta, en cantidades y cualidades estandarizadas, el riesgo de crédito recae en una cámara de compensación ubicada en la estructura del mercado correspondiente, mientras que en los forwards recaen en los participantes directamente.

Los swaps son contratos en el que dos partes acuerdan intercambiar en un determinado tiempo, flujos de pago por así convenir a los intereses de los participantes. Algunos autores lo consideran como una cartera de contratos adelantados. Los contratos de este tipo mas usuales son los swaps de tasas de interés y los de divisas.

¹³ J. E Stiglitz, (2003), alerta sobre la capacidad de organismos tan prestigiados como el FMI y la FED en la asesoría de países: muchos miembros de la comunidad financiera no acaban de entender el complejo funcionamiento del sistema microeconómico como lo atestiguan sus frecuentes errores a la hora de gestionarlos".

Las opciones, son contratos en donde al tenedor se le confiere el derecho, mas no la obligación de comprar o vender un activo determinado, establecido un precio de ejercicio al momento de suscribirse el contrato. El compromiso se realiza sobre fecha predeterminada y sobre un activo correctamente definido. Estos instrumentos son de dos tipos: Opciones de compra llamados comúnmente en el argot financiero como "calls" y opciones de venta o "puts". Los primeros proporcionan la "opción" de comprar y las segundas la "opción" de vender. Además a las opciones se les clasifica por la modalidad de ejecución. Opciones americanas que pueden ser ejecutadas en cualquier momento dentro del periodo establecido incluida su fecha de vencimiento. Opciones europeas solamente se ejecutan en la fecha establecida para su vencimiento.

Las opciones se construyen prácticamente sobre cualquier tipo de activo: Acciones, bonos, índices financieros y divisas. También sobre los mismos derivados forwards, futuros y swaps mencionados. A estos activos se les reconoce como activos subyacentes, dado que del comportamiento de ellos es que el contrato de la opción adquiere su valor.

En el mercado financiero, en que participa la Banca, existe gran diversidad de estos tipos de instrumentos, pero además se incluyen combinaciones de las operaciones básicas, como estrategias de coberturas de riesgo y las llamadas opciones exóticas que presentan un grado de complejidad superior en su manejo y valuación.

Los contratos derivados en su conjunto, son en manos expertas excelentes documentos en operaciones de cobertura y en operaciones de "especulación" y arbitraje. Esto, mas la complejidad en su manejo, es lo que ha hecho que organismos internacionales y de las economías domesticas se preocupen en cuanto a la alta responsabilidad que se adquiere y los mecanismos de transparencia que deben de establecerse. De los métodos que detecten los peligros de pérdidas que su uso potencialmente representan no solo en los bancos unitarios sino en la industria y la economía en su conjunto.

El esquema es muy sencillo de entender, en un contrato de derivados no se conoce con certeza la magnitud de la posibilidad de perdida como en el negocio tradicional depósito/crédito. El riesgo depende de la evolución del precio del activo subyacente, de su grado de volatilidad. De ahí también la sana proliferación de modelos matemáticos para la valuación rigurosa de esos contratos que como es sabido aunque muy valiosos solo ofrecen la oportunidad de identificar y reducir el riesgo. El riesgo no es posible eliminarlo totalmente e incluso el uso de modelos aumenta el llamado riesgo por modelos al panorama financiero.

El siguiente apartado trata este tema de riesgo tan necesario en los conocimientos de los miembros del gobierno corporativo. Riesgos que se han multiplicado a ritmos acelerados.

2.3.- El Riesgo y elementos para su administración.

Se ha comentado que una de las tendencias muy fuertes en el negocio de los banqueros, es la creciente participación en la "negociación de activos" o "tradings" como lo conocen en lengua anglosajona. Esto reduce proporcionalmente la actividad crediticia tradicional, mas no la elimina. Por tanto es inevitable seguir manejando los niveles de riesgo de crédito, que por tradición se especializa la Banca, mas los riesgos inherentes a los nuevos instrumentos y las condiciones del medio ambiente que influye al negocio.

La administración del binomio riesgo/rendimiento cada vez es mas complicado. La profesionalización y capacidad del gobierno corporativo interno de los bancos es mas exigible. La flexibilidad y dinámica en los autoridades reguladoras es indispensable. La transparencia es cada vez una plataforma de gobierno que requiere mas recursos y calidad.

La administración del riesgo, como todo proceso administrativo, parte de lo que se desea lograr en el manejo de esa variable. De la visión que se tiene en la incidencia futura, de esa variable, en el negocio. De los tipos de riesgo y combinación de ellos a que se enfrenta según las distintas posturas. Es necesario conocer los tipos de riesgo susceptibles del negocio bancario.

Esta sección incluye los tipos de riesgos identificables en la Banca moderna, algunos de sus métodos de identificación y valuación como referente de los trabajos del gobierno corporativo en esta variable.

2.3.1.- Clasificación del riesgo

En la literatura financiera se distinguen cuatro bloques que agrupan la gama de riesgos que enfrentan las actividades productivas y de servicios: Un bloque de riesgos financieros, otro de riesgos operacionales, uno mas de riesgos de negocio y el último en riesgos eventuales¹⁴.

a.- El riesgo financiero

Posibilidad de pérdida que genera la actividad financiera en los mercados financieros. Todos los riesgos independientes que se presentan en el mercado con capacidad de incrementar la estructura total del riesgo en la institución.

Dentro de esta categoría se incluyen los riesgos de crédito, de liquidez, de tasas de interés, de mercado, de divisas, e incluso aquel que se refiere a la estructura de la hoja de balance: Hoja de balance, operaciones fuera de balance y capital.

I.- El riesgo de crédito.

¹⁴ Existen otras clasificaciones por bloques mas compactas sobre el riesgo como la que presenta P. Jorion, (1999) : Riesgos financieros, operativos y estratégicos. Sin embargo, la idea fundamental es distinguir con claridad las fuentes que provocan posibilidades de pérdida en la organización que se estudia.

Riesgo de gran tradición en la administración de los bancos ampliamente manejada pero que pudiera causar conflictos atendiendo a las definiciones disponibles. Así por ejemplo, según circular de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores CNBV en México, define el riesgo de crédito como la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte en las operaciones que efectúan las instituciones, mientras que el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, lo define como la pérdida potencial ocasionada por el hecho de que un deudor o contraparte incumpla con sus obligaciones de acuerdo con los términos establecidos.

La primera de las definiciones puede interpretarse como referida al lado izquierdo de la hoja de balance del banco: Al acreditado o contraparte. En el segundo caso parece ser que se pretende el mismo trato del riesgo en los dos lados de la hoja de balance: Un deudor o contraparte que puede ser el acreditado del lado izquierdo o el mismo banco que no incumpla con el depositante en el lado derecho del balance.

Jorion¹⁵ indica que el riesgo de crédito surge cuando las contrapartes están indispuestas o son totalmente incapaces de cumplir sus obligaciones contractuales. Que el riesgo de crédito abarca tanto el riesgo de incumplimiento como el riesgo de mercado. Entiende el riesgo de incumplimiento como la valuación objetiva de la posibilidad de que una contraparte incumpla y por riesgo de mercado se refiere a la pérdida financiera que se experimenta si el cliente incumple.

El riesgo de crédito incluye el riesgo soberano, en el sentido que el riesgo de incumplimiento se referirá siempre a un banco o empresa específica, mientras que si la operación crediticia se lleva efecto entre países entonces está en presencia de riesgo país o soberano.

Finalmente, el riesgo de crédito toma la forma de riesgo de pagos como posibilidad de incumplimiento de una de las partes cuando una de ellas ha realizado un pago previo. Por ejemplo en transacciones en divisas que realiza el banco en operaciones internacionales, en donde se pague en un país en la mañana con entrega posterior en el otro país.

ii.- Riesgo de liquidez.

La circular de la 1423, define al riesgo de liquidez como la pérdida potencial por venta anticipada o forzosa de activos a descuento inusuales para hacer frente a sus obligaciones, o bien, por el hecho de que una posición no pueda ser oportunamente cubierta mediante el establecimiento de una posición contraria equivalente. Es el riesgo de que el banco no tenga fondos suficientes para responder a los requerimientos que en el corto plazo pueden hacer los agentes con quien tienen obligaciones. Este, como se comentó en secciones previas, es una de las fuentes que pueden provocar o recrudecer las corridas bancarias, o bien con un manejo adecuado sofocarlas.

Es preciso recordar, que la liquidez es necesaria para compensar situaciones esperadas o inesperadas por los bancos. en sus hojas de balance. Es la dificultad

¹⁵ Idem Jorion P. ,pág. 267.

que se le plantea a las juntas directivas de los bancos y banca en general, en la definición de políticas y toma de decisiones, respecto a la cantidad de reservas líquidas sin ganancia que han de mantener para enfrentar ese riesgo.

El riesgo de liquidez también se le puede considerar como un elemento de evaluación sobre la capacidad que tiene la banca para recurrir a fuentes de fondos. El riesgo es precisamente el no tener ese tipo de fuente de fondos oportunas que le provocan amplias posibilidades de pérdida en momentos de urgencia producto de sus actividades o medio ambiente económico. Respecto a este último factor, el medio ambiente económico, lleva a la banca a otro tipo de fuente de posibilidad de pérdida cuando las condiciones son negativas. Los mercados, aún cuando existen provisiones para "hacer mercado", de pronto sufren reducciones en su operatividad por instrumento, lo que a su vez lleva a la descomposición de ingresos y al problema de liquidez requerido en tales operaciones.

El gobierno corporativo deberá estar capacitado para el análisis de escenarios para estas contingencias de liquidez. Definir con regularidad las posibilidades de fondeo en los distintos instrumentos y las fuentes menos costosas en caso de fenómenos negativos en el mercado. Desde el punto de vista macroeconómico, existen tres mecanismos tradicionales para evitar la posible difusión de estos problemas: i.- La figura de prestamista de última instancia, ii.- el seguro de depósito y iii.- el coeficiente de reservas.

iii.- Riesgo de tasas de interés.

Este tipo de riesgo se refiere a la pérdida asociada de los activos ante las variaciones que sufre la tasa de interés. Es decir la banca se enfrenta a una posibilidad de pérdida ante los impuestos impredecibles en futuros a movimientos de la tasa de interés. Esto se refleja en el margen financiero y en el rubro del valor patrimonial del capital propio de la entidad bancaria expresado en la hoja de balance.

La banca en su función de transformación de activos normalmente obtiene beneficios con deudas a corto plazo y créditos para el largo plazo cuando la curva de tasas de interés es creciente, sin embargo, también lo hace cuando con deudas a largo plazo y créditos a corto cuando la curva de tasas es descendente situación que se presenta en economías con baja credibilidad sobre la fortaleza de futuro.

Es evidente que el encargado de la actividad diaria del banco puede perder la visión general de la economía. Con ello perder de vista los cambios en las estructuras de tasas, con las consecuentes pérdidas en algo tan elemental. Es tarea del gobierno de la banca no solo, el análisis de estas situaciones, sino el que se detecten con la oportunidad correspondiente a fin de que no se afecten las ganancias del negocio.

Las curvas de tasas varían en el tiempo de manera distinta para diferentes activos dentro y fuera del balance. El riesgo de mercado por tasas de interés es impredecible y las consecuencias altamente nocivas. A esto se adiciona el riesgo

por la variedad de vencimientos de los activos con tasa fija y la reevaluación de aquellos con tasa flotante. Verdadero potencial de pérdidas.

Las opciones son títulos financieros considerados como de alto riesgo en tasas de interés en sus activos subyacente con lo cual debe ser muy cuidadosos los consejos de gobierno.

Realmente los factores que afectan las tasas de interés son de carácter sistemático y requieren de un seguimiento macro y micro económico para su control efectivo. Suele incluirse el llamado riesgo de base en este apartado de riesgo de tasas ya que es la posibilidad de pérdida que se tiene ante el desajuste de tasas activas y pasivas valuados sobre diferentes índices o bases, en donde alguna de ellas puede variar mas que la otra.

iv.- Riesgo de tipo de cambio.

Los bancos que participan en operaciones diarias de carácter internacional, es imprescindible revisar el riesgo de tipo de cambio. La tesorería expone sus posiciones activas en divisas cuando no se le compensa con sus posiciones pasivas en la misma divisa, con los mismos vencimientos. Los bancos grandes, mantienen mesas de operaciones a plazo en su sala de operaciones de divisas¹⁶. Cuentan con servicios de intermediación en swaps de divisas y otros negocios que tienen que ver con el mercado de dinero internacional.

Los instrumentos derivados que se manejan son excelentes instrumentos en el campo de la cobertura y en de la especulación lo cual es tentador para los operadores de banca internacional. La caída del Baring en este problema fue precisamente uno de los factores que impulsaron históricamente el interés por reforzar los gobiernos corporativos no solo en la banca sino en cualquier tipo de empresa que realice movimientos financieros de divisas. En aquella época hubo fallas en toda la cadena corporativa.¹⁷

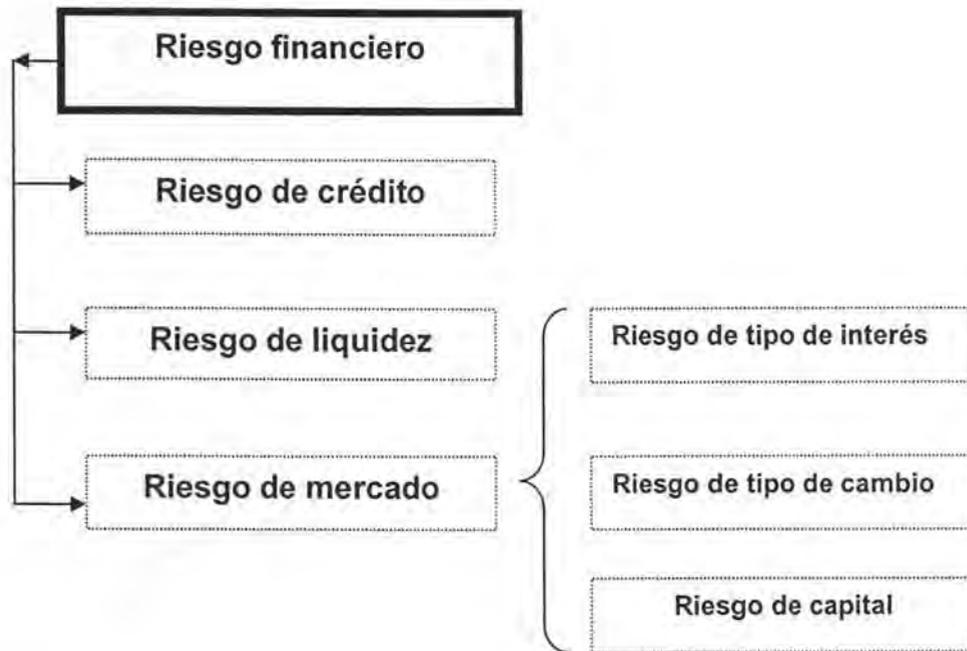
v.- Riesgo de mercado.

Es el riesgo de pérdida que tiene un banco, en la posición, dentro o fuera, de la hoja de balance provocada por un movimiento adverso en los precios. Los dos tipos de riesgos mencionados con anterioridad, riesgo de tasas de interés y riesgo de tipo de cambio además de los correspondientes a commodities, son los riesgos incluidos en este tipo de riesgo.

El riesgo de mercado se define en los libros de texto como aquel riesgo que no se puede diversificar, que no depende de las decisiones internas de las instituciones individuales, un riesgo de corte macroeconómico. Se antepone al otro tipo de riesgo que se puede reducir a su mínima expresión mediante la diversificación de cartera que establece la institución respectiva. Suele también incluirse en el riesgo de mercado el riesgo de capital de la hoja de balance comentado en secciones previas.

¹⁶ Vid Hull 1996, página 44.

¹⁷ Se sugiere al lector revisar el capítulo sobre historia de la banca inicio del presente documento.



b.- El Riesgo operacional

La circular 1423 de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, define como riesgo operativo a la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los contratos internos o por errores en los procesamientos de las operaciones. Los investigadores financieros¹⁸ incluyen el riesgo de indolencia y fraude, riesgo de estrategia de negocio, riesgos tecnológicos, y los riesgos de los modelos de valuación del riesgo.

Este tipo de riesgo se le relaciona con el riesgo de buen gobierno corporativo en su concepto reducido tradicional. Gran parte de estos elementos son tratados en el capítulo correspondiente al Gobierno Corporativo, dado que las fallas por la inexistencia de controles adecuados en sistemas y humanos es fuente de pérdidas provocadas por un gobierno poco eficiente.

En junio de 2003, alertaba una consultoría¹⁹ que los bancos que operan en México, ni siquiera comenzaban en esas fechas a evaluar el papel que juegan los riesgos operativos en su salud financiera; que desconocían como los afecta con grandes pérdidas en el largo plazo. El problema es que las pérdidas suelen observarse cuando ya no corresponde a un riesgo. Es decir ya no son posibilidades de sufrir una pérdida, sino pérdidas cuantificables reales. En efecto, los colapsos bancarios de trascendencia con pérdidas multimillonarias, en México

¹⁸ Vid, Jorion (1999) y Van Greuning (2000)

¹⁹ Vid Verónica Galván (junio 2003)

y el mundo, generalmente propiciadas por malas decisiones de gobierno, se hacen públicas cuando el remedio es la quiebra o rescate con recursos de otras fuentes.

Se considera que el riesgo operacional es la segunda fuente mas poderosa de posibilidades de pérdidas en la industria bancaria, solo por debajo del riesgo crediticio, pero por encima del riesgo de mercado. Sin embargo, se considera también que es muy pobre aún la conciencia que sobre él se tiene. En el último capítulo se busca precisamente corroborar tales consideraciones dentro de la hipótesis general del documento total.

Queda claro que el análisis del riesgo dentro del gobierno corporativo es un análisis integral con los datos que aportan las áreas de administración del riesgo en cada banco y los resultados de auditorias ordenadas por las entidades reguladoras. También que este tiene una ponderación prioritaria dada la magnitud del impacto de pérdida que representa.

El riesgo operacional es neurálgico para la evaluación del gobierno de la Banca, ya que de su capacidad depende minimizar problemas en el personal que la conduce, por ejemplo, negligencias con clientes del lado del activo y del pasivo del negocio, con los lineamientos establecidos por los organismos de regulación y con las mismas juntas de gobierno y propios compañeros. Problemas de falta de conocimientos y capacitación en y para el trabajo. Problemas tan severos como los fraudes que han hecho surgir instituciones completas para su vigilancia aumentando costos de operación y mala imagen ante la sociedad completa.²⁰

El problema del riesgo operacional es que no se administra como se hace con otro tipos de riesgos, sino que solo se reacciona en el momento que se presenta la pérdida. Se resuelve, en casi todos los casos con medidas "dolorosas" para todos los interesados en el negocio, y lo más desconcertante del caso es que se busca ocultar el hecho, dejando latente las causas que lo provocan sin la atención adecuada.

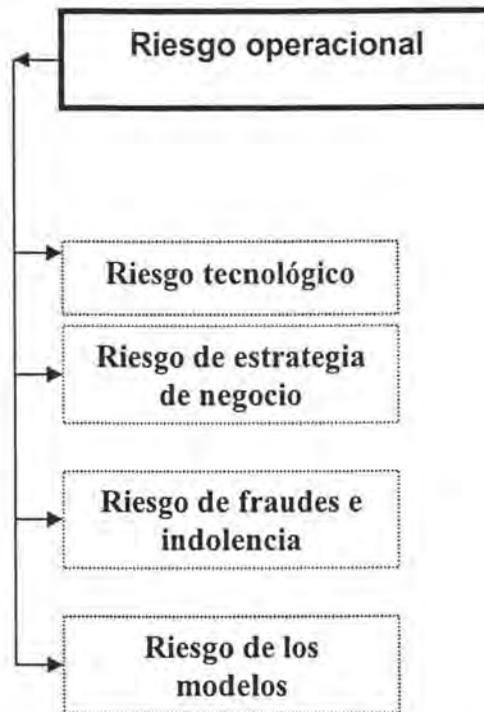
Este tipo de riesgo puede definirse como el un riesgo de pérdida en la calidad del negocio. Su administración pretende la exigencia de que las cosas se realicen bien a la primera, con cero defectos. Evitar discrepancias entre lo que debe ser y lo que realmente es.²¹

²⁰ Es una verdadera afrenta el hecho de que en la prensa diaria cada vez considere con mayor frecuencia a la banca como un conjunto de entidades dignas de gángsteres que puede ser falsa pero que dañan imagen a falta de transparencia.

²¹ Vid Vilariño página 16.

Aquí se incluye las posibilidades de pérdidas que mantienen los bancos por los modelos que recomiendan utilizar ese conjunto de asesores de tiempo completo o parcial en las operaciones bancarias.

Los modelos no dejan de ser simplificaciones de la realidad sujetas a fallas ya que responden a los supuestos en que se apoyan.



c.- Riesgos propios del negocio

Este tipo de posibilidad de pérdida corresponde a todas aquellas que tienen que ver con la constitución misma del negocio y con conflictos de intereses entre los diferentes agentes participantes en las actividades de la industria. El riesgo legal y los riesgos políticos, así como el de infraestructura financiera son los que suelen destacarse en este renglón.

La banca se encuentra en un sistema financiero perfectamente estructurado²². Se ubica dentro de las instituciones de crédito, subdividida en banca de desarrollo y banca múltiple. Los lineamientos para su correcta operación se encuentran en el marco regulatorio general del mencionado sistema.

²² Se sugiere consultar página electrónica de red de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

2.3.2. Elementos de medición y administración del riesgo

Muchos analistas de la economía bancaria sugieren que la administración del riesgo es la actividad prioritaria para quienes participan en este negocio. El argumento es que las consecuencias de las pérdidas de este sector son mucho más dramáticas que en cualquier otro. Que muchas posibilidades de pérdida vienen del exterior de cada banco. Que no se puede descuidar ninguno de los riesgos que lo amenazan. Que se requiere de un seguimiento escrupuloso, de una administración específica de cada riesgo y del riesgo en su conjunto.

En términos muy generales la administración del riesgo tiene que ver con los métodos de identificación, de consolidación del riesgo total global y el monitoreo continuo de los factores y puntos críticos para contener el riesgo.

El apartado anterior incluye los tipos de riesgo al que se exponen los bancos en la actualidad. El presente muestra los modelos más importantes disponibles para el apoyo en la toma de decisiones de los gobiernos de la banca.

a.- El modelo 5C's

El modelo de las cinco letras C, se le denomina de esa manera por las primeras letras en idioma inglés de los elementos que como mínimo debe incluir una evaluación del riesgo de crédito.

Character (Integridad): Es la estimación escrupulosa del solicitante de crédito en cuanto a su integridad y honradez. Análisis tradicional en el aseguramiento de los pagos de crédito que implica entrevistas con el cliente, informes de otras fuentes como pueden ser vecinos, proveedores entre otros

Capacity (Capacidad): Evaluación de las fuerzas que tiene el acreditado para generar flujo de efectivo. La información suele obtenerse de pagos de impuestos, evaluación de la fuerza directiva, capacidad obrera, etc..

Capital (Capital): Lado derecho del balance que hace posible responder a los pasivos externos en los negocios del acreditado.

Conditions (Entorno): Medio ambiente en donde se desenvuelve el negocio del acreditado, que puede repercutir desfavorablemente con alto riesgo en el crédito autorizado.

b.- Modelo Z Score.

Modelo para medir riesgo de crédito. En sus inicios fue desarrollado para medir la posibilidad de quiebra de las empresas cliente. El modelo original se atribuye a Edward Altman (1968), que utiliza una técnica estadística multivariada²³ que clasifica observaciones en grupos de tales variables previamente clasificadas. El

²³ El análisis multivariado investiga dependencias temporales e interacciones entre un conjunto de variables, que en este caso sobre un modelo lineal.

modelo busca una combinación lineal de las características que homogenicen la varianza de cada grupo. Que al mismo tiempo proporcione heterogeneidad a la variación entre los diferentes grupos. Aunque la teoría es compleja, al final proporciona ecuaciones lineales sencillas con capacidad probada para hacer la discriminación que la banca requiere en el momento de otorgar o no sus créditos. El Z Score responde a la posibilidad o no de quiebra del presunto acreditado conforme a la siguiente:

$$Z_i = \sum \theta_i X_i$$

O bien:

$$Z_i = \theta_1 X_1 + \theta_2 X_2 + \dots + \theta_k X_k$$

La primera ecuación conocida de este modelo, es la siguiente función discriminante lineal:

$$Z = 0.717X_1 + 0.847X_2 + 3.107X_3 + 0.420X_4 + 0.998X_5$$

Donde:

$$X_1 = \frac{\text{Capital..de..trabajo}}{\text{Activos..totales}}$$

$$X_2 = \frac{\text{Ganancias..retenidas}}{\text{Activos..Totales}}$$

$$X_3 = \frac{\text{Ganancias..antes..de..int ereses..e..impuestos}}{\text{Activos..Totales}}$$

$$X_4 = \frac{\text{Valor..de..mercado..de..las..acciones}}{\text{Activos..Totales}}$$

$$X_5 = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos..Totales}}$$

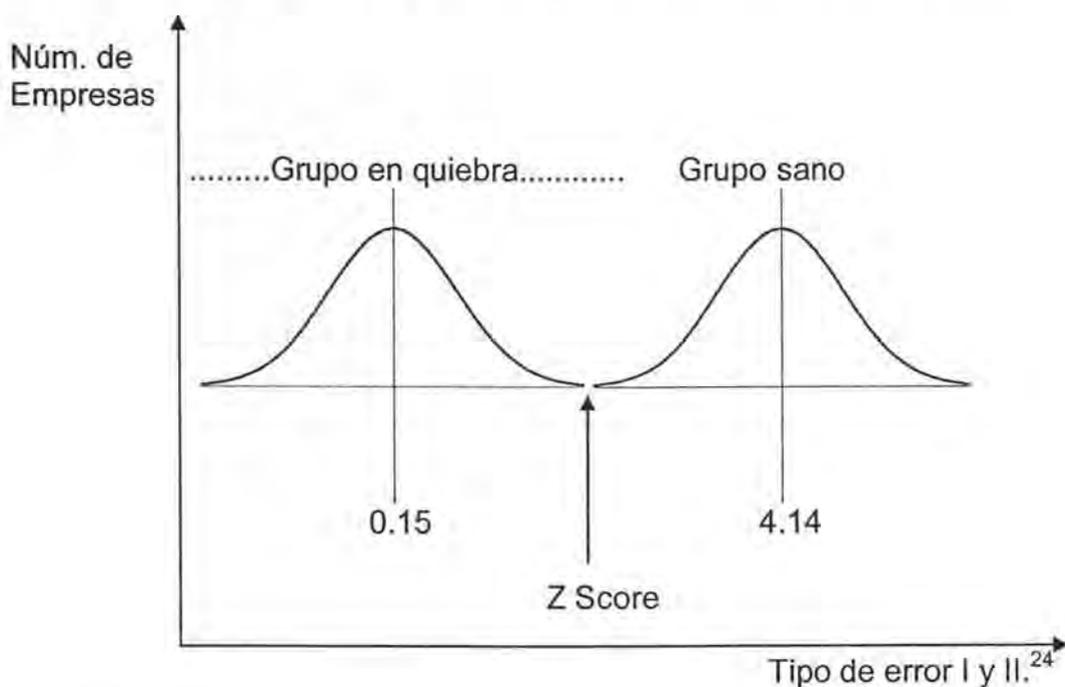
El discriminante Z se aplica de la siguiente manera:

$$Z \geq \text{..al..promedio..4.14..} = \text{.Empresa..sana}$$

$$Z \leq \text{al..promedio..0.15..} = \text{.Empresa..en..quiebra}$$

De hecho la formula es muy simple, lo importante es todo el proceso de significación estadística y validación de datos empíricos que las respaldan. En

este sentido el modelo ha sido trabajado por otros autores seguidores de las ideas de Altman que han refinado el modelo.



c.- El Credit Metrics.

Modelo que mide también riesgo de crédito bajo la técnica de *Marked to market*²⁵. Modelo propuesto por J.P. Morgan²⁶ en 1997 para medir el riesgo de crédito en portafolios.

El modelo propone tres actividades básicas para definir la posibilidad de pérdida causado por cambios en el valor de los créditos ante variaciones de la calidad crediticia del acreditado. El primer paso es definir una matriz de probabilidades de desplazamiento crediticio o "migración". Es decir se proporcionan probabilidades P_{ij} , de que un deudor con una clasificación inicial dada "i" pueda pasar a otra categoría "j" por encima o por debajo de tal calificación, en un horizonte de tiempo especificado.

El asunto es que primero se califica la deuda inicial y después se valúa la probabilidad que tiene el acreditado de mejora o quiebra. En un horizonte de tiempo dado "t", se considera la calificación de un crédito, empleando las calificaciones por ejemplo de Standard & Poors que puede ser BB o BBB, a la cual se le proporciona una probabilidad determinada, de que la deuda se

²⁴ Diagrama tomado del Journal of Finance 1968. del artículo financial rates discriminist análisis and predictions of corporate bankruptcy.

²⁵ E el lenguaje financiero existen ciertas expresiones que suelen dejarse en el idioma inglés porque pierden sentido sus traducciones, este caso sería *marcando al mercado u observación continua*.

²⁶ J.P. Morgan, Credit Metrics Technical Document, J.P. Morgan & Co EEUU, 1997.

mantendrá en esa calificación por ejemplo 80%. Esto implica que tal deuda tiene una probabilidad de desplazarse a otra calificación riesgosa por ejemplo D que es una quiebra, del 20%. Entonces el mercado tiene que estarse observando continuamente (*marked to market*) para ver la evolución que tiene en la realidad. De hecho el modelo se usa para portafolios de créditos lo que implica el trabajo con un conjunto de probabilidades de desplazamiento reunidas en matrices, pero el principio es el mismo.

La segunda actividad que marca el modelo es la valuación del portafolios en cada una de las categorías de calidad crediticia. Aquí se tiene que considerar los aspectos de incumplimiento y los movimientos en las variaciones de las calificaciones.

Finalmente se mide el riesgo de crédito con las herramientas tradicionales de varianza o desviación estándar

$$\sigma_p = \sqrt{\sum_{i=1}^n P_i \mu_i^2 - \mu_{total}^2}$$

donde:

P_i = Probabilidad de obtener la calificación i.

μ_i = Valor del portafolios ante la calificación i

μ_{Total} = Media del portafolios = $\sum_{i=1}^n P_i \mu_i$

d.- Valor en riesgo

Modelo propuesto y difundido también por el JP. Morgan²⁷ en 1994 para la evaluación de riesgos del mercado de los portafolios riesgosos del banco.

El Valor en Riesgo *Var* se define como la máxima pérdida potencial que puede registrar un portafolios en un intervalo de tiempo definido con un nivel de confianza predeterminado²⁸. En términos mas comprensibles, el Var es lo que puede perder un portafolios cuando se conserva en un intervalo de tiempo (0 - t) considerando un cierto nivel de confianza o probabilidad "p". El nivel de confianza y el intervalo de tiempo son parámetros que determina la junta directiva del banco.

²⁷ Dennis Wealhartone, como directivo del JP Morgan solicitaba al final de cada día un reporte de una sola página que resumiera datos confiables sobre la exposición al riesgo. El reporte incluía una estimación sobre la pérdida potencial esperada en las próximas 24 horas siguientes. Tal reporte se entregaba a las 16:15 hrs. por lo que se le conocía como el reporte 4:15. Vid. Franco Guerrero 2001

²⁸ En el uso del Modelo de Valor en Riesgo se suele recomendar la aplicación de pruebas de valor en momentos de presión o Stress Testing.

El JP Morgan promueve de manera “gratuita” un “paquete” denominado Risk Metrics con horizonte diario y probabilidad de 95%. El cálculo simple del Var considera la posición de riesgo del instrumento multiplicada por el múltiplo de la desviación estándar que corresponde al nivel de probabilidad elegido:

$$Var = (S) * (z\sigma\sqrt{t})$$

$$Var = 1.65S\sigma\sqrt{t} \text{ para el caso de } z = 1.65$$

donde:

S = Exposición total al riesgo

Z = Factor correspondiente al nivel de confianza por ejemplo 1.65 para un 95%.

σ = Variación de rendimientos del activo.

T = Horizonte de tiempo que define el Consejo de Administración.

Por ejemplo cuando la Junta Directiva del banco quiere conocer la pérdida máxima soportable en un día con el 95 % de confianza sobre un activo con valor de 300 mil pesos y volatilidad de sus rendimientos del 20% se tendrá.

$$Var_{\text{día}}^{95\%} = 1.65 * 300,000 * 0.2 * \sqrt{\frac{1}{252}}$$

$$Var_{\text{día}}^{95\%} = 6,236.41$$

Es decir en un día de cada 20 (un día hábil del mes), el banco puede incurrir en una pérdida de 6,236.41 pesos como máximo aceptable.

En la realidad se valúan portafolios de activos para lo cual se aplican modelos de vectores de las n posiciones de riesgo. Para ello existen paquetes disponibles en el mercado²⁹ con predicciones paramétricas, apoyados en la distribución normal y con predicciones no paramétrica de volatilidades no condicionadas como Simulación histórica y Monte Carlo y las semiparamétricas que es una especie de combinación de las anteriores.

e.- “Gap” básico

Este modelo mide el riesgo de interés en el balance global. Por lo general las partidas de la hoja de balance mantienen sensibilidades diferentes ante los cambios de las variables del mercado, por ejemplo la tasa de interés. Esta desigualdad en la variación se deben a las características que dichas partidas tienen en lo específico, por ejemplo, vencimientos o políticas en el pago de primas activas o pasivas.

²⁹ Se sugiere al lector interesado en modelos de Var para portafolios acceder a la página del JP Morgan o de otros bancos internacionales que los promueven “gratuitamente” en la red mundial.

Bajo esa consideración, los bancos han clasificado y evaluado la parte pasiva y activa de sus hojas de balance por el grado de sensibilidad que presentan a las variaciones de tasas de interés en un espacio de tiempo definido. Esto le denominan Gap del riesgo de tasas.

$$Gap = A_{Si} - P_{Si}$$

o sensibilidad del Gap:

$$Sensibilidad..de..Gap. = \frac{A_{Si}}{P_{Si}} - \frac{P_{Si}}{P_{Si}}$$

$$Sensibilidad..de..Gap. = \frac{A_{Si}}{P_{Si}} - 1$$

Donde:

A_{Si} = Activos de la hoja de balance sensibles a la tasa de interés "i".

P_{Si} = Pasivos de la hoja de balance sensibles a la tasa de interés "i".

Una posición de sensibilidad activa, en donde el Gap es positivo o la sensibilidad del Gap es mayor que la unidad. Indica que los activos son mas sensibles que los pasivos, es decir los segundos financian a los primeros. El margen del banco es deseable ante la variación que tenga la tasa de interés del mercado y viceversa. Para un mejor manejo del método ha sido común recurrir a la expresión que representa el efecto sobre la ganancia del banco o margen financiero:

$$\Delta.de.M argen.Financiero = Gap * \Delta i$$

f.- Método del Gap Duration

La Duration de Macauly, mide la vida media de la corriente de pagos de títulos de deuda³⁰. Es una buena aproximación de la sensibilidad del valor de mercado de los títulos que manejan los bancos en su parte activa y pasiva ante cambios en la tasa de interés.

La duration se expresa de la siguiente manera:

$$Duration = \frac{\sum t * \frac{C_t}{(1+i)^t}}{\sum \frac{C_t}{(1+i)^t}}$$

³⁰ Para una mayor explicación sobre este concepto es recomendable recurrir a la abundante bibliografía existente ya que al igual que todas las categorías manejadas en esta tesis tienen como objetivo reforzar el conocimiento en cuanto a justificación del análisis de un buen gobierno corporativo en la banca mexicana

El método consiste en obtener la duration promedio de los activos y la duration promedio de los pasivos de la hoja de balance del banco y observar como el capital del banco, que es la diferencia entre activos y pasivos, deben responder a las variaciones de las tasas de interés.

Además de la duration, se suele calcular el porcentaje de cambio en el valor de mercado de los títulos :

$$\partial V \cong (-\partial i) * (duration)$$

Donde:

∂V = Porcentaje de cambio en el valor de mercado de títulos.

∂i = Cambio porcentual de la tasa de interés.

Duration en años.

A manera de ilustración, un banco con una duration promedio anual en sus activos es de 3 años con un volumen de 100 millones en activos y con duración promedio anual en pasivos de 2 años sobre un volumen de 90 millones en pasivos realiza los cálculos siguientes para atender su riesgo:

Activos:

$$\partial V_{activos} = (-0.05) * (3años) = -15\%$$

Lo que indica que los activos del banco caen en un 15%, es decir 15 millones (100*0.15).

Pasivos

$$\partial V_{pasivos} = (-0.05) * (2años) = -10\%$$

Una caída de 10% en el valor total de los pasivos, en términos de pesos 9 millones (90*0.10).

El gap duration es:

$$\text{Gap Duration} = 15 \text{ millones} - 9 \text{ millones} = 6 \text{ millones.}$$

Lo importante para el Consejo del banco no son los cálculos realizados sino que el valor del capital se verá afectado con una caída de 6 millones de pesos, es decir, en un 6 % del valor original de los activos.

Desde luego que ese resultado es también un elemento de valuación del desempeño del Gobierno Corporativo. La auditoría de las comisiones de valuación debe de incluir estos métodos como referentes de autoevaluación del desempeño.

2.4.- Recomendaciones que apoyan un buen gobierno corporativo

En los países y en el mundo es deseable una sana conducta del negocio de banca. Esto, como se ha dicho, es en gran parte resultado del buen desempeño de la economía en su conjunto y con ello del manejo adecuado de políticas de gobierno inteligentemente gestionadas. Pero por otra parte, la banca ejerce a través de los manejos en su estructura y conducta influencia en los acontecimientos económicos.

En tal sentido organismos y grupos a nivel doméstico e internacionales, hacen recomendaciones a los gobiernos internos de la banca para coadyuvar en el proceso de búsqueda de ese bienestar sostenido deseable. Destaca el grupo de los diez con su Comité de Basilea y el grupo de los 30 en cuanto a derivados se refiere. El caso de la OCDE se verá en capítulo siguiente.

2.4.1.- Recomendaciones del grupo de los 10's.

En 1988, los banqueros centrales del grupo de los diez³¹ se reúnen en Basilea Suiza. Llegan al acuerdo de establecer un estándar mínimo de requerimientos de capital en la Banca comercial, a fin de mantener un elemento de control sobre movimientos bruscos en las hojas de balance con efectos en el capital.

En el primer acuerdo (1988), incluye solo el referente hacia riesgos crediticios. Este sufre modificaciones en 1993 y 1995 y se le reconoce de manera estructurada como Acuerdos Basilea I.

Basilea I incluye medidas de solvencia para los riesgos de crédito, en términos de los requerimientos de capital como porcentaje del total de activos riesgosos del banco. Incluye conjunto de bandas de vencimientos, para riesgos de tasas de interés, dentro de las cuales se identifican las posiciones netas en todas las partidas dentro y fuera del balance. En cada banda se asigna una ponderación de duration haciendo variaciones. La suma de posiciones netas produce el indicador global de riesgo de tasas de interés.³²

Las recomendaciones de Basilea I, se encuentran en revisión considerando sus tres "pilares" fundamentales: Requerimientos mínimos de capital, supervisión y la transparencia. Se estudian modificaciones en las ponderaciones de riesgo asignadas a las diferentes tipos de activos orientadas a una mayor diferenciación y el mayor apego al riesgo de contraparte que implica un activo. También se reconoce la presencia del riesgo operacional en función de las prácticas y experiencias recogidas en la banca. Además se busca el refuerzo en supervisión

³¹ El grupo de los diez lo conformaron los siguientes países: Alemania, Canadá, EEUU, Francia, Italia, Japón, Holanda, Suecia, Bélgica y el Reino Unido y crean en diciembre de 1974 el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea como foro de debate para la resolución de problemas específicos de supervisión.

³² Las recomendaciones de Basilea son muy específicas, por lo que se recomienda bajarlas de la página de la red para su conocimiento.

de las superintendencias y la disciplina del mercado a través de más transparencia, como requisitos esenciales de los requisitos de capital mínimo³³.

2.4.2.- Recomendaciones del grupo de los 30's³⁴

Entre las actividades de este grupo destacan sus reuniones específicas en temas considerados de alta prioridad, que dirigen en documentos técnicos como apoyo a los afectados. En 1993 presentaron un estudio clásico sobre el análisis del riesgo sobre los instrumentos derivados. Este documento incluye recomendaciones hacia la conducta de los gobiernos corporativos de las instituciones financieras en cuanto trato de dichos instrumentos.

- **Políticas de regulación de instrumentos derivados.-** La recomendación es: El gobierno corporativo, no el área operativa, debe aprobar los procedimientos y controles para el establecimiento y manejo de las políticas que regulen a los derivados dentro de cada negocio. Las políticas serán así obligación en todos los niveles del banco.
- **Valuación del mercado.-** Independientemente del método contable que tenga el banco establecer un conjunto separado de libros sobre la valuación de los riesgos de mercado.
- **Medidas consistentes del riesgo.-** Sistemáticamente calcular (diario) el riesgo de mercado de sus posiciones, con instrumentos efectivos como el Modelo del Valor en Riesgo. Aplicarlos simulando situaciones de condiciones adversas o "stress testing".
- **Medidas de exposición crediticia.-** Diseñar y establecer medidas de exposición, actual y potencial, al riesgo de crédito que surge de las actividades con derivados. Crear también funciones de vigilancia para el riesgo de crédito otorgando a estos, autoridad e independencia. Establecer los trámites de crédito y vigilar su uso.
- **Experiencia profesional.-** Asegurar que los Operadores, supervisores y responsables del procesamiento y control del riesgo sean profesionales con la habilidad y experiencia que se requiera.

2.4.3.- Recomendaciones de otros organismos.

Existe un gran número de organizaciones privadas y de gobierno de carácter nacional como internacional, que se encargan de aspectos sobre regulación en los mercados de activos. Destaca en este campo, La Organización Internacional de Comisiones de Capital, International Organization of Securities Commissions

³³ Vid, Heinrich 2003.

³⁴ El grupo de los 30's, es una institución internacional de carácter privado sin fines de lucro, en donde se encuentran representados los puntos de vista de los sectores privado y público, de la academia en aspectos económico financiero que influyen en las decisiones internacionales en la materia. El grupo sesiona con regularidad dos veces por año en Washinton D.C. EEUU.

(IOSCO) cuyo antecedente la Interamerican Association of Securities Commissions and Similar Organizations fue creada en 1974, bajo el amparo del Banco Mundial, con la finalidad de apoyar el desarrollo de los mercados de capitales en países de América Latina.

Este organismo, pretende desde 1984 que se extendió al ámbito mundial, la búsqueda de una cooperación entre países que asegure una mejor regulación de los mercados de activos a nivel nacional e internacional con el fin de dotarlos con la eficiencia que de ellos se reclama; fomentar el intercambio de información sobre experiencias que permitan el desarrollo de los mercados domésticos; unir esfuerzos para el establecimiento de estándares y eficiencia en las transacciones de activos y proveerse de asistencia mutua.

IOSCO proporciona recomendaciones en materia de coeficientes de capital, derivados, compensaciones y liquidaciones, contabilidad y declaraciones multinacionales. Reconoce las recomendaciones de Basilea de capital mínimo de 8% sobre activos para capital que cubra los riesgos en la banca, incluyendo ya gran parte de las críticas que se han hecho y son parte de los documentos preliminares de Basilea II, recomienda considerar el riesgo sistemático en las operaciones financieras y trabajar muy fuerte en la regulación de los riesgos de liquidez e insolvencia así como los riesgos legales y de otro tipo.

2.5.- Transparencia

Como definición se toma el concepto de transparencia, como las informaciones de carácter instantáneo que las firmas ofrecen al mercado como reflejo de la actividad propia. No importa si el resultado es positivo o negativo, el hecho es que se manifiesta. Cuando la información no es observable o es percibida con escasez hay oscuridad en el manejo de la información o es borrosa. En estas últimas situaciones el gobierno corporativo pierde su valor.

La transparencia se dice espontánea porque la información se genera en el momento mismo de la verdad en que suceden los hechos. Sin embargo la situación transparente es consecuencia del trabajo que realiza el gobierno corporativo de la firma.

La transparencia es un mecanismo imparcial, asequible y con alto valor ético de la información que se pone a disposición de todos los interesados en el negocio: En este caso de la Banca. Es el antídoto para los problemas de agencia y de expropiación que dan vida a la existencia misma del concepto de Gobierno Corporativo. Sobre este tema se volverá mas adelante.

En resumen, la muestra de los principales bloques básicos de apoyo teórico vistos en este capítulo, sirven como referente a la necesidad que tienen los integrantes e interesados en el negocio de la banca al conducir una estrategia de buen gobierno.

Capítulo 3

The object of government is
the welfare of the people.
Theodore Roosevelt.

El gobierno Corporativo

El primer capítulo del presente documento, presenta un recorrido sobre aspectos históricos de la banca, con la finalidad de mostrar como desde el nacimiento de esta importante industria, se observan, además de su importancia como instrumento de desarrollo de las naciones, el riesgo de desatender sus funciones y responsabilidad originaria. La fragilidad de sus gobiernos corporativos ante acontecimientos externos y estrategias internas que han terminado en quebrantos e incluso cooperado en el recrudecimiento de crisis económicas nacionales a nivel mundial.

A los gobiernos corporativos de la banca y en general de las instituciones financieras se les ha ubicado dentro de los grandes responsables de esa desatención de funciones en los bancos. Se apunta hacia ellos, como incapaces de una buena supervisión de las hojas de balance, tanto en su parte activa como pasiva. De mala elección y deficiente supervisión del personal que no han respondido al depósito de confianza de millones de accionistas e inversores bancarios y todos los interesados en el negocio. Se les ha criticado como Gobiernos Corporativos de amistad en donde el puesto adquiere un cariz de solidaridad o mercancía intercambiable.

La supervisión externa de los bancos, también ha sido exhibida por sus errores mostrados en cuanto a capacidad de controlar y supervisar al sector. No importa la falta de reglas normativas; las perturbaciones por presiones de carácter político o social o nuevos entornos globales o contagio de crisis. El asunto parece claro: Hubo fallas en los gobiernos corporativos de los bancos.

Cabe aclarar de una vez, que en muchos países, organismos e instituciones bancarias, aún consideran como gobierno corporativo al consejo de administración del banco, como un ente cerrado con efectos exógenos de parte de la entidad reguladora. Inclusive, los mismos principios originales sobre gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, tienden a fortalecer esa idea.¹

¹ En enero del 2004 la OCDE convocó a la revisión de los Principios Corporativos vigentes desde 1999 por solicitud de los países miembros. La nueva propuesta incluye un párrafo en donde se indica que la estructura del gobierno corporativo debe orientarse con una visión sobre sus impactos en el conjunto de resultados económicos y los incentivos que genera en los participantes del mercado así como en la promoción de la eficiencia y transparencia en los mercados.

Sin embargo, como se ha reiterado desde el planteamiento de la hipótesis del presente documento, la banca es una industria especial, que por ningún motivo puede dejarse con gobiernos corporativos desvinculados del contexto económico del país. Este carácter especial explica de alguna manera, el porque a lo largo de la historia, la banca ha sido una de las industrias mas vigiladas, con reglamentación especial por parte de los gobiernos nacionales en todos los países del planeta. Es por ello también, todas las recomendaciones en materia de riesgo de los organismos especializados a nivel internacional proponen para la banca.

La historia de las crisis bancarias ha puesto de manifiesto que la insolvencia de la banca no solo resulta de los banqueros y directivos que operan en la banca, sino de decisiones externas de organismos y estructuras de gobierno entre los que destacan Bancos Centrales, autoridades reguladoras, auditores y consejeros financieros no relacionados directamente con el negocio bancario y los cambios legales que decretan los poderes del gobierno nacional.

Es importante reconocer el esfuerzo realizado por los gobiernos nacionales y organismos internacionales para el establecimiento de buenos gobiernos corporativos en el mundo de los negocios. El reto tomado por las diferentes instituciones financieras que inducen a sus clientes en la aplicación de esas buenas prácticas de gobierno.

Sin embargo ha de insistirse, como es el objetivo del presente trabajo, que no solamente son las empresas clientes de las bolsas de valores o de la banca las que deben de aplicar principios para un buen gobierno corporativo sino ellas mismas como necesidad de la mayor prioridad. Insistir en el espíritu que se plantea como hipótesis al inicio de este documento, esto es, que el buen gobierno corporativo en la Banca es elemento indispensable para reducción de los riesgos en este sector y el fortalecimiento de la estructura económica que proporciona riqueza a un país como México.

La crisis de confianza o corridas bancarias que potencian las recesiones económicas en los países, deben y tienen que contenerse mediante acciones coordinadas en las que participen los organismos reguladores (Bancos Centrales, Gobiernos nacionales y autoridades privadas), regulados (banqueros, accionistas, administradores y operadores bancarios) y demás participantes interesados en el negocio de la banca (inversionistas del lado derecho e izquierdo de la hoja de balance).

Con esta orientación, en este capítulo se presenta una propuesta de gobierno corporativo bancario abierto que incluye la concepción cerrada y generalizada en las diferentes industrias. Al inicio se incorporan los orígenes teóricos y el concepto reducido generalmente aceptado sobre gobierno corporativo. Después las acciones que en la materia registran algunos países. Finalmente se incluye el esquema abierto, amplio, propuesto para la industria bancaria como guía auditora en su desempeño operativo.

3.1.- El Gobierno Corporativo y la transparencia

Después de los acontecimientos críticos de la banca, del último tercio del siglo XX, registrados en países asiáticos y en América Latina, los organismos internacionales entre los que destacan la OCDE², The Basel Committee on Banking Supervisión, el mismo Bank for International Settlements, BIS, y el Banco Mundial, así como organismos promotores dentro de los países desarrollados como EEUU, Francia, Alemania y países de menor desarrollo como Brasil, Argentina, Chile, México y los países asiáticos³, han centrado su atención en los temas de Gobierno Corporativo y Transparencia con la finalidad de reducir los riesgos específicos en el sector bancario que llevan a determinar magnitudes de riesgos genéricos de gran envergadura, incluso mundial.

Tales esfuerzos se unen a la disposición de los responsables de tomar decisiones al interior de cada uno de los bancos que constituyen esta industria en los países miembros y no miembros de los citados organismos internacionales, por organizar sus sistemas de gobiernos corporativos y transparencia que les permita concentrarse en las actividades de valorización de capital de los socios bajo el conocimiento y compromiso global que se tiene de reducir los riesgos financieros del negocio.

En el presente capítulo se aprovecha la amplia bibliografía generada por esos organismos internacionales y nacionales, así como la banca misma, a fin de establecer la definición e indicadores sustantivos que sirvan de referencia a la investigación sobre el tema que se hace a la banca mexicana.

3.1.1.- Los orígenes teóricos.

Oreste Propescu⁴, en la introducción que realiza al libro de Henri Fayol⁵ (1916), considera que F. W. Taylor al igual que Fayol, tienen en común “su decisión indeclinable de dedicar su vida a combatir el despilfarro”, “sólo que el taylorismo es la doctrina de la organización del trabajo en la explotación, mientras que la doctrina de Fayol es la doctrina del gobierno de las empresas”.

² La Organización para la cooperación y desarrollo económico, OCDE, la constituyen 30 países miembros: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Corea, Dinamarca, Estados Unidos de Norteamérica, España, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Islandia, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Neïherlands, Polonia, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza, Turquía, República Checa.

³ También se incluyen El Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, Universidad de Harvard, los países miembros de la OCDE y no miembros como India, China, Sudáfrica, Rusia, Fondo Monetario Internacional, Organización Internacional de Comisiones de activos de capital, IOSCO, etc.

⁴ Oreste Propescu director de la Biblioteca de Ciencias Económicas en Francia a inicios del siglo XX, quien hace la introducción al libro de Henri Fayol: *Administration Industrielle et Générale*.

⁵ Henri Fayol, (1861/1925): Ingeniero en minas, considerado junto con Frederick W Taylor, como los pilares de la administración clásica cuyas ideas son aún ampliamente aceptadas en la conducción de los negocios modernos. Sistematiza las seis funciones de las empresas entre las que destaca la función administrativa con sus elementos de previsión, organización, mando, coordinación y control.

En efecto Fayol desde principios del siglo pasado, ya consideraba seis grandes funciones en toda empresa que ofrece bienes o servicios: Función técnica, comercial, financiera, de seguridad, contable y administrativa. En esta última de las funciones citadas, hacía la distinción entre lo que debería considerarse como la administración en sí y lo que es la acción de gobernar. Antepuso el gobierno, a la administración, es decir, subordinó objetivamente, la función administrativa al gobierno corporativo. Por lo anterior podría reconocerse a este ingeniero en minas, como el "padre" del concepto de gobierno corporativo, de la misma manera que se le reconoce la paternidad de la doctrina administrativa moderna.

La administración es muy importante como función de la empresa pero sólo es una parte, que debe coordinarse con las otras de igual importancia. La administración se encarga de organizar, dirigir, coordinar y controlar, mientras que el gobierno, tomando un lenguaje actual, es el sistema o superestructura en el que se toman las decisiones que coadyuvan al arribo de los objetivos que se plantean las empresas para lograr su misión.

De hecho Alfred Marshall⁶ y J. B Clark⁷, también al inicio del siglo pasado ya incluyen como factor indispensable en la generación de la actividad productiva al conjunto de personas responsables de gobernar las relaciones entre ellos, mediante leyes y regulaciones internas para la toma de decisiones en los negocios.

En específico, a Marshall se le reconoce como una de sus múltiples contribuciones a la teoría económica, el incluir como factor productivo la capacidad organizadora dentro de la función de producción que hasta ese entonces sólo consideraba, tierra, trabajo y capital. La atención sobre este enfoque marshalliano se desvía ante la propuesta de otro de los grandes de la teoría neoclásica tradicional, Leon Walras⁸, quien dedujo que desglosar el quehacer del gobierno de las sociedades productivas, era innecesario para los fines de explicación de los trabajos de análisis económicos financieros y con ello prácticamente desaparece de la consideración de las nuevas generaciones de economistas como factor dentro de la función producción.

En la década de los sesentas del siglo XX, W. Baumol⁹ retoma el concepto y señala la falta de atención en los análisis de las teorías dominantes en esa época, la neoclásica y keynesiana, hacia la naturaleza de las empresas, sobre todo al proceso del gobierno que las hace funcionar, que viene a adicionarse al

⁶ Alfred Marshall (1842/1924): Economista inglés reconocido por sus contribuciones conceptuales y de investigación que revolucionaron en su época a la teoría económica.

⁷ John, Bates Clark (1847/1938): Economista que junto con Irvin Fisher y otros economistas, contribuyeron, con sus escritos, clases y estudios, al pensamiento económico neoclásico.

⁸ León Walras (1834/1910), estudioso de la economía que junto con el inglés Jevons, el austriaco Carl Menger inician en 1870 la revolución marginalista de la ciencia económica.

⁹ William Baumol (1922/) Profesor emérito de Princeton University y del C.V. Starr Center for Applied Economics, de New York University, que entre sus muchas contribuciones reformula el modelo de demanda de dinero propuesto por James Tobin.

pensamiento de otros autores como Frank Knight (1921), quien ya había escrito que la tierra, el trabajo y el capital solo son medios de producción y que es en quienes toman las decisiones para que el conjunto funcione en donde realmente se encuentra la creación del futuro. Por cierto que a este autor se le debe la distinción entre el riesgo y la incertidumbre, pues indicó que el primero, el riesgo, puede estimarse correctamente por cálculo de las probabilidades, como lo hacen con relativa facilidad los ingenieros financieros en nuestra época, sin embargo el segundo, la incertidumbre, el verdadero riesgo subjetivo, que no puede medirse por probabilidades es el que justifica, en términos de este trabajo, la cadena de gobierno corporativo. En otras palabras, en ausencia del riesgo subjetivo o incertidumbre, el problema de administrar el riesgo sólo descansa en la búsqueda rutinaria de los factores de riesgo a cargo de un buen profesional de la administración con conocimientos de ingeniería financiera y desde luego un buen sistema de gestión de riesgo.

Sin embargo, lo que el mundo de las corporaciones, incluida la banca, requieren es ese conjunto de agentes clave que se encuentran en ellas con capacidad de ubicar el negocio en los puntos oportunos que obtienen altos rendimientos, con el consecuente riesgo, con base en las estructuras de información compartidas de alta transparencia.

En la década de los ochenta del siglo anterior, M. Casson, señala la necesidad de un gobierno de las sociedades ante la presencia de la incertidumbre que retoma de Knight, además de la problemática de la información y de los costos de transacción presentes en la industria financiera. Los agentes económicos, bajo su concepción, difieren en la capacidad que tienen para acceder a la información, lo cual reclama eficiencia en el proceso de coordinación de actividades y la reducción del despilfarro en términos de Kirzner (1995).

Los economistas reconocen ahora a Ronald Coase¹⁰, y a Oliver Williamson¹¹ su precursor mas destacado, como pioneros de la teoría de los costos de transacción que junto con la teoría de la agencia, conjugan el marco de apoyo teórico moderno para los trabajos de gobierno corporativo. Ronald Coase, analiza la industria de los Estados Unidos de América con la finalidad, de encontrar los fundamentos que explicaran los puntos clave de esa pujante industria. Escribe un artículo en la revista econométrica en 1937 sobre la naturaleza de la empresa, que posteriormente se recogerá en un libro más acabado "la empresa, el mercado y la ley", en donde se plantea el carácter alterno entre empresa y mercado en la asignación de recursos.

¹⁰ Ronald Coase (1910/), Economista británico, obtuvo el Premio Nobel de Economía en 1991 por su descubrimiento y clarificación del significado de los costos de transacción y los derechos de propiedad para la estructura institucional y el funcionamiento de la economía

¹¹ Oliver Williamson: Retoma el concepto de costos de transacción de Coase y los clasifica en tres tipos: a.- Costos de información como aquellos que se generan en la identificación y relación de las partes que intervienen en la transacción, b.- Costos de negociación y de redacción de contratos y c.- Costos de vigilancia

Por su parte, Adolf Berle y Gardiner Means proponían (1932) su pensamiento sobre la nueva corporación y la propiedad. "La separación entre propiedad y control en las grandes corporaciones" en donde muchos administradores asalariados coordinan la producción y distribución"¹²

Son estos quienes ponen en duda la teoría neoclásica tradicional en que las empresas y bancos trabajan en perfecta armonía, con información completa y aplicando toda la capacidad disponible de los agentes. A raíz de esos escritos surgen nuevos enfoques sobre costos de transacción, problema de agencia, eficiencia o ineficiencia X y muchos otros tópicos sobre este tema¹³.

En sus inicios, la teoría básica sustento del gobierno corporativo y la transparencia que se promueve en la época actual, se encuentra en la relación que existe entre agente y principal como lo expone la teoría microeconómica moderna.

La relación de agencia se presenta en la industria bancaria, cuando son los gerentes y no los accionistas los que conducen la actividad diaria de la banca. Obvio es, que los primeros están mejor informados de los aspectos operativos del negocio que los segundos.

La relación agente principal también se presenta cuando el banco al ofrecer un crédito conoce menos que el acreditado sobre el proyecto en que se aplicará, o en el caso de un inversionista que desconoce a ciencia cierta que operación realiza el banco que le garantice el retomo de su principal e intereses.

Este problema de agencia, relacionado con la asimetría de información, se presenta de tres maneras distintas en la banca: Como peligro o riesgo moral, selección adversa y costos de transacción, fundamentalmente de monitoreo.

Además del problema de agencia, el gobierno corporativo incorpora lo que se denomina el problema de expropiación. Este tiene que ver con el conflicto de intereses que se genera al interior de los propios accionistas. Es la división entre accionistas mayoritarios y accionistas minoritarios al que hace referencia los principios de la OCDE dentro de los principios para el gobierno corporativo.

Todos estos aspectos teóricos económico financiero, se aplican a las actividades que desempeña la banca en su campo contable y administración del riesgo de los cuales se presentó un resumen en el capítulo anterior para comprender mejor los problemas de la transparencia y la necesidad de un gobierno corporativo de excelencia.

¹² Working paper 7958, National Bureau of Economics Research 2000.

¹³ Sería prácticamente imposible mencionar a todos los investigadores y funcionarios de instituciones que han contribuido a la estructura teórica del gobierno corporativo, como también injusto no hacer una referencia a su existencia. Por ello considere el lector que esta es una reseña muy comprimida para aclarar el dinamismo del concepto.

Lo interesante del caso es que los agentes económicos que intervienen en la cadena de contratos, buscan su propio interés en un ambiente incierto y que la empresa deja de considerarse como una función de producción al estilo neoclásico para dar paso a la visión moderna de un gobierno estructurado, alternativo al mercado.

Es muy interesante decir que la visión de aquellos pensadores, que diferenciaban esta área desde los inicios de la modernidad en la conducción de las empresas, no se vio desplazada, al contrario, aún cuando los grandes éxitos que evidentemente dejaba una buena administración de los negocios al aplicar la nueva teoría administrativa, que aparentemente restara importancia relativa al gobierno, y que se tomara en muchos casos a este último como un elemento dentro de los procedimientos de la función administrativa no dejaron de mantenerse presentes. La separación que existe entre ellos es evidente de manera que la realidad lo regresa a su sitio y los teóricos y empíricos contemporáneos buscan su correcta definición y proporcionan así el reconocimiento de aquellos trabajos pioneros que en su momento no tuvieron.

El esfuerzo se canaliza a través de organismos internos por regiones o países o de carácter internacional. Es notable que aún la discusión y acciones se centran en la difusión que clarifique y unifique el concepto más que en actividades concretas de mejora continua que ya es un avance notable que no debe decaer en aras de mantener más herramientas que permitan una humanidad superior. Las memorias de la OCDE sobre las reuniones que se realizan en países sede, lo confirman.

3.1.2.- El concepto.

En la literatura financiera sobre el gobierno corporativo, se expresa el concepto de diferentes maneras con la finalidad de hacerlo más comprensible para quienes va dirigido, por ejemplo el Comité de Basilea¹⁴ indica básicamente que desde la perspectiva de la industria bancaria, "el gobierno corporativo se refiere a la manera mediante la cual los integrantes del consejo de administración y los responsables que gobiernan los negocios y los asuntos de estas instituciones, se relacionan con los efectos que en consecuencia se tienen sobre el conjunto de objetivos corporativos, de la operación diaria en el negocio bancario, de los intereses de empleados, de clientes, de proveedores, de la comunidad, de los supervisores y gobierno, así como, en el enfoque de las actividades y comportamiento hacia

¹⁴ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Comité Basel, se crea por iniciativa de los gobernadores de los bancos centrales del "grupo de los diez" en 1974, con la finalidad de mejorar la colaboración entre ellos en la labor de supervisión bancaria que les corresponden en sus países y la contribución que esto conlleva para el buen desempeño financiero internacional. Su documento más conocido es el acuerdo de capital de Basilea emitido en 1988 el cual busca una convergencia internacional del nivel de adecuación de capital de los bancos y las exigencias mínimas en ese campo, por lo cual los bancos deberían de mantener un volumen mínimo del 8% del valor total de los activos ponderado por su capital de riesgo, fundamental para contener presiones temporales que se presentan en el medioambiente económico. En la actualidad se discute la nueva versión del documento que le denominan Basilea II.

expectativas de que el banco operará en un ambiente seguro en congruencia con la ley y regulación para proteger los intereses de los depositantes"¹⁵.

En este sentido al gobierno corporativo en la banca, para fines de este trabajo, se le considerará, dentro de ese conjunto de reglas e incentivos que aseguran la buena conducción y gestión de cada una de las unidades que la constituyen. Tales reglas e incentivos son a su vez diseñadas por la superestructura que las rige, con base en el espíritu de incrementar los beneficios y el valor de largo plazo para todos los interesados en el negocio. El concepto va entonces mas allá de una simple estructura organizacional, que por cierto es necesaria para lograrlo.

Es un concepto amplio que implica la acción de gobernar una población interna de empleados y directores operativos que tienen que conciliar sus propios intereses con los de la población externa de la parte activa y pasiva del negocio, además de las necesidades de la sociedad en general que defienden los representantes del gobierno nacional y los organismos internacionales.

Todo eso incluye entre otras cosas, la formulación de leyes internas considerando las recomendaciones de leyes externas que rigen al banco, la regulación de las relaciones contractuales y no contractuales entre los interesados, la separación financiera entre el control y la propiedad, las reglas y prácticas del mercado en que se participa, la transparencia en el proceso de toma de decisiones, la responsabilidad de empleados, directivos e inversionistas, las regulaciones internas, del sector gobierno y terceras partes y el buen juicio para gobernar.

Cabe decir en esta sección que el concepto incluye cómo establecer todo ese sistema que permite cumplir con un buen gobierno corporativo, porque no es sólo de querer hacerlo, sino de definir muchos elementos para llevarlo a la práctica como la definición de los agentes clave y la capacidad y necesidades de capacitación y compromiso que requieren, evitando concentrarse solamente hacia la función administrativa del pensamiento de Fayol.

3.2.- El gobierno corporativo en el mundo.

A finales del siglo XX y principios del XXI, los distintos países desarrollados y muchos de los menos desarrollados introducen prácticas para la instrumentación, seguimiento y actualización de verdaderos gobiernos corporativos en sus industrias. Cada país aplica los principios generales del mecanismo de gobierno conforme a las necesidades propias de su economía. El siguiente es el ejemplo alemán:

Alemania: En septiembre del 2001, el departamento de justicia de ese país designa una Comisión gubernamental para la redacción de un Código de buen gobierno corporativo aprobado en diciembre del mismo año.

¹⁵ BIS, Working paper sept. 1999.

“El Código Alemán se dirige a las compañías que cotizan en bolsa y a las que no cotizan solo se les recomienda su seguimiento. Dicho Código mantiene una cláusula de revisión anual para su continua actualización con base en la experiencia nacional e internacional.

El Código proclama que la junta directiva dirige a la empresa bajo su propia responsabilidad. Que tal Junta debe de estructurarse por un presidente y varias personas a quienes se les fijan funciones de acuerdo a un reglamento interno. Es responsable de la orientación estratégica del negocio junto con un Consejo de Vigilancia independiente que controla y asesora a la Junta Directiva en la dirección de la empresa.

El Consejo es el responsable de nombrar y destituir a los miembros de la Junta Directiva además de planificar con tal Junta la sucesión de cargos a largo plazo. Definir los años de duración de cargos con un máximo de cinco años y los límites de edad para los miembros de la Junta.

Los miembros del consejo se reputan independientes con altos conocimientos y experiencia profesional que no realicen trabajos o cargos para empresas competidoras. El presidente del Consejo de Vigilancia mantiene contacto periódico con la Junta directiva, discute con ella la estrategia, la evolución del negocio y administración del riesgo de la empresa. El presidente del Consejo preside la Comisión encargada de los controles de la Junta directiva.

El Consejo de Vigilancia organiza Comisiones cualificadas según las diversas materias, entre las que destacan la estrategia de la empresa, las remuneraciones de los miembros de la Junta directiva, las inversiones y el financiamiento.

La Junta directiva informa regular y detalladamente al Consejo de Vigilancia, sobre cuestiones de planificación, desarrollo de negocios y asuntos relevantes para la empresa. Los miembros de la Junta están sometidos a reglas estrictas como la incapacidad de recibir pagos o ventajas de actividades propias o de terceras personas físicas o morales.

Los miembros del Consejo de Vigilancia adquieren un compromiso con los intereses de la empresa. Nunca perseguirán intereses personales, ni utilizarán para su beneficio oportunidades comerciales que comprometan a la empresa.

El fomento a la transparencia es particularmente importante. La Junta hace de inmediato del conocimiento público todos los hechos nuevos. Los accionistas reciben una información equitativa.

3.3. Importancia del gobierno corporativo para el desarrollo según la OCDE

Un buen gobierno corporativo lo que busca realmente, es el crecimiento de la productividad en el largo plazo de las organizaciones que constituyen las industrias, incluidas las del sector financiero, como pieza clave en el desarrollo sostenido de los países. Esto es así, porque las estrategias de desarrollo nacional no pueden ponerse en práctica en un ambiente empresarial de bienes y servicios con deficiencias precisamente en el grupo estratégico que las gobierna.

Es obvio que existen diferencias entre industrias y entre las empresas de éstas, así como en los organismos que participan en el proceso general del gobierno corporativo, debido a la relación "clientelar" en que muchas veces se manejan las decisiones y regulaciones clave, lo cual proporciona características específicas en cuanto a la aplicación práctica de aquel régimen basado en reglas sistemáticas. Sin embargo la observación empírica de los acontecimientos críticos de los últimos años aconseja que la fortaleza de los gobiernos corporativos sean coberturas más confiables.

En la parte microeconómica del proceso de desarrollo, la participación del gobierno corporativo resalta en los llamados problemas de agencia y de expropiación en la cadena de agentes clave que constituyen los diversos gobiernos corporativos en cada una de las unidades económicas constitutivas de los sectores. Por otra parte se refuerza las herramientas naturales para evitar la presencia del poder de mercado en empresas o grupos de empresas que perjudican a la población en su conjunto y lleva a la competencia leal mediante procesos de investigación y desarrollo para beneficio de los habitantes de los países y regiones.

3.4.- Los principios propuestos por la OCDE.

La OCDE (1999), con sus principios para el gobierno corporativo¹⁶ considera que estos tienen como finalidad concreta colaborar en "el esfuerzo para evaluar y mejorar la estructura legal institucional y de regulación en los acuerdos del gobierno de las empresas", de la misma manera que hace sugerencias y proporciona "guías de participación para los accionistas, inversionistas, empresas y otras partes que tienen participación en el proceso que asegure la excelencia en el gobierno", en este caso de la banca.

Se proponen un conjunto de principios que tienen como finalidad colaborar con los gobiernos corporativos en el esfuerzo para evaluar y mejorar la estructura legal institucional y de regulación en los acuerdos de gobierno corporativo, de la misma manera que hace sugerencias y proporciona guías de participación para los accionistas, inversionistas, empresas y otras partes que tienen participación en el proceso de aseguramiento de excelencia de los gobiernos corporativos y sistemas de transparencia.

Estos principios se les divide en cinco apartados: De los derechos de los accionistas, del tratamiento equitativo de los accionistas, de la función de los grupos de interés social en el gobierno corporativo, de la comunicación y la transparencia informativa y de las responsabilidades del consejo.

¹⁶ Principios de gobierno corporativos, junio 1999. Para la lectura completa del documento se remite al lector a la página de la red electrónica mundial de ese organismo, aun cuando en las siguientes páginas se hará referencia a ellos.

1.- En lo referente al apartado de los derechos de los accionistas, se resalta que "el marco del gobierno corporativo, debe proteger los derechos de los accionistas". Estos derechos incluyen:

- Métodos de registro de la propiedad.
- Traspaso o transferencia de acciones
- Disposición de información relevante de manera periódica sobre la sociedad.
- Participación y voto en juntas generales de accionistas.
- Designación a los miembros del consejo.
- Participación en los beneficios de la sociedad.

2.- En apartado del tratamiento equitativo de los accionistas, se aconseja que el gobierno corporativo "asegure un trato equitativo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. y que todo accionista debe de contar con la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos".

3.- En cuanto a la función de los grupos de interés social en el gobierno corporativo, la indicación es que se "deberá reconocer los-derechos de los grupos de interés social estipulados por ley y alentar una cooperación activa entre las sociedades y estas entidades en la creación de riqueza, empleo y lograr que las empresas sean financieramente sólidas.

4.- La sugerencia para el apartado de la comunicación y transparencia informativa, es que "el gobierno de las sociedades deberá de asegurar que se presenta la información de manera precisa y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales referentes a la sociedad, incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno de la sociedad".

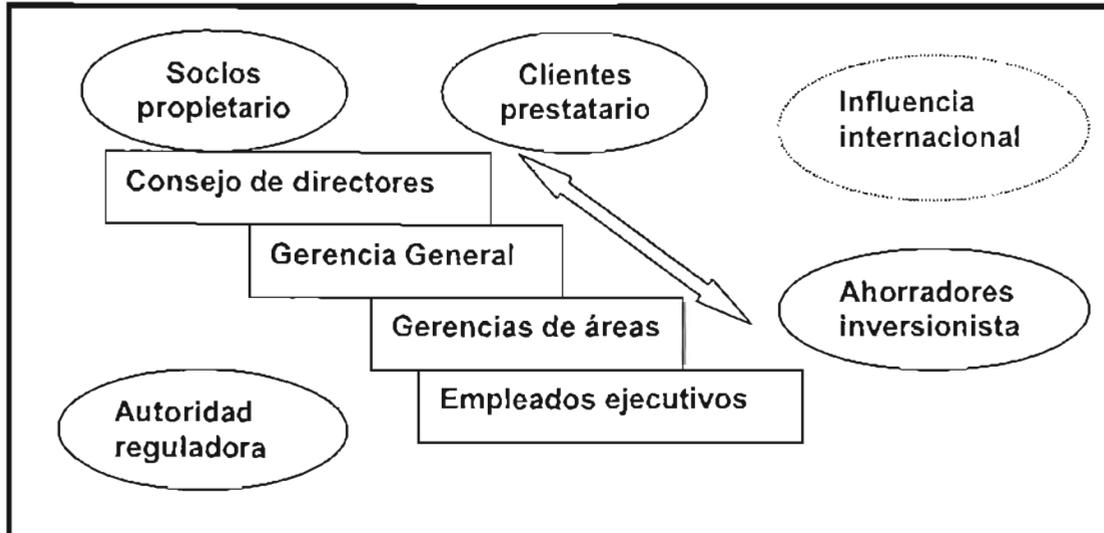
5.- Finalmente en la sección de las responsabilidades del consejo, la recomendación es que se debe de estipular las directrices estratégicas de la compañía, un control eficaz de la dirección por parte del consejo y la responsabilidad de este hacia la empresa y sus accionistas.

Estos cinco apartados, es el mínimo recomendable para el impulso del buen gobierno en las sociedades productivas y de servicio en general. Cada una conforme a sus características, madurez de su estructura organizacional y el compromiso que tiene con cada uno de los agentes clave participantes en el negocio, profundiza y acelera la operación de tales sistemas.

3.5.- Los integrantes del gobierno corporativo en la Banca

Los agentes claves en el gobierno corporativo de la actividad bancaria mexicana se les ubica al interior y exterior de los bancos. Los agentes internos que forman parte del gobierno del banco se encuentran representados en la estructura normal de la institución, como se muestra en la siguiente figura:

Figura núm.
Estructura general interna de un banco.



Fuente: elaboración para fines del presente trabajo

3.6.- Gobierno corporativo amplio.

Conforme al punto anterior, un buen gobierno corporativo para la Banca considera:

- **Al conjunto de instituciones públicas y privadas que afectan el desempeño de la banca:**
 - Coordinadores de política monetaria / fiscal, como recomendaciones del Fondo Monetario Internacional, el Banco de México entre otras)
 - Organismos reguladores como IOSCO y Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
 - Organismos privados como la AMIB.
 -
- **A los participantes internos del banco**
 - Accionistas, Consejo de Dirección y Gerencia de banca.
 - Gerencias de área y empleados.
 -
- **A los participantes externos**
 - Ahorradores e inversionistas
 - Proveedores
 - Público demandante de servicios.

Siguiendo las recomendaciones de la OCDE¹⁷, estos participantes en su conjunto potencian el desempeño bancario al mismo tiempo alineada con el desempeño de la economía en general.

El buen desempeño de la banca se relaciona con las acciones que se toman con la finalidad de mantener un ambiente que motive a los participantes internos de cada banco hacia la maximización de la eficiencia operacional, rendimientos justos a depositantes y la generación de créditos con un aumento creciente en la productividad que es un concepto de largo plazo.

También tiene que ver con el correcto acoplamiento entre los intereses de todos los participantes del negocio, evitando abusos de poder, riesgo moral, problemas de agencia y de expropiación.

Un gobierno corporativo amplio provee medios para automonitoreo de comportamiento y mecanismos para la automejora efectiva.

Por el hecho de que la banca es complemento ideal para otros sectores, es muy necesaria una situación de transparencia efectiva que proporcione seguridad tanto al sector financiero como al sector real de la economía. Es necesario un esquema amplio de gobierno corporativo para lograrlo.

Queda implícito que el gobierno corporativo amplio no significa confeccionar o ampliar organigramas con abundancia de reglamentación burocrática en sus distintas interfases. Tampoco se buscan más mecanismos de regulación de la banca. El objetivo de un gobierno corporativo ampliado implica un servicio bancario funcional acorde con las necesidades de crecimiento de la economía como un todo.

No es posible concebir un buen servicio de banca en un país con graves desequilibrios de créditos entre sectores, con una banca heterogénea, sin objetivos que posibiliten el negocio en el largo plazo.

Entonces el gobierno corporativo de la Banca depende de una parte externa y de la tradicionalmente considerada interna:

3.7.- Gobierno Corporativo Externo

3.7.1.- Comité de análisis económico.

Muchos análisis sobre crisis bancarias concluyen que éstas se deben a la mala administración macroeconómica y al sistema bancario en si mismo. A los cambios desfavorables y falta de previsión en cuanto a "comodities" y de la estructura de supervisión y regulación prudencial ineficaces.

Una crisis en el sector bancario implica que al menos el 50% de todos los bancos enfrenten demandas de restitución de sus pasivos, sin la capacidad de satisfacerlas. Tal insolvencia, como se intuye de lo escrito en otros párrafos del trabajo, proviene del desequilibrio en la hoja de balance, es decir en que todos los

¹⁷ Vid: Technical Paper núm. 180.

activos mas el capital de los accionistas son insuficientes para cubrir el retiro de los depósitos y otros pasivos del banco. Por la falta de capacidad del banco para cubrir las obligaciones corrientes cuando esas llegan a su término, en ausencia de ingresos suficientes de sus activos corrientes, aún cuando en el global los activos sobrepasen a los pasivos.

La falta de visión de la autoridad monetaria sobre la economía en su conjunto, que en ocasiones impulsa políticas de altas tasas de interés en defensa de la paridad cambiaria como reacción a políticas alcistas internacionales también impulsa la crisis bancaria¹⁸

Por ello se justifica un Comité de análisis económico como parte del esquema de gobierno de la banca.

El Comité para el apoyo de la banca, es un elemento estratégico que reconoce y enfrenta oportunamente los cambios de la economía mundial. Es un mecanismo que subsana el grave problema del desajuste monetario que data de la caída del Sistema Monetario Internacional de Bretón Woods.

El Gobierno Corporativo de la Banca inicia así con el análisis continuo explícito de los factores que afectan la actividad toda de la banca. El riesgo de mercado, el movimiento de tasas de interés nacionales e internacionales, las reacciones naturales de los bancos centrales y toda aquella situación que impacta en la incertidumbre financiera.

EL Comité para que funcione correctamente requiere independencia de la banca y del gobierno mismo, con capacidad reconocida en el campo que se le confía. Este comité es responsable también del análisis y la participación en las recomendaciones que continuamente hacen organismos internacionales sobre riesgos de banca y tópicos de lectura de futuro del sector. De las teorías que no necesariamente se adecuan a todos los países de manera homogénea.

En cuanto al negocio de banca propiamente dicho, los miembros del Comité se mantendrán atentos a las diferencias que existen entre la micro y macro banca. Esto es, distinguir plenamente entre lo que afecta (positiva o negativamente) a un banco en lo particular y lo que afecta a la banca como un todo

3.7.2.- Autoridad de monitoreo y regulación

El objetivo de esta institución dentro del gobierno corporativo amplio, es la de proteger al sistema bancario en su conjunto. Orientarse a la toma de decisiones hacia el equilibrio en la seguridad neta. Proteger el interés de cada participante del negocio, con prioridad al "principal" de cada relación. Por ejemplo, si la banca cae en quiebra, el "principal" de mayor prioridad será el público inversionista que

¹⁸ Es común buscar justificaciones orientadas hacia acontecimientos políticos en lugar de reconocer por sistema la incapacidad técnica en los momentos álgidos de las crisis.

compró créditos a la banca, dado que su "agentes" no supieron o no estaban preparados para elegir a sus propios "agentes" Si los miembros del consejo de administración incurren en acciones impropias u opacas que afectan el negocio, se les considerará "agente" de su propio administrador y sobre tal consejo debe de protegerse el sistema de banca.

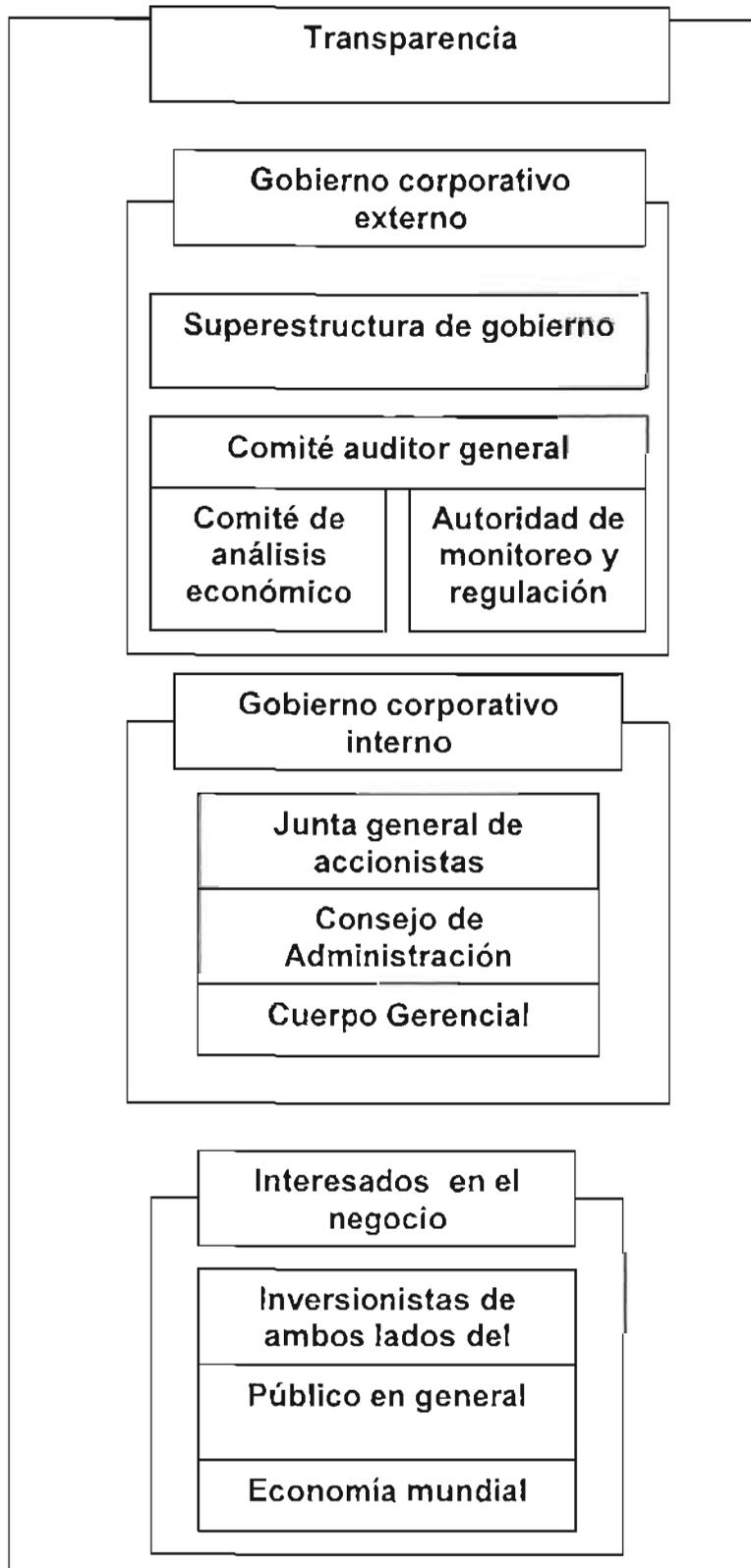
La historia de la banca mostró constantes pánicos en ella por esquemas de selección adversa y riesgo moral, en las que influyen las políticas de gobierno nacional a través de la autoridad monetaria. Por ello esta autoridad de supervisión y regulación estará estrechamente vinculada con el Comité de análisis en cuanto a propuestas de regulación y de auditorias.

El enfoque de gobierno corporativo amplio deja esa vieja práctica de monitoreo a la simple actividad bancaria sino también sobre todos aquellos procedimientos externos que influyen sobre ella.

Los instrumentos de regulación serán los apropiadas para cada participante entre los que destacan requerimientos de capital en la banca para hacer frente a los distintos tipos de riesgo, seguros de depósitos, movimientos de tasas, El asunto es que se reduzca el riesgo moral, selección adversa, y evitar la sobregulación. Evitar discusiones sin sentido en cuanto a la bondad de la regulación en tanto todos los integrantes del negocio sientan que las instituciones están apoyadas para trabajar con eficiencia, competencia y grado de seguridad.

Esta autoridad desde luego, tiene que ser independiente de toda ingerencia de cualquier tipo en la actividad que le corresponde como autoridad reguladora. En realidad el Comité de Análisis Económico y la autoridad de Monitoreo y Regulación forman en conjunto el Comité Auditor General.

El Gobierno Corporativo Amplio



Fuente: Propuesta de documento

3.8.- Gobierno corporativo interno

La definición de la OCDE sobre Gobierno Corporativo considera al conjunto de relaciones entre la administración de las firmas, su consejo de dirección, sus accionistas y otros interesados en las actividades de las compañías. Lo relaciona también con la estructura y medios mediante la cual se alcanzan los objetivos y el como se logra el monitoreo de resultados. OCDE indica textualmente que "un buen gobierno corporativo debe propiciar incentivos apropiados para el consejo directivo y gerentes, alineados a los intereses de la compañía y accionistas...facilitar revisiones efectivas que incentiven el uso de recursos de manera mas eficiente"¹⁹

El Grupo de Administración de Riesgos del Comité de Basilea²⁰, considera por su parte que desde la perspectiva de la industria bancaria, "el Gobierno Corporativo, implica la forma en que se gobierna los negocios y asuntos de las instituciones individuales por sus consejos de dirección y administradores que influyen en la manera que cada banco:

- a) Cumple con sus objetivos corporativos, incluyendo la generación de rendimientos económicos para los propietarios.
- b) Conduce las operaciones día con día del negocio.
- c) Toma en consideración los intereses de los interesados en el negocio;
- d) Alinea el comportamiento y actividades corporativas a las expectativas de la operación bancaria segura y en cumplimiento con leyes de regulación y la protección de los intereses de los depositantes"²¹

Como se puede apreciar los dos enfoques son bastante amplios, más no son de una aplicación forzosa y universal. Dependerá la aplicación dependiendo de las condiciones del país en que se promueva.

En la actualidad los movimientos sobre un buen gobierno corporativo se inician como una serie de buenas prácticas corporativas para lograr la adecuación suficiente y apropiada en las distintas regiones del universo. Generalmente tales prácticas se orientan al aspecto del gobierno corporativo interno de las organizaciones.

Los siguientes párrafos incluyen tres de las prácticas indispensables para la banca de acuerdo a las características especiales que se han reiterado a lo largo de la presente investigación.

¹⁹ Vid Principios de Gobierno Corporativo OCDE 1999.

²⁰ Basel Comité on Banking Supervisión"

²¹ Documento de trabajo 1999, Pág. 3.

3.9.- Primer elemento práctico: Objetivos estratégicos y valores corporativos

Aspecto crucial para el éxito de un gobierno corporativo en cualquier institución. La elaboración de objetivos y estrategias, debe ser participativa incluyendo socios, consejeros, directivos y trabajadores. La resultante es el compromiso de largo plazo que es referencia obligatoria para cualquier decisión que se hace en el corto plazo. Tal guía no puede romperse ante tentaciones de ganancias de corto plazo. Cualquier violación, por ligera que sea desarticula todo el proceso de decisión e imagen del gobierno en el banco.

Es compromiso de la mayor importancia para el buen gobierno de la banca. Requiere del más alto profesionalismo en su elaboración pero sobre todo en los métodos empleados para que constituya parte de la cultura de todos los integrantes del banco y reconocimiento de su calidad. Evitar misiones, visiones y valores escritos y manejados con carácter publicitario sin convicción real de todos los involucrados.

Los puntos del elemento estratégico y objetivos, deben cumplir los requisitos mínimos que de ellos se piden, entre otros:

- Claridad en el negocio en el que se participa, sobre todo con las desregulaciones, avances tecnológicos y globalización.

- Condiciones y cualidades deseables para alcanzar expectativas de largo plazo.

- Importancia crítica de los tiempos dentro de los procesos de toma de decisiones. Profesionalismo en la discusión de problemas.

- Relevancia ética en las actividades. Cero corrupciones.

- Asegurar que todos "viven", profesan, e impulsan la mejora continua. La búsqueda constante de la calidad del servicio. La calidad personal e institucional tanto dentro como fuera del banco.

3.10.- Segundo elemento práctico: Líneas claras de responsabilidad y derechos.

El gobierno corporativo interno tiene su fuente de control en el Consejo de dirección del banco. Este poder de gobierno, se lo otorga la junta general de accionistas que es el gobierno supremo de decisión y control en la vida del banco. A su vez el Consejo de dirección propone al gerente general y de las áreas del banco quienes serán responsables de la operación bancaria propiamente dicha, de su buena administración.

3.10.1.- La Junta General de accionista es el órgano social, propietario de las acciones constitutivas del banco. Son los "dueños" del negocio de banca. Como tales, poseen ciertos derechos de propiedad legal: Vender, transferir o adquirir nuevas acciones ordinarias. Participar en los beneficios de la sociedad bancaria, participar en su representación principalmente en las juntas generales de accionistas y derecho de voto.

El accionista no es responsable, o propiamente dicho, no se le exige responsabilidad de administrar la actividad propia de la banca, pero si, dentro de sus derechos se encuentra el de participar en la elección de los miembros del consejo de administración, que como se verá mas adelante, es el responsable del gobierno interno del banco.

Los accionistas tiene pleno derecho de establecer enmiendas en los documentos orgánicos, aprobar operaciones extraordinarias y otros derechos o actividades que las leyes bancarias, reglamentos internos estatutos le confieren tales como aprobación de comités de auditorias, aprobación de reportes de beneficios, pignoración de acciones entre otros tantos.

Según documento de principios de prácticas corporativas de la OCDE, los derechos básicos de los accionistas al menos deberán de incluir:

- Estipular métodos de registro de propiedad.
- Traspasar o transferir acciones.
- Recibir información relevante sobre el banco de manera periódica
- Participar y votar en las juntas generales de accionistas
- Designar a los miembros del consejos de administración
- Participar en los beneficios de la sociedad
- Participar o recibir información suficiente sobre decisiones fundamentales en el banco como son:
 - Enmienda a estatutos, escrituras de constitución u otros documentos del gobierno del banco.
 - Autorización para la nueva emisión de acciones.
 - Transacciones extraordinarias que derivan en la venta del banco.
- Contar con la posibilidad de participar de manera efectiva y votar en las juntas generales de accionistas, debiéndoseles informar sobre el reglamento y proceso de votación que rigen esas juntas. Permitiéndoseles el voto personal, por delegación sin distinción en su valor y efecto.

Un punto de mucho interés, es el que se refiere a las proporciones en la propiedad de acciones, que dan lugar a, valga la expresión, desproporciones en la capacidad de influir en el control del banco. La recomendación para el buen gobierno es que todas las opiniones cuenten en la toma de decisiones, no importando lo minoritario que sea como accionista. Para esto los estatutos pueden alentar acuerdos entre accionistas para convertirse en grupos de mayor peso en voto o compra venta de acciones, u otros mecanismos en ese sentido.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, los accionistas dentro de un buen gobierno corporativo, deben puntual y correctamente informarles sobre la celebración de las juntas generales de accionistas, el informe de la agenda de trabajo detallada sobre llevarán los acuerdos que corresponda, como puntos importantes del reglamento de la junta general.

De la misma manera los accionistas están obligados a la aprobación de los mecanismos de transmitir al mercado la información, las reglas, criterios, acuerdos y todo lo que sea relevante, sobre todo a depositantes y acreditados, reguladores y trabajadores, para el juicio correcto en las propias decisiones que tomen. La información generada incluye, estructura de propiedad, estructura de la administración, de operaciones, ínter grupos o vinculados.

En un sentido más general es necesario y obligatorio para el buen gobierno, definir y difundir un reglamento para la junta de accionistas que contenga los elementos para el comportamiento eficiente y eficaz del trabajo del accionista. Esto incluye, convocatorias, celebración y desarrollo de juntas de accionistas, presidencia, información disponible antes y después de la junta, reportes por escrito, duración de juntas, número por año etc.

La junta de accionistas es responsable del cumplimiento de las disposiciones legales, orientación estratégica de la empresa para lo cual se apoya en su consejo de administración en su esquema de agente principal.

3.10.2.- El consejo de Administración.

Nombrado por la junta de accionistas, el Consejo de Administración o Junta de Gobierno, es el responsable de la seguridad de los intereses de todos los interesados en el negocio, incluidos los accionistas. Es este Consejo el que controla el comportamiento de la dirección y por designación de los accionistas, el rumbo del negocio. Es el órgano que propone al cuerpo de administración, el que establece las políticas de operación del banco y monitorea las actividades realizadas y los proyectos de futuro.

La OCDE, indica que el Consejo de gobierno establece las directrices estratégicas de la organización, el control eficaz de la dirección y responsabilidad hacia la empresa y sus accionistas.

Además de la responsabilidad de la orientación estratégica del banco, de la responsabilidad del rendimiento del equipo gerencial y garante de los beneficios de los accionistas, son responsables del equilibrio de intereses en los distintos esquemas de "agencia" que se presenten.

La OCDE recomienda que "los miembros del consejo deben desempeñar su labor contando con información completa, de buena fe, con diligencia y mirando siempre por los mejores intereses de los accionistas" e intereses amplios en el negocio, se adiciona en este trabajo.

Los consejeros ejecutivos poseen funciones ejecutivas dentro del banco mediante relación contractual laboral. Los consejeros externos serán personajes de reconocida capacidad en asuntos de gobierno y conocimientos del negocio bancario. El consejero externo debe ser independiente del banco que aseguren

imparcialidad y objetividad en el proceso de toma de decisiones en la Junta de gobierno.

El consejo como órgano de gobierno establece los mecanismos para determinar la presidencia de las reuniones, edades de consejeros, las comisiones necesarias, políticas de retribución, informes, autoevaluación y otros puntos que rigen la conducta de la junta directiva.

Las funciones clave de la Junta de gobierno según la OCDE son entre otras:

- Asegurar el cumplimiento con las leyes bancarias.
- Revisión y dirección de las estrategias del banco, planes de acción principales, política de riesgos, presupuestos anuales, planes de negocio, objetivos sobre resultados, supervisión de gastos, adquisiciones y enajenación de capital.
- Selección, retribución, control y cuanto se haga necesario. Sustitución de directivos clave y la supervisión del plan de sucesión.
- Revisión de la remuneración de los directivos clave y de los miembros del consejo
- Supervisión y arbitraje de los posibles conflictos de interés entre la dirección, los miembros del consejo y los accionistas. Incluye el uso fraudulento de activos y abusos en las operaciones del banco.
- Garantizar la integridad de los sistemas de contabilidad y estados financieros. Incluye auditoría independiente e implantación de los sistemas de control, específicamente en cuanto riesgos, cumplimiento de la ley y control financiero.
- Supervisión de las prácticas de gobierno con los cuales se opera.
- Supervisión del proceso de comunicación y la política de información.
- Ejercer un juicio objetivo sobre los asuntos del gobierno banca con independencia.
- Garantizar que cada consejero disponga de tiempo suficiente para sus responsabilidades.

3.10.3.- El cuerpo gerencial

La junta de gobierno, con anuencia de la junta de accionistas, nombra el cuadro gerencial del banco, sobre todo al gerente general. La administración del banco es básica dentro del gobierno corporativo. Quizá la responsabilidad más alta del Consejo es la introducción del grupo de gerentes con suficiente talento, habilidades, conocimientos, experiencia y sobre todo buen juicio para administrar el negocio de manera adecuada y responsable²².

²² La evidencia empírica demuestra que en momentos de depresión los bancos mejor librados son aquellos que cuenta con un equipo gerencial de calidad, además de un Consejo Directivo superior.

La gerencia es la encargada de poner en práctica la estrategia de gobierno establecida por la Junta de Gobierno. Es la encargada de manejar el perfil de riesgo de los negocios en que se encuentra trabajando el banco. Es quien día con día enfrenta los retos que afectan la rentabilidad, quien tiene que responder ante el Consejo.

Los principios de gobierno corporativo de la OCDE confían en la capacidad del Consejo de administración para controlar este punto, sin embargo es de primer interés explicitarlo en el esquema de gobierno corporativo del banco. Incluso conviene incluir en el mecanismo de asignación de directivos no solo de los socios del banco, sino de la opinión de la autoridad pública, caso concreto del Banco Central para asegurar la mejor asignación de estos puestos claves en el banco.

Una de las actividades más significativas que la gerencia del banco mantiene en la situación actual, es su responsabilidad para mantener sistemas adecuados para la administración de riesgos mediante la orientación primaria del Consejo de administración.

Independientemente de las actividades de supervisión del Consejo, la gerencia tiene también la obligación de mantener un estricto conocimiento de la situación del negocio mediante auditorías internas independientes.

En resumen el cuadro gerencial es el responsable del funcionamiento operativo del banco de acuerdo al conjunto de políticas y procedimientos aprobados por el Consejo de gobierno. Es un grupo que se distingue por su capacidad para conducir y monitorear los negocios bajo niveles aceptables de riesgo y rendimientos maximizados.

3.11.- Tercer elemento práctico: La transparencia.

Desde le inicio de la presente investigación, ha sido una constante la presencia de los llamados en lengua anglosajona, *stakeholders*, que incluyen a los inversionistas del lado derecho e izquierdo del balance, empleados y la comunidad interesada en el negocio del banco. El papel que estos tienen en el proceso de gobierno corporativo, se incluye en este tercer elemento práctico referente a la transparencia, aunque esta no tenga que ver solamente con ellos.

Los interesados en el negocio bancario²³ tienen mucho que ver en el comportamiento del banco. Los depositantes por ejemplo son quienes deciden mantener sus cuentas a la vista o largo plazo, son quienes deciden retirar sus activos en situaciones normales o en corridas bancarias, son quienes deciden en que negocio invertir en la nueva o tradicional actividad bancaria, son en suma quienes "venden" sus depósitos a la banca para que esta pueda "comprar" "créditos" o realizar inversiones que les generan ganancias.

²³ Para designar a los stakeholders en el texto se empleará la frase interesados en el negocio.

Los solicitantes de créditos a la banca por su parte, son inversionistas empresarios que tienen la opción, sobre todos los de buen crédito, de requerir sus necesidades de recursos de otras figuras financieras en lugar de la banca.

Los empleados y público que solicita servicio toman decisiones positivas o negativas que afectan el prestigio y eficiencia de la banca, mismos que impactan en las decisiones de los interesados en el negocio ya mencionados.

Como se observa estos también influyen la conducta de la banca con las decisiones que toman. La materia prima principal que tienen para tal actividad de decisión es la información.

Entonces el funcionamiento eficiente de los gobiernos corporativos en la industria bancaria necesita la generación y difusión de información sobre cada banco con la mayor claridad o transparencia posible.

Obviamente que los interesados en el negocio bancario, no tienen la autoridad, ni capacidad incluido el tiempo para establecer ese sistema de transparencia bancaria. Sin embargo lo necesitan en sus decisiones financieras que realizan cotidianamente. Quién si puede hacerlo es la instancia referida renglones arriba como junta de gobierno bancaria.

El sistema de transparencia del mercado de capitales es buena referencia para el sistema de transparencia en la industria bancaria. Cada banco hará pública toda la información que de él se requiera. Información en tiempo útil, completa, relevante, correcta y verás, disponible en medios electrónicos o Internet.

Los interesados en el negocio, tienen claro así la estructura de propiedad del banco, gobierno corporativo interno, organización y funcionamiento del banco. El manejo de negocios en que participan las acciones que toman para administrar riesgos y criterios de inversión. Los resultados reflejados en los estados financieros sobre todo en las notas a estos estados financieros.

La OCDE recomienda que “el marco de gobierno corporativo asegure que se presente la información de manera precisa y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales referentes (a la banca), incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno corporativo” interno. En forma más específica que la información incluya:

- Resultados financieros y de explotación, auditados incluyendo los negocios fuera de balance.
- Objetivos de los negocios.
- Participación mayoritaria y derechos de voto.
- Miembros del consejo, directivos clave y remuneraciones.
- Factores de riesgo material previsible.
- Información sobre asuntos clave que puedan afectar el rendimiento del banco.

- Estructura y políticas de gobierno.
- Informes de auditorías.
- Canales de divulgación que permitan acceso justo, regular y en costo razonable.

3.12.- Cuarto elemento práctico: Auditorías al Gobierno Corporativo.

El buen control para el funcionamiento del gobierno corporativo general es indispensable para el buen funcionamiento de los gobiernos corporativos de cada banco. El proceso global del gobierno corporativo amplio requiere de una auditoría independiente y profesional. En tal sentido es necesario el establecimiento de comisiones correctamente designadas para aplicar ese trabajo. Tales comisiones tendrán como referente de trabajo la normatividad sobre el gobierno corporativo global aprobado por todos los agentes involucrados en el sistema bancario. En ausencia de tal norma de referencia en el presente trabajo se proponen los siguientes puntos básicos:

3.13.- Visión marco de la industria.

Estructura de la banca

- Número de bancos, nacionalidad del capital
- Dimensiones de cada banco.
- Restricciones legales o particulares para el negocio.
- Adquisiciones, fusiones.
- Personal ocupado, gerencia y operativos
- Oficinas o sucursales totales.
- Coefficientes de concentración
- Vínculos con otras industrias

Situación en el contexto económico y legal.

- En el sistema financiero
 - Modificaciones legales
 - Circulares de interés
 - Problemática y tendencias.
- Resultados cuantitativos y cualitativos
 - Rentabilidad y empleo.
 - Calidad y ética bancaria
 - Comentarios hacia la banca en medios especializados.

Superestructura de gobierno.

- Número de reuniones y acuerdos.
- Comisiones, asuntos y resultados.
- Participación en asuntos internacionales.
- Seguimiento de auditorías.

Comité de análisis económico

- Subcomités formados: por asunto y resultados.
- Reuniones y acuerdos con autoridad reguladora.

Autoridad de monitoreo y regulación

Número de reguladores, capacidad, costos, orientación reguladora.
Reuniones y acuerdos con superestructura y comités.
Asuntos y resultados propios del monitoreo y regulación
Mecanismos de transparencia.

Gobierno Corporativo Interno en los bancos.

Actividad y estructura del banco.
Breve historia.
Misión visión y valores.
Cobertura alcanzada, tipos de propiedad.
Operaciones de banca.
Cambio estructural de banca en cinco años.
Crecimiento en negocios fuera de balance.
Tipos de administración de riesgo
Estructura de fondos de capital.
Comisiones de evaluación interna.
Mecanismos de difusión

Los accionistas.

% de participación en acciones por tipo de agente económico
% de accionistas mayoristas y minoristas.
Reglamento de las juntas de accionistas y sus cambios.
Asuntos tratados en juntas, eficiencia y mecanismos de difusión
Métodos de votación.
Derechos de accionistas.

Consejo de dirección

Composición y capacidad
Vigencia de funciones, objetivos y responsabilidades.
Atención legal
Auditorías promovidas.
Subcomisiones especiales.
Revisión de las prácticas de gobierno.

El cuerpo directivo

Composición, capacidad y responsabilidades
Mecanismos para administrar riesgos.
Métodos de gobierno sobre el personal.
Métodos de autoevaluación.
Relaciones con el consejo de dirección.
Calidad del servicio de banca.

Transparencia y divulgación

Volumen y calidad.
Canales de divulgación

Para el caso mexicano se tomará como referente de auditoria las buenas prácticas de gobierno corporativo las cuales se comentan en el siguiente capitulo.

Anexo al capítulo 3

Códigos de gobierno corporativo en el mundo

País	Región y documento para apoyo al gobierno de empresas
América del Norte	
Canadá	The Toronto Report
EEUU	The Business Road Table Council of Institutional Investors Policies. TIAA-CREFF Policy Statement on Corporate Governance Blue Ribbon Committee Ley Sarbanes Oxley
Unión Europea	
Francia	Vienot Report
Alemania	Reglas de Gobierno Corporativo para las compañías alemanas Código Alemán de Gobierno Corporativo.
Holanda	Peter's Report & Recommendations.
España	Código de Buen Gobierno Corporativo
Reino Unido	Cadbury Report. Code of Good Practice Company Law Report. Hermes Statement on Corporate Governance and Voting Policy.
Grecia	Principles on Corporate Governance in Greece
Irlanda	Corporate Governance
Italia	Report & Code of Conduct. Testo Unico Sulle Disposizioni in Materia di Intermediazione.
Portugal	Recommendations on Corporate Governance.
Suecia	Corporate Governance Introduction to Swedish Code in Good Boardroom Practice.
Dinamarca	Guidelines on Good Management of a listed company.
Belgica	Marge Code Guidelines on Corporate Governance Reporting Cardon Report.
América Latina	
México	Código de Mejores Prácticas Corporativas.
Brasil	Código de mejores prácticas brasileñas.
Argentina	Gobierno Corporativo.
Asia	
Hong Kong	Code of best practices New corporate guide of formation of audit committees.
Japón	Corporate governance principles a Japanese view.
Singapur	Listing manual Best practices guide.
India	KumarMangalam Committee on corporate governance.
Korea	Code of best practice for corporate governance.
Otros países	

Cada vez se incorporan nuevos países a la elaboración de códigos de gobierno corporativo

Capítulo 4

La función de los bancos se puede entender sin más ni más, como una condensación de la función del sistema económico.

Niklas, Luhmann 1998

Bases existentes para instrumentar un gobierno corporativo extendido en la banca mexicana

Una vez que se han cubierto, en tres capítulos, los elementos que explican la necesidad para ubicar la importancia de un buen gobierno corporativo, la teoría que lo sustenta y evalúa, el esquema general para su diseño, así como las recomendaciones y principios para su instrumentación, en este apartado se incluye la investigación específica sobre las bases que hacen factible que se instrumente con éxito una estructura de gobierno corporativo extendido para la banca mexicana como una vía de mejora al desempeño financiero y económico del sector productivo del país.

La hipótesis del documento, plantea que existen los elementos necesarios para mantener un apoyo integral institucionalizado de bajo costo al gobierno corporativo de la industria bancaria en general, extensiva a cada banco en específico dada la importancia que representa para el buen funcionamiento del sector productivo. Este es precisamente el modelo de gobierno corporativo extendido propuesto en el capítulo anterior. Modelo que aún no se promueve como tal, en ningún país del mundo no obstante los reiterados estudios sobre las crisis bancarias que magnifican la necesidad de una vigilancia integral, acordada y profesional en cada uno de los factores que inciden en la conducción de industria tan importante como estratégica para el desempeño económico de los países.

Existen organismos reguladores, códigos de buenas prácticas corporativas, disposición de Consejos de administración para hacer frente a problemas exógenos en sus bancos y un sinnúmero de elementos orientados hacia la cobertura de los distintos tipos de riesgo. Pero el asunto no es que existan sino que se apliquen coordinada y ordenadamente. Por ahora es conveniente tener el inventario de los elementos que constituirían el sistema de gobierno corporativo ampliado en la banca mexicana y conocer en que medida se cumplen las disposiciones legales y operativas, para tener así la referencia en el proceso de instrumentación y perfeccionamiento.

La investigación documental disponible elaborada por grupos de trabajo de muy alto nivel en conocimientos y experiencia como el Fondo Monetario Internacional

Banco Mundial, Comisión Nacional Bancaria y Valores, Banco de México, entre muchos otros, se toman como evidencias empíricas sin un trabajo de verificación. Incluso las gráficas y tablas utilizadas se dejan en su versión original reconociendo desde ahora a sus autores.

La propuesta sobre un gobierno corporativo extendido es el material de referencia para la auditoría que la investigación propicia y el código de mejores prácticas corporativas y las recomendaciones de OCDE adaptadas al anterior, son instrumentos indispensables en la recolección de la información disponible.

4.1.- Elementos para gobierno corporativo externo

4.1.1.- El servicio de banca y crédito.

La Ley de Instituciones de Crédito (LIC) es la fundamental en materia de banca y crédito en México indispensable para el diseño y orientación del gobierno corporativo que se propone. Por tal motivo se tomarán, mas adelante en este mismo capítulo, varios de sus artículos que fundamentan la posibilidad del establecimiento de un sistema específico sobre gobierno corporativo extendido en esta industria.

Conforme a esta Ley se considera como servicio de banca y crédito a "la captación de recursos del público en el mercado nacional para su colocación, mediante actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando el intermediario obligado a cubrir el principal y, en su caso, los accesorios financieros de los recursos captados". El servicio sólo podrá prestarse por instituciones de crédito, que podrán ser: Instituciones de banca múltiple, e Instituciones de banca de desarrollo.

El artículo 46 de la LIC indica que las instituciones de crédito que conforman la industria podrán realizar las operaciones siguientes:

- I.- Recibir depósitos bancarios de dinero;
- II.- Aceptar préstamos y créditos;
- III.- Emitir bonos bancarios;
- IV.- Emitir obligaciones subordinadas;
- V.- Constituir depósitos en instituciones de crédito y entidades financieras del exterior;
- VI.- Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos;
- VII.- Expedir tarjetas de crédito con base en contratos de apertura de crédito en cuenta corriente;

VIII.- Asumir obligaciones por cuenta de terceros, con base en créditos concedidos, a través del otorgamiento de aceptaciones, endoso o aval de títulos de crédito, así como de la expedición de cartas de crédito;

IX.- Operar con valores en los términos de las disposiciones de la presente Ley y de la Ley del Mercado de Valores;

X.- Promover la organización y transformación de toda clase de empresas o sociedades mercantiles y suscribir y conservar acciones o partes de interés en las mismas, en los términos de esta Ley;

XI.- Operar con documentos mercantiles por cuenta propia;

XII.- Llevar a cabo por cuenta propia o de terceros operaciones con oro, plata y divisas, incluyendo reporto sobre estas últimas;

XIII.- Prestar servicio de cajas de seguridad;

XIV.- Expedir cartas de crédito previa recepción de su importe, hacer efectivos créditos y realizar pagos por cuenta de clientes;

XV.- Practicar las operaciones de fideicomiso a que se refiere la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, y llevar a cabo mandatos y comisiones;

XVI.- Recibir depósitos en administración o custodia, o en garantía por cuenta de terceros, de títulos o valores y en general de documentos mercantiles;

XVII.- Actuar como representante común de los tenedores de títulos de crédito;

XVIII.- Hacer servicio de caja y tesorería relativa a títulos de crédito, por cuenta de las emisoras;

XIX.- Llevar la contabilidad y los libros de actas y de registro de sociedades y empresas;

XX.- Desempeñar el cargo de albacea;

XXI.- Desempeñar la sindicatura o encargarse de la liquidación judicial o extrajudicial de negociaciones, establecimientos, concursos o herencias;

XXII.- Encargarse de hacer avalúos que tendrán la misma fuerza probatoria que las leyes asignan a los hechos por corredor público o perito;

XXIII.- Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para la realización de su objeto y enajenarlos cuando corresponda, y

XXIV.- Celebrar contratos de arrendamiento financiero y adquirir los bienes que sean objeto de tales contratos.

XXV.- Las análogas y conexas que autorice la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

4.1.2.- Autoridad Reguladora.

El sistema financiero mexicano incluye en su estructura seis organismos responsables de la regulación de todo el sistema

- a. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP),
- b. Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV),
- c. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF),
- d. Comisión Nacional de Sistema de Ahorro para el Retiro (CON SAR),
- e. Comisión Nacional para protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF),
- f. Instituto Para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB).

De estos organismos citados, cuatro son los que están directamente enfocados al sector bancario. Además del Banco Central o Banco de México (Banxico) que es autoridad autónoma con respecto al gobierno federal.

- SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público:

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 31 fracción VII indica que a la SHCP corresponde "Planear, coordinar, evaluar y vigilar el sistema bancario del país que comprende al Banco Central, a la banca nacional de desarrollo y las demás instituciones encargadas de prestar el servicio de banca y crédito"

La CNBV órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía técnica y facultades ejecutivas en los términos de la Ley que la creó, en su artículo cuarto la faculta para:

I.- Realizar la supervisión de las entidades, así como de las personas físicas y demás personas morales cuando realicen actividades previstas en las leyes relativas al sistema financiero;

II.- Emitir en el ámbito de su competencia la regulación prudencial a que se sujetarán las entidades;

V.- Expedir normas respecto a la información que deberán proporcionarles periódicamente las entidades"

Conforme al artículo segundo de la Ley es claro que el objetivo de la Comisión es supervisar y regular, en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público. Hay que subrayar, para los fines del trabajo de tesis, que se desea la salud del sistema financiero en su conjunto.

IPAB: Instituto para la Protección del Ahorro Bancario

El IPAB es un organismo descentralizado cuya ley en su artículo 67 fracción I y II, indica como objetivos del instituto:

I. Proporcionar a las Instituciones, en beneficio de los intereses de las personas a que se refiere el artículo 1o. de la Ley, un sistema para la protección del ahorro bancario que garantice el pago, a través de la asunción por parte del Instituto, en forma subsidiaria y limitada, de las obligaciones establecidas en la presente Ley, a cargo de dichas Instituciones, y

II. Administrar, en términos de esta Ley, los programas de saneamiento financiero que formule y ejecute en beneficio de los ahorradores y usuarios de las Instituciones y en salvaguarda del sistema nacional de pagos.

CONDUSEF: Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

La CONDUSEF, se ve facultada por la Ley que la crea en sus fracciones I al VII, para:

I. Atender y resolver las consultas que le presenten los Usuarios, sobre asuntos de su competencia;

II. Atender y, en su caso, resolver las reclamaciones que formulen los Usuarios, sobre los asuntos que sean competencia de la Comisión Nacional,

III. Llevar a cabo el procedimiento conciliatorio entre el Usuario y la Institución Financiera en los términos previstos en esta Ley, así como entre una Institución Financiera y varios Usuarios, exclusivamente en los casos en que éstos hayan contratado un mismo producto o servicio, mediante la celebración de un solo contrato, para lo cual dichos Usuarios deberán apegarse a lo establecido en el último párrafo del artículo 63 de esta Ley;

IV. Actuar como árbitro en amigable composición o en juicio arbitral de estricto derecho de conformidad con esta Ley, en los conflictos originados por operaciones o servicios que hayan contratado los Usuarios con las Instituciones Financieras, así como emitir dictámenes técnicos de conformidad con esta Ley;

V. De conformidad con lo señalado por el artículo 86 de esta Ley, prestar el servicio de orientación jurídica y asesoría legal a los Usuarios, en las controversias entre éstos y las Instituciones Financieras que se entablen ante los tribunales, con motivo de operaciones o servicios que los primeros hayan contratado; así como respecto de prestatarios que no corresponden al sistema financiero, siempre y cuando se trate de conductas tipificadas como usura y se haya presentado denuncia penal;

VI. Proporcionar a los Usuarios los elementos necesarios para procurar una relación más segura y equitativa entre éstos y las Instituciones Financieras.

Expedir, cuando así proceda, a solicitud de parte interesada y previo el pago de los gastos correspondientes, copia certificada de los documentos que obren en poder de la misma, siempre y cuando se compruebe fehacientemente el interés jurídico,

VII. Coadyuvar con otras autoridades en materia financiera para lograr una relación equitativa entre las Instituciones Financieras y los Usuarios, así como un sano desarrollo del sistema financiero mexicano”.

En términos del planteamiento del trabajo de investigación las dos instituciones anteriormente citadas buscan reducir conflictos de agencia entre el banco como agente y el público como principal.

Banxico: Banco de México.

El Banco de México, es facultado por la Ley que lo crea en su artículo segundo, para proveer a la economía del país de moneda nacional, promover el sano desarrollo del sistema financiero y propiciar el buen funcionamiento de los sistemas de pagos. El capítulo tercero de la Ley indica que el Banxico fungirá como asesor del gobierno federal en materia económica y, particularmente, financiera. Participará en el fondo monetario internacional y en otros organismos de cooperación financiera internacional o que agrupen a bancos centrales, y operará con los organismos con bancos centrales y con otras personas morales extranjeras que ejerzan funciones de autoridad en materia financiera.

Otros interesados en regulación

La Cámara de Diputados propone nuevas iniciativas de ley al notar problemas u oportunidades para la mejora en el sector bancario, por ejemplo el 14 de abril de 2004 aprobó la Ley de Alertas Tempranas en donde propone clasificar a cada institución bancaria de acuerdo a tres categorías:

En "foco verde" si su Índice de Capitalización (Icap) se encuentra por arriba de 10 por ciento. En esta situación no se contempla medida correctiva alguna.

En "foco amarillo", mientras su Icap se encuentre entre 8 por ciento y 10 por ciento. En este caso se implantarán medidas correctivas mínimas, como la obligación de informar al Consejo de Administración del banco, así como abstenerse de celebrar operaciones que puedan deteriorar su índice de capitalización.

En "foco rojo" cuando su Icap se encuentre por debajo de 8 por ciento. Bajo este escenario se llevarán a cabo medidas adicionales más severas como elaborar un plan de restauración del capital; suspender a los accionistas bancarios el pago de dividendos; suspender el programa de recompra de acciones del banco; diferir el pago de intereses y el pago del principal; convertir en acciones las obligaciones subordinadas; así como suspender el pago de compensaciones y bonos extraordinarios adicionales al salario a funcionarios directivos y ejecutivos.

4.1.3.- Legislación del sistema bancario.

Ley de Instituciones de Crédito¹

Como se indicó renglones arriba, esta Ley es fundamental para el establecimiento de un gobierno corporativo ampliado ya que tiene por objeto regular el servicio de banca y crédito; la organización y funcionamiento de las instituciones de crédito; las actividades y operaciones que las mismas podrán realizar; su sano y equilibrado desarrollo; la protección de los intereses del público; y los términos en que el Estado ejercerá la rectoría financiera del Sistema Bancario Mexicano. Ella es referencia obligada para todas las de decisión estratégica que realizan los

¹ El 13 de abril del 2004, la Cámara de Diputados aprobó por unanimidad diversas reformas a la Ley de Instituciones de Crédito. Se faculta también a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) a establecer nuevas reglas para clasificar a las instituciones de crédito de acuerdo con sus índices de capitalización. Se argumenta en el dictamen, que las modificaciones buscan proteger al público ahorrador y fortalecer la estabilidad del sistema financiero mexicano. El universal on line. www.el-universaql.com.mx.

bancos y la fuente de apoyo de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para cumplir con sus atribuciones que le confiere su legislación específica.

Ley para regular las agrupaciones financieras.

Esta Ley tiene que ver con los grupos financieros conformados en la industria bancaria tales como el Grupo Financiero Banamex, Grupo Financiero BBV Bancomer, Grupo Financiero Santander Serfin, entre otros. La ley tiene por objeto regular las bases de organización y funcionamiento de tales agrupaciones; establecer los términos bajo los cuales habrán de operar, así como la protección de los intereses de quienes celebren operaciones con las filiales integrantes de dichos grupos.

En esta ley se encuentran los lineamientos sobre las actividades y obligaciones de la sociedad anónima controladora que mantendrá el control de las asambleas generales de accionistas, de la administración de todos los integrantes de cada grupo y la propiedad, en todo tiempo, de acciones con derecho a voto que representen por lo menos el cincuenta y uno por ciento del capital pagado de cada uno de los integrantes del grupo. La importancia de las agrupaciones es de sumo interés para los fines de gobierno corporativo extendido ya que entre sus funciones tienen la capacidad de nombrar a la mayoría de los miembros del consejo de administración de cada uno de los integrantes del grupo que son los que en realidad llevan el gobierno en los bancos.

Ley para regular las sociedades de información crediticia²

La Ley tiene por objeto regular la constitución y operación de las sociedades de información crediticia, es decir, la regulación en materia de prestación de servicios consistentes en la recopilación, manejo y entrega o envío de información relativa al historial crediticio de personas físicas y morales, así como a operaciones crediticias y otras de naturaleza análoga que éstas mantengan con entidades financieras y empresas comerciales. Esta Ley proporciona una figura independiente para el vínculo entre la institución financiera y cliente del lado izquierdo del balance que puede reducir riesgos de incumplimiento y riesgos de mercado al detectar la calidad del uso de créditos otorgados a los usuarios.

La ley de concursos mercantiles.

Esta ley publicada en el Diario Oficial de la federación en mayo del 2000, tiene por objeto regular el concurso mercantil con la finalidad de evitar el incumplimiento generalizado de las obligaciones de pago que pongan en riesgo la viabilidad de las empresas, en este caso bancarias.

² Diario Oficial de la Federación del 15 de enero de 2002

El concurso mercantil consta de dos etapas sucesivas: la conciliación y la quiebra. "La finalidad de la conciliación es lograr la conservación de la empresa mediante convenio que suscriba con sus acreedores reconocidos. Y la finalidad de la quiebra es la venta de la empresa, de sus unidades productivas o bienes que la integran para el pago a dichos acreedores, cuando no llegan a ningún acuerdo en la etapa previa.

La Ley establece en sus primeros artículos la situación que deben tener las empresas para optar por la normativa, también incluye los procedimientos para la declaración del concurso mercantil y las visitas y sentencia de la autoridad correspondiente, así como el conjunto de detalles que permiten alcanzar el objetivo trazado por la Ley.

En lo que respecta a las instituciones financieras, en el título octavo de los concursos especiales, se incluyen las reglas para las instituciones de crédito, dentro del capítulo II constituido por los artículos 245 al 253 y para las instituciones auxiliares de crédito destina el capítulo III con los artículos 254 al 261.

Lo interesante del caso, es que se cuenta con esta ley protectora de los participantes en la banca en casos extremos de quiebra, pero sobre todo en la prevención de dicha quiebra. Lo anterior cobra mayor importancia, ante el hecho de que en enero del 2005 el Instituto para la Protección del Ahorro Bancario, IPAB, limita la cantidad asignada para el seguro sobre depósitos bancarios por persona física o moral, con el consecuente aumento del riesgo de pérdida para el usuario de la banca en caso de sucesos extremo de riesgo sistemático o no sistemático.

Los artículos son genéricos y existen dudas sobre la oportuna aplicación, dado que la propia Ley indica que solamente el Instituto para la Protección del Ahorro Bancario o la Comisión Nacional Bancaria pueden demandar la declaración de concurso mercantil de una institución de crédito, lo cual puede acarrear problemas en el momento de ejecución por las características de los participantes de ese sector.

La cuestión es que la Ley existe y para que sea viable dentro de la industria bancaria tendría que existir un trabajo del gobierno corporativo amplio que previamente detalle los procedimientos y responsabilidades para su correcta aplicación bajo la coordinación de alguna Comisión que dicho gobierno forme para tal efecto y evitar fricciones entre los participantes en momentos críticos indeseables.

Leyes extranjeras

Existe un sinnúmero de leyes y reglamentos en el ámbito internacional que afectan el gobierno de la banca mexicana, sobre todo las relativas al país en donde se encuentran las casas matrices de los bancos con capital

mayoritariamente extranjero. Sin embargo el efecto de esas leyes cae mas en el campo del gobierno interno de tales corporaciones que en el externo. Por otra parte, los países más desarrollados del planeta tienen ciertas regulaciones especiales que influyen sobre la actividad económica de los otros países, caso concreto de la Ley Sarbanes Oxley cuya aplicación se hace extensiva a todas las empresas que coticen en las bolsas de aquel país incluidos desde luego los bancos. Esta ley que surge a raíz de los escándalos comentados como Enron es referente de la nueva orientación en el establecimiento de gobiernos corporativos en todos los países.

Ley Sarbanes Oxley

La Ley contiene tres secciones:

Sección 1.- Short title; table of contents.

Sección 2.- Definiciones.

Sección 3.- Commission rules and enforcement.

Y el contenido de la Ley se proporciona en once títulos con sus respectivas secciones a fin de explicar detalladamente los requerimientos que deben seguir los gobiernos corporativos de las empresas públicas:

Título 1.- Public Company Accounting Oversight Board

Título 2.- Auditor Independence

Título 3.- Corporate Responsibility

Título 4.- Enhanced Financial Disclosures

Título 5.- Analyst Conflicts of Interest

Título 6.- Commission Resources And Authority

Título 7.- Studies And Reports

Título 8.- Corporate And Criminal Fraud Accountability

Título 9.- White-Collar Crime Penalty Enhancements

Título 10.- Corporate Tax Returns

Título 11.- Corporate Fraud And Accountability

Se firma el 30 de julio del 2002 en los Estados Unidos de Norteamérica, proporcionando un periodo de gracia para su puesta en práctica el 15 de noviembre del 2004. En un principio la Ley fue aceptada por toda la comunidad empresarial norteamericana como una buena medida para endurecer la regulación sobre el gobierno corporativo de toda empresa pública dentro del territorio de ese país ante la evidente conducta fraudulenta de grandes corporaciones. No obstante, al correr del tiempo, al olvido de la situación criminal de aquellas empresas y rebasada la fecha de gracia otorgada los empresarios solicitan prorrogas para su instrumentación bajo el argumento de los costos y la madurez que se requiere para su operación.

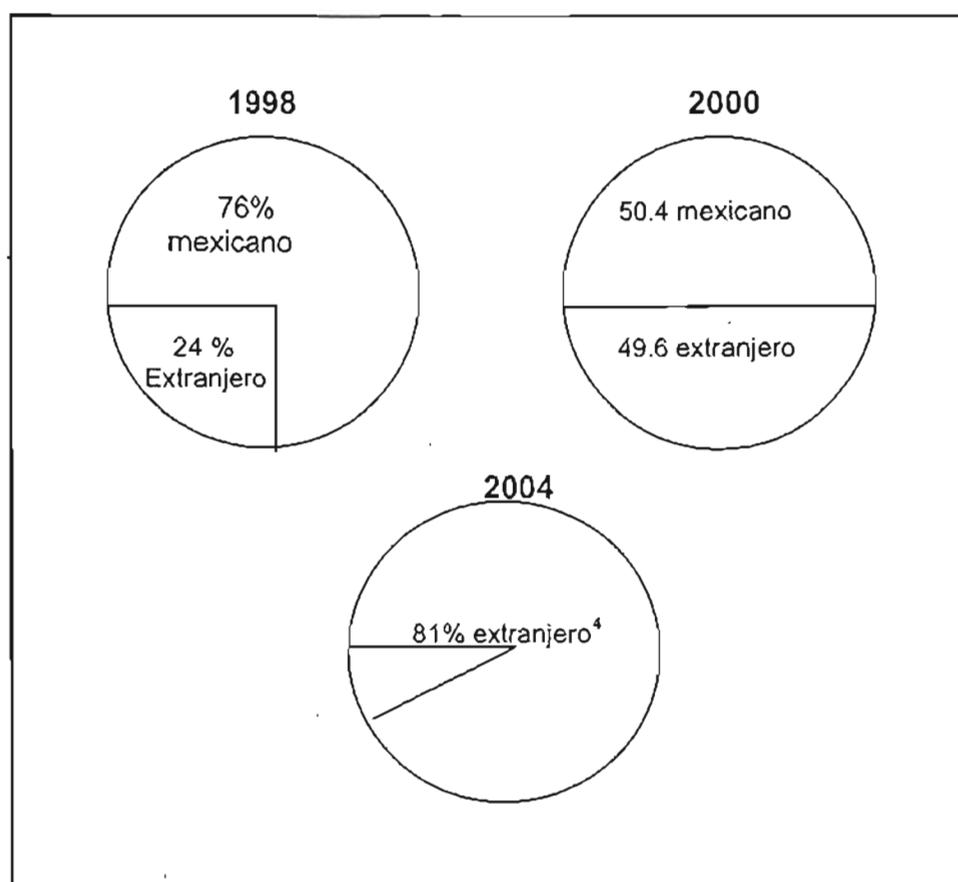
4.1.4.- La Estructura bancaria

Tipo de capital

El Fondo Monetario Internacional (FMI) reportaba en el año 2001 la tendencia en la estructura del capital extranjero dentro de la banca mexicana que se muestra en la figura obtenida de su informe 01/192³.

El cambio de los banqueros mexicanos por extranjeros se presenta con gran velocidad de manera que para el 2004 la casi totalidad del sector se encuentra gobernada por las casas matrices de bancos de otros países: Españoles, estadounidenses, ingleses entre otros.

Participación extranjera en la industria bancaria



³ Se mantiene la figura y número original del reporte del FMI 01/192 del 2001 para los datos correspondientes a 1998 y 2000., el dato de 2004 se toma del reporte entregado por el Banxico al Senado en comparecencia del 31 de marzo del 2004.

⁴ La jornada 1 de abril: En el reporte entregado el 31 de marzo del 2004 por el Banco de México (BdeM) al Senado. 81 por ciento de los activos de la banca son controlados por extranjeros. Esa proporción es de 21 por ciento en Estados Unidos y de 6 por ciento en Canadá, por hablar del bloque de América del Norte. En Asia ocurre que en Japón sólo 6 por ciento de los activos bancarios pertenecen a extranjeros y el porcentaje es de 10 en Corea. En Australia es de 16 por ciento.

**Fuente: Información estadística de la CNBV e Informe 01/192 del FMI
La concentración.**

De los 32 bancos que conforman la industria bancaria en México, cuatro de ellos concentran más del 70% de los activos de dicha industria, conforme a los datos registrados en la CNBV hasta diciembre de 2003. Destaca la presencia de dos bancos, BBV-Bancomer y Banamex-Citibank, que juntos mantienen alrededor de 50% de esos activos.

Esta presencia de alta concentración de activos representa un punto de revisión en cuanto a la posibilidad de pérdida de los participantes del lado derecho del balance y otros interesados dentro del esquema de gobierno corporativo amplio, ante movimientos bruscos en el riesgo país.

Cabe destacar que el titular del Banxico de manera discursiva ha abierto la inquietud para que se analice la posibilidad de aumentar el número de bancos en México⁵.

En el capítulo primero se expuso como es que en esta industria en mayor medida que en cualquier otra, el sector gobierno ha intervenido para concentrar la banca, destacando la estatización y la reprivatización en la época moderna mexicana.

**Participación en activos
Dic. 2003**

Banco	Monto Millones De pesos	%
BBV Bancomer	486 067.6	26.20
Banamex Citibank	408 222.9	22.01
Santander Serfin	244962.5	13.20
Mercantil del Norte	204 419.6	11.02
C4		72.43

Fuente: CNBV Boletín estadístico Banca múltiple.

La captación

En cuanto a la captación de recursos se refiere, la situación es muy parecida a la concentración. Al cierre del año 2003 la concentración era muy elevada con cuatro bancos captando cerca del 80 % de los recursos destinados a la industria. De la misma manera el BBV y Citibank destacan con cerca del 50% entre los dos.

Esto refuerza la necesidad planteada del cuidado que debe mantenerse en un buen gobierno corporativo a nivel amplio.

⁵ Financiero 12 de abril 2004.

Captación de recursos
Dic. 2003

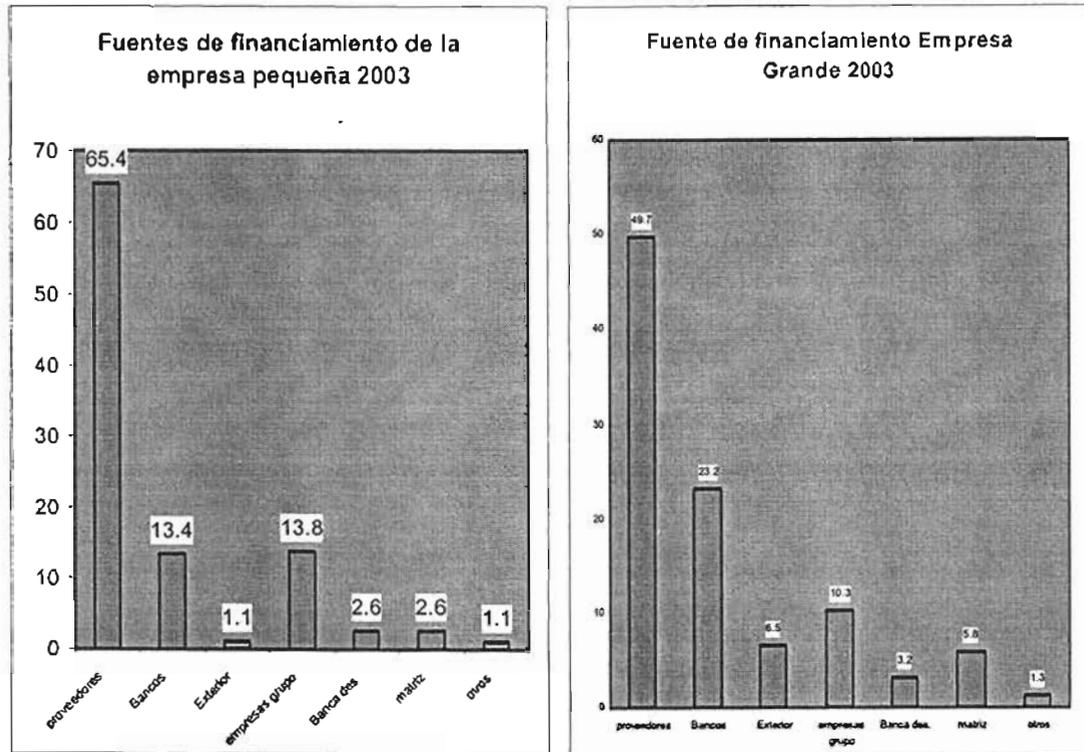
Banco	Monto Millones De pesos	%
BBV Bancomer	425 993.5	29.22
Banamex Citibank	290 963.5	19.96
Santander Serfin	195296.4	13.39
Mercantil del Norte C4	191 243.0	13.12 75.69

Fuente: CNBV Boletín estadístico Banca múltiple.

4.1.5.- Importancia del Negocio de banca tradicional.

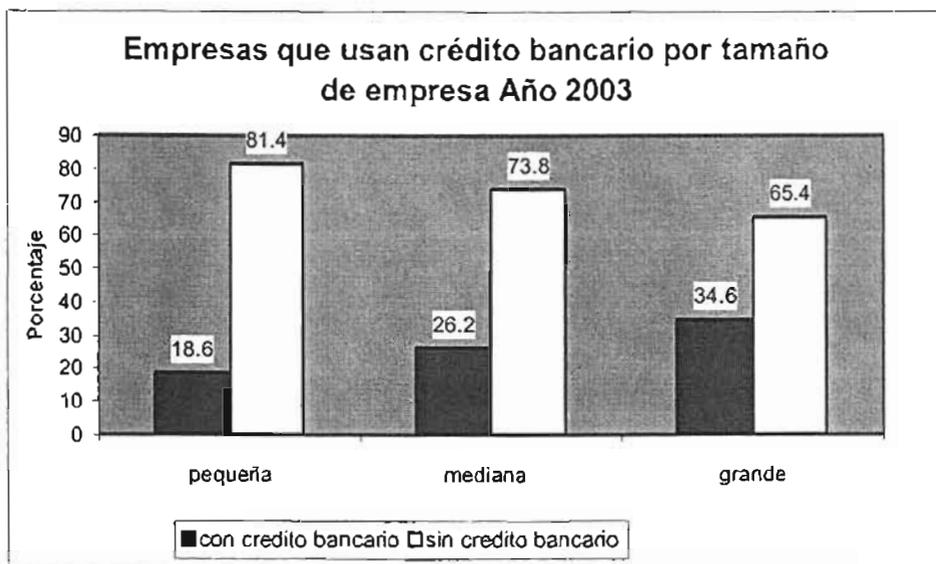
Como fuente de financiamiento

La encuesta de evaluación coyuntural del mercado crediticio del Banco de México, muestra que en los últimos años la banca mexicana no es fuente principal de financiamiento del sector productivo. Las siguientes graficas muestran el reporte de la situación existente en el año 2003. La principal fuente de financiamiento tanto de la industria pequeña como de la grande son sus proveedores con diferenciales muy pronunciados respecto al que otorga la Banca. Se nota también que la banca dentro del poco financiamiento que otorgan al las empresas, prefieren mas al sector de las grandes que al de las pequeñas.



En otorgamiento de créditos

De la misma manera, conforme a la encuesta del Banco de México citada, se observa que la proporción de empresas que reciben créditos es muy pobre. En el caso de las pequeñas empresas más del 80 % no tienen acceso a este tipo de recursos para su funcionamiento; la grande recibe más aunque no significa que cuenten con una amplitud en este campo. La siguiente grafica muestra esta situación con mayor nitidez.



Fuente: elaboración propia con datos de la CNBV.

Se ha reiterado que el gobierno corporativo amplio está interesado en el buen funcionamiento de la economía en su conjunto como vía de mantener un mayor auge sectorial y con ello un desarrollo sano y de largo plazo para la Banca. Entonces será compromiso del gobierno externo procurar corregir estos desajustes que a la larga perjudican la ganancia bancaria. Desde luego que el gobierno interno de cada banco buscará proporcionar sus créditos a la empresa grande, dado el grado de riesgo total que presentan y en este sentido habrá que definir los mecanismos para reducir los riesgos de crédito, operativo, liquidez que representa. Este es un trabajo que no se ha hecho en cuanto gobierno corporativo amplio se refiere. Algunas de las herramientas están planteadas en capítulo previo en este trabajo.

4.1.6.- Presencia de organismos privados: Asociación de Banqueros de México

La Asociación de Banqueros de México, A.C. (ABM) se fundó en noviembre de 1928, con el propósito de representar los intereses generales de la banca y de brindar a los bancos servicios técnicos especializados.

La ABM se ha desempeña como el organismo cúpula de las instituciones de crédito.

Recientemente, atendiendo a las actuales condiciones del sistema financiero mexicano, se realizó una profunda revisión de la estructura, características, metas y objetivos de la Asociación.

Su propósito es satisfacer diversas necesidades comunes, tales como las de representación, información, estudios e investigación, contacto con autoridades, interacción internacional y mantenimiento de servicios de interés común, entre otros.

En este organismo prácticamente se encuentran los representantes de la totalidad de la banca en México. Es un buen foro para impulsar un buen gobierno corporativo extendido y no sólo el conjunto de prácticas para el buen gobierno que ahora mantienen.

La asociación tiene experiencia en la formación de comisiones para el análisis y desarrollo del sector. Esto es un gran avance para coordinar la banca y las instituciones reguladoras bajo una orientación de desarrollo integral del negocio de acercamiento entre los agentes económicos participantes en la función ahorro crédito inversión. Actualmente mantienen comisiones de asesorías y comités especializados en normatividad, crédito, operaciones y sistemas de pagos, medios de pago, mercados financieros y en comunicaciones y mercadotecnia.

Destaca también la constante capacitación que mantienen en cursos de regulación y tendencias en otros países principalmente EEUU y la Unión Europea, perspectivas de la Banca, cultura corporativa, etc.. Sin embargo tales cursos y eventos no son diseñados bajo un enfoque de desarrollo integral de un sistema de gobierno corporativo para un desempeño de largo plazo en la industria. Cosa que puede cambiar con el establecimiento de la superestructura de gobierno expuesta en el capítulo tercero.

Finalmente cuentan con los medios para la publicación y difusión de estadísticas libros y folletos fácilmente aprovechables en el esquema propuesto.

4.2.-Elementos para gobierno corporativo interno

4.2.1.- En la ley de instituciones de Crédito

Dentro del texto de esta Ley se establecen normas que se relacionan directamente con las características anotadas para un buen gobierno corporativo y transparencia. Destaca el capítulo once que hace referencia a la formación del capital social en una parte ordinaria con acciones de la serie "O" y por capital adicional representado por acciones de la serie "L" que pueden emitirse hasta por un monto equivalente al 40% del capital social ordinario previa autorización de la CNBV.

Las acciones serie "L" son de voto limitado y otorgaran derecho de voto únicamente en los asuntos relativos a cambio de objeto, fusión, escisión, transformación, disolución y liquidación, así como cancelación de su inscripción en cualesquiera bolsas de valores. Estas acciones también podrán conferir derecho a recibir un dividendo preferente y acumulativo, así como a un dividendo superior al de las acciones representativas del capital ordinario, siempre y cuando así se establezca en los estatutos sociales de la institución emisora. En ningún caso los dividendos de esta serie podrán ser inferiores a los de las otras series.

Por su parte el artículo 12 indica que las acciones de la instituciones de banca múltiple, serán de igual valor; dentro de cada serie, conferirán a sus tenedores los mismos derechos, y deberán pagarse íntegramente en efectivo en el acto de ser suscritas. Las acciones se mantendrán en depósito en alguna de las instituciones para el depósito de valores reguladas en la Ley del Mercado de Valores, quienes en ningún caso se encontrarán obligadas a entregarlas a los titulares

El artículo 21 y 22 se refieren al consejo de administración y su director general relacionando a ambos con la administración del banco en una especie de confusión entre lo que a cada uno le compete.

Se dice ahí que el Consejo de Administración deberá contar con un comité de auditoría, con carácter consultivo sujeto a las funciones mínimas que debe realizar según lo establezca la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

El artículo 22 establece que el Consejo de Administración de las instituciones de banca múltiple estará integrado por un mínimo de cinco y un máximo de quince consejeros propietarios, de los cuales cuando menos el veinticinco por ciento deberán ser independientes⁶. Por cada consejero propietario se debe designar a su respectivo suplente, en el entendido de que los consejeros suplentes de los consejeros independientes, deberán tener este mismo carácter.

En ningún caso podrán ser consejeros:

- I. Los funcionarios y empleados de la institución, con excepción del director general y de los funcionarios de la sociedad que ocupen cargos con las dos jerarquías administrativas inmediatas inferiores a la de aquél, sin que éstos constituyan más de la tercera parte del consejo de administración;
- II. El cónyuge. Las personas que tengan parentesco por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado, o civil, con más de dos consejeros;
- III. Las personas que tengan litigio pendiente con la institución de que se trate;
- IV. Las personas sentenciadas por delitos patrimoniales; las inhabilitadas para ejercer el comercio o para desempeñar un empleo, cargo o comisión en el servicio público, o en el sistema financiero mexicano;
- V. Los quebrados y concursados que no hayan sido rehabilitados;
- VI. Quienes realicen funciones de inspección y vigilancia de las instituciones de crédito;
- VII. Quienes realicen funciones de regulación de las instituciones de crédito, salvo que exista participación del Gobierno Federal en el capital de las mismas, o reciban apoyos del Fondo Bancario de Protección al Ahorro, y
- VIII. Quienes participen en el consejo de administración de entidades financieras pertenecientes, en su caso, a otros grupos financieros, o de las sociedades controladoras de los mismos, así como de otras entidades financieras no agrupadas.

La mayoría de los consejeros deberán ser mexicanos o extranjeros residentes en el territorio nacional.

En ningún caso podrán ser consejeros independientes:

⁶ Por consejero independiente, deberá entenderse a la persona que sea ajena a la administración de la institución de banca múltiple respectiva, y que reúna los requisitos y condiciones que determine la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, mediante disposiciones de carácter general, en las que igualmente se establecerán los supuestos bajo los cuales, se considerará que un consejero deja de ser independiente

- I. Empleados o directivos de la institución;
- II. Accionistas que sin ser empleados o directivos de la institución, tengan poder de mando sobre los directivos de la misma;
- III. Socios o empleados de sociedades o asociaciones que presten servicios de asesoría o consultoría a la institución o a las empresas que pertenezcan al mismo grupo económico del cual forme parte ésta, cuyos ingresos representen el diez por ciento o más de sus ingresos;
- IV. Clientes, proveedores, deudores, acreedores, socios, consejeros o empleados de una sociedad que sea cliente, proveedor, deudor o acreedor importante de la institución.

Se considera que un cliente o proveedor es importante cuando los servicios que le preste la institución o las ventas que le haga a ésta, representan más del diez por ciento de los servicios o ventas totales del cliente o del proveedor, respectivamente. Asimismo, se considera que un deudor o acreedor es importante cuando el importe del crédito es mayor al quince por ciento de los activos de la institución o de su contraparte;

- V. Empleados de una fundación, asociación o sociedad civiles que reciban donativos importantes de la institución.

Se consideran donativos importantes a aquellos que representen más del quince por ciento del total de donativos recibidos por la fundación, asociación o sociedad civiles de que se trate;

- VI. Directores generales o directivos de alto nivel de una sociedad en cuyo consejo de administración participe el director general o un directivo de alto nivel de la institución;

VII. Cónyuges o concubenarios, así como los parientes por consanguinidad, afinidad o civil hasta el primer grado respecto de alguna de las personas mencionadas en las fracciones III a VI anteriores, o bien, hasta el tercer grado, en relación con las señaladas en las fracciones I, II y VIII de este artículo, y

- VIII. Quienes hayan ocupado un cargo de dirección o administrativo en la institución o en el grupo financiero al que, en su caso, pertenezca la propia institución, durante el año anterior al momento en que se pretenda hacer su designación.

El consejo deberá reunirse por lo menos trimestralmente y en forma extraordinaria, cuando sea convocado por el Presidente del consejo, al menos el veinticinco por ciento de los consejeros, o cualquiera de los comisarios de la institución. Para la

celebración de las sesiones ordinarias y extraordinarias del consejo de administración se deberá contar con la asistencia de cuando menos el cincuenta y uno por ciento de los consejeros, de los cuales por lo menos uno deberá ser consejero independiente.

El artículo 21 establece que la administración de las instituciones de banca múltiple estará encomendada a un consejo de administración y a un director general, en sus respectivas esferas de competencia.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores establecerá, en las disposiciones a que se refiere el segundo párrafo de este artículo 22 de esta Ley, las funciones mínimas que deberá realizar el comité de auditoría, así como las normas relativas a su integración, periodicidad de sus sesiones y la oportunidad y suficiencia de la información que deba considerar.

El director general deberá elaborar y presentar al consejo de administración, para su aprobación, las políticas para el adecuado empleo y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales de la institución, las cuales deberán considerar el uso racional de los mismos, restricciones para el empleo de ciertos bienes, mecanismos de supervisión y control y, en general, la aplicación de los recursos a las actividades propias de la institución y a la consecución de sus fines.

El director general deberá en todos los casos proporcionar datos e informes precisos para auxiliar al consejo de administración en la adecuada toma de decisiones.

Los accionistas que representen cuando menos un diez por ciento del capital pagado ordinario de la institución, tendrán derecho a designar un consejero. Sólo podrá revocarse el nombramiento de los consejeros de minoría, cuando se revoque el de todos los demás.

El Presidente del consejo tendrá voto de calidad en caso de empate.

Por lo que se refiere a los nombramientos de consejeros de las instituciones de banca múltiple el artículo 23 de la LIC establece que este deberá recaer en personas que cuenten con calidad técnica, honorabilidad e historial crediticio satisfactorio, así como con amplios conocimientos y experiencia en materia financiera, legal o administrativa.

En este artículo se prohíbe expresamente a los consejeros participar en la deliberación y votación de cualquier asunto que implique para ellos un conflicto de interés. Asimismo, les impone mantener absoluta confidencialidad respecto de todos aquellos actos, hechos o acontecimientos relativos a la institución de banca múltiple de que sea consejero, así como de toda deliberación que se lleve a cabo en el consejo, sin perjuicio de la obligación que tendrá la institución de proporcionar toda la información que les sea solicitada al amparo de la Ley.

Sobre el nombramiento del director general de las instituciones de banca múltiple y de los funcionarios que ocupen cargos con las dos jerarquías inmediatas inferiores a la de éste, el artículo 23 de la LIC indica que deberán recaer en personas que cuenten con elegibilidad crediticia y honorabilidad, y que además reúnan los requisitos siguientes: Ser residente en territorio mexicano, en términos de lo dispuesto por el Código Fiscal de la Federación; haber prestado por lo menos cinco años sus servicios en puestos de alto nivel decisorio, cuyo desempeño requiera conocimiento y experiencia en materia financiera y administrativa; no tener alguno de los impedimentos que la Ley señala para ser consejero y no estar realizando funciones de regulación de las instituciones de crédito.

Los comisarios de las instituciones deberán cumplir con el requisito establecido en la fracción I anterior.

Las instituciones de banca múltiple deberán informar a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores los nombramientos de consejeros, director general y funcionarios con las dos jerarquías inmediatas inferiores a la de este último, dentro de los cinco días hábiles posteriores a su designación, manifestando expresamente que los mismos cumplen con los requisitos aplicables.

Sobre este último punto y atendiendo el contenido del artículo 25, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, con acuerdo de su Junta de Gobierno, podrá en todo tiempo determinar que se proceda a la remoción o suspensión de los miembros del consejo de administración, directores generales, comisarios, directores y gerentes, delegados fiduciarios y funcionarios que puedan obligar con su firma a la institución, así como imponer veto de seis meses hasta cinco años a las personas antes mencionadas, cuando considere que no cuentan con la suficiente calidad técnica, honorabilidad e historial crediticio satisfactorio para el desempeño de sus funciones, no reúnan los requisitos al efecto establecidos o incurran de manera grave o reiterada en infracciones a la presente Ley o a las disposiciones de carácter general que de ella deriven. En los dos últimos supuestos, la propia Comisión podrá además, inhabilitar a las citadas personas para desempeñar un empleo, cargo o comisión dentro del sistema financiero mexicano, por el mismo periodo de seis meses hasta cinco años, sin perjuicio de las sanciones que conforme a éste u otros ordenamientos legales fueren aplicables. Antes de dictar la resolución correspondiente, la citada Comisión deberá escuchar al interesado y a la institución de banca múltiple de que se trate.

La propia Comisión podrá, también con el acuerdo de su Junta de Gobierno, ordenar la remoción o suspensión de los auditores externos independientes de las instituciones de banca múltiple, así como imponer veto a dichas personas por el periodo señalado en el párrafo anterior, cuando incurran de manera grave o reiterada en infracciones a esta Ley o las disposiciones de carácter general que de la misma emanen, sin perjuicio de las sanciones a que pudieran hacerse acreedores.

Finalmente en el artículo 26 de la Ley se establece que El órgano de vigilancia de las instituciones de banca múltiple, estará integrado por lo menos por un comisario designado por los accionistas de la serie "O" y, en su caso, un comisario nombrado por los de la serie "L", así como sus respectivos suplentes. El nombramiento de comisarios deberá hacerse en asamblea especial por cada serie de acciones. A las asambleas que se reúnan con este fin, les serán aplicables, en lo conducente, las disposiciones para las asambleas generales ordinarias previstas en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

4.2.2.- En la circular 11-33

Esta circular emitida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, en sus anexos J: Guía general para la revelación sobre el grado de adhesión a los principios del código de mejores prácticas corporativas,

J1: Instructivo y formato a presentar con la información correspondiente a la revelación sobre el cumplimiento de las recomendaciones del código de mejores prácticas corporativas.

J2: Instructivo y formato a presentar para la revelación sobre el cumplimiento de las recomendaciones del código de mejores prácticas corporativas, con relación a la asamblea de accionistas.

J4: Código de mejores prácticas corporativas presenta una orientación completa sobre las prácticas de buen gobierno corporativo aplicable a las empresas emisoras que muy bien pueden aplicarse a todas las instituciones bancarias como se hace en aquellas que cotizan en Bolsa.

Al respecto la circular indica que “el Código puede aplicarse a todas las empresas mexicanas, ya sean cotizadas en Bolsa o no, reconociendo que existen ciertos principios que solamente aplican a las cotizadas por la propia naturaleza de éstos” y que “con el objeto de contribuir a una mejor revelación de información al mercado, el Comité solicitó a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores la emisión de disposiciones a fin de que las empresas cuyas acciones coticen en la Bolsa revelen su grado de adhesión a las prácticas sugeridas. En el caso de que una empresa pública no siga dichas prácticas, ésta indicará las razones por las cuales no las sigue, así como el mecanismo alternativo que tenga para suplirlas”

Los bancos “listados” en la Bolsa Mexicana de Valores, han cumplido cabalmente con esta disposición y pueden seguirlo haciendo dentro del sistema de gobierno corporativo que se establezca para la industria bancaria en su carácter amplio como se establece en el presente documento.

Entonces, esta circular es parte importante para el avance en el establecimiento de un sistema amplio de gobierno corporativo en la banca.

La circular incluye el contenido del código bajo el siguiente:

INDICE

Introducción

- I. Consejo de Administración
 - I.1 Funciones
 - I.2 Integración
 - I.3 Estructura
 - I.4 Operación
 - I.5 Deberes de los Consejeros

- II. **Función de Evaluación y Compensación**
 - II.1 Funciones Genéricas
 - II.2 Aspectos Operativos

- III. **Función de Auditoría**
 - III.1 Funciones Genéricas
 - III.2 Selección de Auditores
 - III.3 Información Financiera
 - III.4 Controles Internos
 - III.5 Revisión del Cumplimiento de Disposiciones

- IV. **Función de Finanzas y Planeación**
 - IV.1 Funciones Genéricas
 - IV.2 Aspectos Operativos

- V. **Revelación de Información a los Accionistas**
 - V.1. Información y Orden del Día de la Asamblea de Accionistas
 - V.2. Información y Comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas

Anexo

4.2.3.- Cuestionario de aplicación artículo 33 fracción I inciso b, numeral 2 de la Circular Única de Emisoras

En el anexo a este capítulo se incluye el cuestionario de referencia para la auditoría “amigable” en la aplicación del requerimiento que hace la Bolsa Mexicana de Valores a las emisoras siguiendo los lineamientos planteados en la circular 11/33.

En el primer trimestre del 2004, se encuentran listados en la Bolsa Mexicana de Valores ocho bancos, los cuales respondieron el cuestionario para dar a conocer su grado de adhesión a dicho código de mejores prácticas corporativas. El objetivo planteado por la Bolsa, busca que estos bancos y las demás emisoras,

“implementen estándares internacionales que les permitan ser más competitivas, transparentes, y ofrezcan mayor confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros”.

Los esos grupos financieros que entregaron el cuestionario resuelto a la Bolsa Mexicana de Valores en junio del 2003, se observan divergencias en el inciso 4 sobre la integración del consejo de administración, relativo sugerencias por el consejero propietario sobre su suplente; en el inciso 9 sobre la indicación en el informe anual de los principales cargos de cada consejero a la fecha del informe. Existe divergencias también en los incisos 12 y 13 sobre la estructura del consejo de administración correspondiente al número de miembros de cada órgano independiente y la participación del consejero independiente en los órganos intermedios además de los relativos a sus funciones.

En el caso de las operaciones del consejo de administración, existen divergencias en los incisos 17, 19 y 20 que corresponden al número de consejeros que pueden convocar a reunión, mecanismos para evaluar asuntos estratégico aún sin contar con información oportuna y la inducción de os consejeros sobre sus responsabilidades y situación de la sociedad.

El principal inciso de divergencia en los deberes de los consejeros corresponde a la información mutua entre consejeros propietarios y suplentes. Los dos incisos sobre la operación del órgano que cumple la función de evaluación y evaluación tienen divergencias. De igual manera los cuatro incisos que conforman la operación del órgano intermedio que se encarga de la función de finanzas y planeación todos tienen divergencia

4.2.4.- Reglas generales para la diversificación de riesgos en la realización de operaciones activas y pasivas aplicables a las instituciones de crédito.

La SHCP emite estas reglas generales a fin de que las instituciones de crédito, de acuerdo a sanas prácticas bancarias, al realizar sus operaciones activas y pasivas, diversifiquen sus riesgos; considerando pertinente establecer un límite a la concentración del riesgo crediticio aplicable a una persona o, en su caso, grupos de personas que constituyan riesgos comunes⁷ para una institución de

⁷ Riesgo común: el que representen el deudor de la institución de crédito de que se trate y las personas siguientes: Cuando el deudor sea persona física: Personas físicas que dependan económicamente de éste, personas morales que sean controladas, directa o indirectamente, por el propio deudor, con independencia de que pertenezcan o no a un mismo grupo empresarial o consorcio, Grupo empresarial, al conjunto de personas morales organizadas bajo esquemas de inversión directa o indirecta del capital social, controladas por una misma sociedad, incluyendo a esta última. Consorcio, al conjunto de grupos empresariales, vinculados entre sí, por una o más personas físicas accionistas o titulares de partes sociales, que mantengan el control de dichos grupos, con independencia de la forma o estructura que utilicen para integrar o controlar a dichos grupos empresariales. Cuando el deudor sea persona moral La persona o grupo de personas físicas y morales que actúen en forma concertada y ejerzan, directa o indirectamente, la administración a título de dueño, o el control de la persona moral acreditada. Las personas morales

crédito, en función del capital básico de la propia institución, con el propósito de mantener, en todo momento, una sana relación entre el referido riesgo por concentración y el grado de capitalización de la institución de crédito.

4.2.5.-Antecedentes positivos de la Bolsa Mexicana de Valores

Las compañías o entidades emisoras, que participan en el mercado de valores, deben de cumplir requisitos de listado y mantenimiento que establece la Bolsa Mexicana de Valores y las disposiciones de carácter general contenidas en las circulares que emite la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Entre las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores, se presenta información sobre éstas a fin de que el público inversionista cuente con la información suficiente y necesaria al momento de tomar la decisión de apoyarlas financieramente. El reporte anual es uno de los elementos informativos que presentan a la BMV para su publicación cada una de las emisoras. El documento incluye información general, historia y descripción del negocio. La información financiera con sus cuadros estadísticos como anexos. La administración y gobierno corporativo. La estructura accionaria y comportamiento de sus acciones y el personal responsable de cada uno de sus negocios.

Esta información tan valiosa se encuentra a disposición del público en la red electrónica internacional (Internet) que deja de publicarse cuando se "deslistan" como emisoras.

Tomando como ejemplo el caso de BBV Bancomer aún puede consultarse aspectos fundamentales de gobierno corporativo como los siguientes:

La integración, incluyendo nombres por tipo de series del consejo de administración. La capacidad de designación de consejeros por parte de los accionistas según porcentaje de capital social pagado en cada una de sus series. Los tiempos de reunión del consejo de administración. Los tipos de comités constituidos para el análisis de negocios, oportunidades y problemática en el gobierno del banco. La política de compensaciones. Parentesco entre consejeros y funcionarios. Los derechos de minorías. Las políticas de riesgos y muchos de los elementos necesarios en el gobierno corporativo interno de los bancos.

La conclusión que dicta la experiencia es que sí es posible solicitar información y mantenerla disponible para la toma de decisiones que conduzcan al desarrollo del sector bancario como un todo hacia su estabilidad, ganancia justa y apoyo al sector productivo con los niveles mínimos de riesgo que sean posibles.

que sean controladas, directa o indirectamente por el propio deudor, con independencia de que pertenezca o no a un mismo grupo empresarial y, en su caso, consorcio. Las personas morales que pertenezcan al mismo grupo empresarial o, en su caso, consorcio. CNBV: 20 de marzo de 2003

4.2.6.-Código de ética de los consejeros, funcionarios y empleados bancarios

En su artículo tercero el código indica que “en sus relaciones con los clientes, los funcionarios y empleados, y en su caso los consejeros, deberán conducirse ajustándose a la verdad, particularmente tratándose de la información que proporcionen a la clientela sobre las características de los productos y servicios que el banco ofrezca, sin ocultar, en su caso, sus riesgos, comisiones y otros costos”.

4.2.7.-El Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea

El Comité invita en 1996 a la CNBV a participar en la elaboración de el documento Core Principles for Effective Banking Supervision, cuyo principal propósito era establecer una serie de lineamientos mínimos que debe cumplir todo sistema de regulación y supervisión bancaria y de hecho se adoptan los principios de Basilea

De esta manera la industria bancaria mexicana vincula su regulación a las disposiciones establecidas en el marco de recomendaciones del Comité de Basilea. Este Comité, como ya se indicó, es un foro integrado por los gobernadores de los bancos centrales y reguladores bancarios de los países integrantes del Grupo de los Diez cuyas conclusiones y recomendaciones sobre regulación bancaria se han convertido en la norma de supervisión y regulación bancaria no solo en esos países sino en todos los sistemas financieros del mundo.

México se encuentra, actualmente, participando en la revisión del documento conocido como Basilea II con el que se busca un marco más sensible al riesgo que estaba ausente en el primer documento conocido como Basilea I. El nuevo documento incluye además una serie de nuevas opciones para medir tanto el riesgo crediticio como el operativo.

Basilea II se fundamenta en tres pilares: Pilar número uno de los requisitos de capital mínimo; Pilar número dos del proceso de examen supervisor y el Pilar tercero de la utilización eficaz de la disciplina de mercado que con toda seguridad será la guía en la regulación futura de la Banca en México.

El Primer Pilar, requisito de capital mínimo, trata sobre el cálculo de los requisitos de capital mínimo por riesgo crediticio, riesgo de mercado y riesgo operativo indispensables para un buen gobierno corporativo.

El Segundo Pilar, proceso de examen supervisor, trata de los principios claves del examen supervisor, transparencia, responsabilidad de la supervisión y orientación para gestión de riesgos elaborados por el Comité de Basilea con respecto a los riesgos bancarios, incluyendo la orientación relacionada con el tratamiento del riesgo de tipo de interés en la cartera de inversión. Se indica que “la finalidad del

examen supervisor del Nuevo Acuerdo no es solamente asegurar que los bancos posean el capital necesario para cubrir los riesgos de la industria, sino alentar a los bancos a elaborar y utilizar mejores técnicas de gestión de riesgos para controlar y manejar sus riesgos". Punto que se detalló en el capítulo segundo sobre fundamentos teóricos sobre transparencia y gobierno corporativo del presente trabajo de investigación.

El Tercer Pilar, disciplina de mercado, contiene recomendaciones y requisitos de divulgación para los bancos. Propone que todo banco esté obligado a "poseer una política formal de divulgación aprobada por el directorio. En esta política, estarán determinados los objetivos y la estrategia del banco para la divulgación pública de información sobre su condición y rendimiento financieros. Además, deben hacer efectivo un proceso para evaluar la propiedad de su divulgación, incluyendo la frecuencia de la divulgación"

Con esto queda integrada gran parte de lo tratado en el segundo capítulo sobre fundamentos teóricos sobre el gobierno corporativo y transparencia del presente documento.

Faltaría revisar la aplicación del gobierno corporativo que ejercen los bancos establecidos en México con la finalidad de evaluar, por una parte, las reglas normativas disciplinarias propias de los gobiernos de las corporaciones bancarias mundiales y, por otra parte, la diferencia sustancial que tendría con una normatividad novedosa que implica el gobierno corporativo cuando se rebasa los límites de las unidades bancarias con un objetivo complementario, en búsqueda del desarrollo de la industria como un todo. Algunos de estos elementos son objeto del siguiente inciso.

4.3.- Diferencias entre gobierno corporativo tradicional interno y el amplio.

4.3.1.- Las expectativas internas de los accionistas.

Como ya se observó al inicio del capítulo, la industria bancaria en México es mayoritariamente de capital extranjero y está altamente concentrada en dos instituciones: el BBV- Bancomer de capital español y el Banamex-Citibank de capital estadounidense. Con esto se entiende que los bancos transnacionales radicados en la república mexicana son considerados como sucursales internacionales de aquellos, y que, las estrategias de dichas sucursales, responden a las decisiones que de manera global toman los gobiernos corporativos en sus casas matrices.

Sin afán de hacer juicio de valor sobre el origen de capital y decisiones estratégicas que se hacen fuera del territorio nacional, es claro que estos bancos consideran a México como un activo, por cierto muy redituable, dentro de su cartera diversificada geográficamente en el mundo.

Visto así, la contribución de este activo, como cualquier otro, se le mantendrá vigente siempre y cuando genere un flujo de caja con valor positivo por encima del costo de oportunidad existente en el mercado mundial, incluido el análisis de riesgo y el comportamiento estratégico de mercado correspondiente.

La expectativa de los inversionistas centrales y la labor de los administradores del negocio en el territorio mexicano se concentra primordialmente en generar ese flujo positivo para repatriarse, como reparto de dividendos, o bien, destinarse a la inversión de nuevos negocios, no necesariamente dentro de la república mexicana en obediencia a la estrategia que establezca el gobierno corporativo central.

En tal virtud se presupone que los países anfitriones no deben esperar que estos negocios respondan necesariamente a las prioridades de desarrollo que espera la sociedad, en este caso mexicana, sino legítimamente al aumento de la riqueza de los accionistas extranjeros.

En el caso del sistema de gobierno corporativo amplio, que se propone para la industria bancaria mexicana, el objetivo general es muy distinto pues pretende asegurar, además del funcionamiento eficiente y sano del conjunto de bancos, un balance equitativo de la actividad de banca que comprende ganancias justas para todos los participantes e interesados en el buen desempeño del negocio. Por tal motivo requiere una transparencia nítida tanto para los participantes del lado derecho e izquierdo del balance, del gobierno de la república, y de los "stakeholders" a los que ya se hizo referencia en el capítulo.

El gobierno corporativo amplio mantiene como foco central, por encima de cualquier objetivo con carácter de lucro, la función de acercamiento de los recursos de las familias superavitarias hacia la actividad productiva que genere riqueza mediante proyectos de inversión correctamente evaluados desde el punto de vista financiero y social. Aplicar la transformación de activos y demás funciones de banca con la mayor eficiencia y eficacia posible.

4.3.2.- Estructura de los modelos.

Para mantener el control del negocio mundial los bancos transnacionales mantienen una estructura cercana a la que aquí se plantea como gobierno corporativo amplio, pero como controladora de sus sucursales y desde luego, con una filosofía y misión diametralmente opuesta.

Otra vez con el objetivo de clarificar el planteamiento anterior, se toma la estructura del *Citibank* como modelo de referencia para la banca trasnacional, aunque pudo haberse tomado al *BBV* en cuanto máximos concentradores de la actividad de banca en México o cualquier otro banco dentro de la industria.

En el caso de *Citigroup* es un grupo bancario de origen estadounidense que opera en diversos países en las distintas regiones del planeta: África, Asia- Pacífico, América Central y el Caribe, Europa, Este Medio, Norteamérica, y Sudamérica. En

México su operación la realiza a través de Banamex, segundo banco más grande en este país.

Apegados a las reglas sobre gobierno corporativo que establece la Bolsa de Valores de Nueva York⁸ el Gobierno corporativo del *Citibank* se encuentra a cargo de un consejo de administración, constituido por estatuto y en un número que va de 13 a 19 miembros con derecho de voto, además de consejeros honorarios con voz pero sin derecho de voto.

El Consejo se integra por 15 personas que son nombradas por un comité de "asignación y gobierno". Estas personas provienen de diferentes empresas privadas y consultoras especializadas, entre los que se encuentran: Comcast Corp., Alcoa Inc, United Technologies Corp., ChevronTexaco Corp., Capricorn Holdings LLC, Time Warner Inc, Yum!Brands, Inc, Consultant, TFF, Study Group., así como por integrantes del Citigroup⁹

Para ordenar su trabajo el Consejo de Gobierno, mantiene un esquema de comités de directivos como son los siguientes:

Comité de auditoria y administración del riesgo,
Comité ejecutivo.
Comité de personal y compensaciones,
Comité de affaire público y el
Comité de asignación y gobierno al que ya se había hecho referencia.

Cada comité tiene sus reglas revisadas y aprobadas por el consejo en pleno, que son la ley interna para sus actividades.

Como ya se indicó y puede recordarse con mayor claridad observando el esquema general que se presenta en el numeral 3.7.2, el gobierno corporativo amplio, incluye muchos de los elementos de las guías de los gobiernos de la banca internacional, por ejemplo la superestructura de gobierno, los comités de auditorías, los lineamientos sobre estructura y derechos de los accionistas, así como los códigos de ética que deben respaldar la conducta bancaria. Sin embargo la finalidad de cada uno de ellos tiene diferencias sustanciales.

La superestructura del gobierno en este enfoque sustituye, más no elimina, el gobierno corporativo internacional de cada banca en lo particular, es decir, en él quedan representados el conjunto de gobiernos corporativos de los bancos internacionales y los que quedan de carácter nacional, incluyendo a miembros de

⁸ NYSE: New York Stock Exchange

⁹ El cargo representativo de México lo ocupa Roberto Hernández, que fuera principal accionista del grupo Banamex cuando la mayoría del capital era mexicano.

la autoridad reguladora, consejeros de los poderes de la unión, de la asociación de bancos y consejeros independientes de la industria no bancaria.

Esta estructura, por encima de cualquier interés particular de algún banco o institución en específico, será la encargada de mantener el gobierno comunitario lo mas libre de riesgo posible con objetivos de ganancia equilibrada entre inversionistas, ahorradores, industria bancaria con sus accionistas extranjeros y público usuario.

El mecanismo se sustenta en Comités de análisis económico, de auditorias de proceso de monitoreo y regulación con vistas hacia la aplicación ética de las mismas.

La constitución de los comités se hará una vez se acepte el gobierno amplio, desventaja que se tiene con respecto a un banco en particular que por exigencia legal debe de integrar su gobierno desde la aprobación de la concesión que le hacen los países para su operación.

4.3.3.- Misión de gobierno.

El *Citigroup* indica, una aspiración de su gobierno corporativo de, “mantener los estándares más altos de conducta ética en la generación de información oportuna y transparente, con estricto cumplimiento de las leyes, reglas y regulaciones internas que gobiernan el negocio de la compañía”. Sin embargo algunos de sus negocios se han visto en problemas al contraponerse el objetivo de ganancia al estándar de conducta ética.¹⁰

En este punto la misión del gobierno corporativo amplio no se concreta a una aspiración de lo anterior, sino a su cumplimiento cabal referido acatando las leyes, reglas y regulaciones que gobiernan tanto los negocios, como las que emanan de la superestructura industrial bancaria.

El afán es generar riqueza que asegure el futuro de la propia banca como industria, como instituciones individuales y elemento fundamental para desarrollo sostenido del país en beneficio de empresarios, ahorradores, “*stakeholders*” y público usuario. El reto es disminuir la incertidumbre ante movimientos críticos internacionales que con frecuencia contagian a los países con bajas defensas para ese tipo de virus.

4.3.4.- Reglamentos.

El gobierno corporativo del *Citigroup*, fundamenta su actividad en un conjunto de manuales, procedimientos e instructivos a nivel general y para cada una de las sucursales localizadas en las distintas naciones del planeta. Cada comité por ejemplo responde a lineamientos establecidos y revisados con la frecuencia que

¹⁰ Por ejemplo se encuentran notas como la siguiente: “Citigroup said yesterday that the Securities and Exchange Commission was investigating possible accounting irregularities related to its banking business in Argentina from 2001 to 2003, a period when Citigroup was plagued by huge loan losses and Argentina was grappling with political and economic turmoil”. O'brien Timothy L., The New York Times, mayo 2004.

en ellos mismos se establece. Se incluye misión, características, cualidades, responsabilidades y derechos de los miembros, así como la independencia de los grupos.

El gobierno corporativo amplio aún no se constituye en ningún país, sin embargo como ya se ha demostrado existen en México, muchos de los elementos que conformarían la superestructura propuesta.

Tendría desde luego que elaborarse el conjunto de manuales de gobierno con los antecedentes de las instituciones que de manera individual operan en la actualidad.

Es aquí en donde se requiere de un enorme trabajo de constitución, de conocimiento y sensibilidad técnica económica y social del negocio.

4.3.5. El gobierno interno.

El gobierno interno de cada banco realmente respondería a los lineamientos en los que se fundamentan en la actualidad. Un papel muy relevante juega las recomendaciones de Basilea, OCDE y otros organismos internacionales ya citados en el trabajo.

El cambio en este elemento del gobierno, estará en función de los nuevos lineamientos que dicte la superestructura o gobierno externo a las unidades bancarias. Se vislumbran problemas en lo referente a concentración de negocio, manejo de créditos con los sectores productivos, comisiones y pago de primas a los actores del lado derecho del balance, posición respecto a los negocios distintos de la banca tradicional y muchos otros que deberán atenderse con inteligencia y el cuidado de las formas que merecen

En resumen y como conclusión al presente capítulo, se puede observar que existen la cantidad de elementos necesarios y suficientes operando en la práctica bancaria y no bancaria, que sirven para garantizar el establecimiento de un buen sistema de gobierno corporativo extendido en México que permita reducir la incertidumbre en la Banca y el buen desempeño en la operatividad y razón de ser dentro de una economía sana de cada banco.

Además queda clara la diferencia que existe entre un simple y legítimo gobierno corporativo interno de cada banco en búsqueda de aumentar la riqueza de los accionistas y la visión de un gobierno corporativo amplio cuyo objetivo es asegurar el negocio de la banca lo mas saludable y equitativo posible y como elemento coadyuvante al desarrollo sostenido del país.

Anexos

Cuestionario sobre gobierno corporativo del emisor consejo de administración

i) Sobre las Funciones del Consejo de Administración (ver sección I, Principio 1)

En esta sección se deberá comentar acerca de la función que tiene el Consejo de Administración dentro de la sociedad, exponiendo cuál es la visión del Consejo y cómo es que encaja dentro del proceso administrativo. Dentro de este marco general, se debe dar una descripción acerca de las funciones específicas que realiza el Consejo, indicando por qué las considera importantes y necesarias.

ii) Sobre la Estructura del Consejo de Administración (ver sección I, Principios 10, 11 y 14)

En esta sección se deberá comentar acerca de la estructura que tiene el Consejo de Administración. Se deberá señalar si existen órganos intermedios que le auxilien para cumplir sus funciones. Asimismo, se deberá indicar cuántos, cuáles y qué funciones cumplen. En la descripción, también se requiere que se explique cómo es que los órganos intermedios informan al Consejo de sus actividades.

Sobre la Integración del Consejo de Administración	SI	NO	Comentarios
1) ¿El Consejo de Administración está integrado por un número no menor a cinco y no mayor a quince consejeros propietarios? (Principio 2)			
2) *¿Existen únicamente Consejeros Propietarios? (Principio 3)			
3) ¿Los consejeros suplentes únicamente pueden suplir a un consejero propietario previamente establecido? (Principio 3)			
4) ¿En su caso el consejero propietario sugiere al Consejo la designación de la persona que será su respectivo suplente? (Principio 3)			
5) ¿Los consejeros independientes y patrimoniales, en conjunto, constituyen al menos el 40% del Consejo de Administración? (Principio 7)			
6) ¿Los consejeros independientes representan cuando menos el 20% del total de consejeros? (Principio 7)			

7) ¿En el informe anual presentado por el Consejo de Administración se mencionan cuáles consejeros tienen la calidad de independientes y cuáles de patrimoniales? (Principio 8)			
8) ¿Se indica en el informe anual la categoría a la que pertenecen los consejeros patrimoniales? (Principio 8)			
9) ¿En el informe anual del Consejo de Administración se indican los principales cargos de cada consejero a la fecha del informe? (Principio 9)			

* En caso de responder afirmativamente a esta pregunta, se deberá responder "NO APLICA" para las preguntas 3) y 4) siguientes en la columna de comentarios.

Sobre la Estructura del Consejo de Administración	SI	NO	Comentarios
10) ¿El Consejo de Administración realiza las Funciones de Compensación y Evaluación, Auditoría y Planeación y Finanzas? (Principio 10)			
11) ¿Los órganos intermedios únicamente están conformados por consejeros propietarios? (Principio 12)			
12) ¿Cada órgano intermedio se compone de 3 miembros como mínimo y 7 como máximo? (Principio 13)			
13) ¿Cada consejero independiente, además de cumplir con sus funciones en el Consejo, participa en al menos uno de los órganos intermedios? (Principio 16)			
14) ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de Auditoría es presidido por un consejero independiente? (Principio 17)			
Sobre la Operación del Consejo de Administración	SI	NO	Comentarios
15) ¿El Consejo de Administración se reúne al menos 4 veces al año? (Principio 18)			
16) ¿Cuándo menos una de las reuniones del Consejo de Administración está dedicada a la definición de la estrategia de mediano y largo plazo			

de la sociedad? (Principio 18)			
17) ¿Con acuerdo de al menos el 25% de consejeros, se puede convocar a una sesión de Consejo? (Principio 19)			
18) ¿Los consejeros tienen acceso a toda la información relevante con cuando menos 5 días hábiles a la sesión? (Principio 20)			
19) *¿Existe algún mecanismo que asegure que los consejeros puedan evaluar cuestiones sobre asuntos estratégicos, aun cuando no reciban la información necesaria con cuando menos 5 días hábiles de anticipación? (Principio 20)			
20) *¿Se induce al consejero nombrado por primera vez, explicándole sus responsabilidades y la situación de la sociedad? (Principio 21)			
Sobre los Deberes de los Consejeros	SI	NO	Comentarios
21) ¿Los consejeros comunican al Presidente y al Secretario del Consejo cualquier conflicto de interés que implique se deban de abstener de votar y en efecto se abstienen de participar en la deliberación correspondiente? (Principio 22)			
22) ¿Los consejeros únicamente utilizan los activos o servicios de la sociedad sólo para el cumplimiento de su objeto social? (Principio 23)			
23) ¿En su caso, se definen políticas claras para cuando los consejeros utilicen excepcionalmente los activos de la sociedad para cuestiones personales? (Principio 23)			
24) *¿Los consejeros dedican tiempo a sus funciones asistiendo cuando menos al 70% de las sesiones a las que es convocado? (Principio 24)			
25) *¿Los consejeros mantienen absoluta confidencialidad acerca de los asuntos sociales de los que tienen conocimiento a través de las sesiones a las que asisten? (Principio 25)			
26) ¿Los consejeros propietarios y los consejeros suplentes se mantienen mutuamente informados			

acerca de los asuntos tratados en las sesiones del consejo? (Principio 26)			
27) ¿Se apoya al Consejo de Administración a través de opiniones, recomendaciones y orientaciones que se deriven del análisis del desempeño de la empresa? (Principio 27)			

* En el caso de que se responda afirmativamente a estas preguntas, se deberá ampliar la respuesta en la columna de comentarios.

Función de compensación y evaluación

iii) Sobre la Función de Evaluación y Compensación (ver sección II, Principio 28)

En esta sección se deberá comentar cómo se maneja la Evaluación y Compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel describiendo los procesos que se utilizan para cumplir con dichas funciones.

Sobre la Operación del órgano que cumple con la función de Evaluación y Compensación	SI	NO	Comentarios
28) ¿El órgano intermedio que realiza las funciones de Evaluación y Compensación revisa que las condiciones de contratación de ejecutivos de alto nivel y que los pagos probables por separación de la sociedad, se apeguen a lineamientos aprobados por el Consejo? (Principio 29)			
29) ¿La estructura y las políticas utilizadas para la determinación de los paquetes de consejeros y funcionarios son reveladas? (Principio 30)			

Función de auditoría

iv) Sobre la Función de Auditoría (ver sección III, Principios 31, 37, 38, 40)

En esta sección se deberá comentar cómo se cumple con la función de Auditoría describiendo los procesos que se utilizan para cumplir con dichas funciones. En específico, se debe describir cómo es que el órgano intermedio interactúa con el Consejo en relación a las prácticas contables de la sociedad y a los mecanismos que tiene para asegurar una buena calidad en la información financiera.

Sobre la Selección de los Auditores	SI	NO	Comentarios
30) ¿Los ingresos del auditor externo así como de cualquier otra revisión externa, provenientes de llevar a cabo la auditoria de la sociedad, representan un porcentaje igual o menor al 20% de los ingresos totales de los despachos encargados? (Principio 32)			
31) ¿La rotación del socio que dictamina a la sociedad es de al menos cada 6 años? (Principio 33) 32) ¿La persona que firma el dictamen de la auditoria a los estados financieros anuales de la sociedad es distinta de aquella que actúa como Comisario? (Principio 34)			
32) ¿La persona que firma el dictamen de la auditoria a los estados financieros anuales de la sociedad es distinta de aquella que actúa como Comisario? (Principio 34)			
33) ¿Se revela información en el Informe Anual acerca del perfil profesional del Comisario de la sociedad? (Principio 35)			
Sobre la Información Financiera			
34) ¿La sociedad cuenta con un área de auditoria interna? (Principio 36)			
35) ¿El órgano intermedio que se encarga de realizar la función de Auditoria somete las políticas contables a la aprobación del Consejo? (Principio 37)			
36) ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de Auditoria se cerciora si la información financiera pública intermedia se elabora de acuerdo con los mismos principios, criterios y prácticas con los que se elaborarán los informes anuales? (Principio 39)			
Sobre los Controles Internos			
37) ¿Existe un sistema de control interno? (Principio 41)			
38) ¿Se someten a la aprobación del Consejo los lineamientos generales del sistema de control interno? (Principio 41)			

39) ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de Auditoría evalúa y emite una opinión acerca de la efectividad del sistema de control interno? (Principio 42)			
40) ¿Los auditores externos validan la efectividad del sistema de control interno y emiten un reporte respecto a dichos controles? (Principio 43)			
Revisión del Cumplimiento con Disposiciones	SI	NO	Comentarios
41) ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de Auditoría verifica que existan controles que permitan determinar si la sociedad cumple con las disposiciones que le son aplicables y lo reporta periódicamente al Consejo? (Principio 44)			
42) ¿La revisión del cumplimiento de todas las disposiciones aplicables se lleva a cabo cuando menos una vez al año? (Principio 44)			
43) ¿Se informa periódicamente al Consejo de Administración acerca de la situación legal de la misma? (Principio 45)			

Función De Finanzas Y Planeacion

v) Sobre la Función de Finanzas y Planeación (ver sección IV, Principio 46)

En esta sección se deberá comentar cómo se cumple con las funciones de Finanzas y Planeación describiendo los procesos que se utilizan para cumplir con dichas funciones. En específico, en la descripción se debe exponer la interacción que tiene el órgano intermedio con el Consejo para apoyarlo en las decisiones.

Sobre la Operación del órgano intermedio que se encarga de la función de Finanzas y Planeación	SI	NO	Comentarios
44) ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de Finanzas y Planeación emite una evaluación acerca de la viabilidad de las principales inversiones y transacciones de financiamiento de la sociedad? (Principio 47)			
45) ¿El órgano intermedio que se encarga de las funciones de Finanzas y Planeación evalúa			

periódicamente la posición estratégica de la sociedad de acuerdo a lo estipulado en el plan estratégico? (Principio 48)			
46) ¿El órgano intermedio que se encarga de las funciones de Finanzas y Planeación apoya al Consejo vigilando la congruencia de las políticas de inversión y de financiamiento con la visión estratégica de la sociedad? (Principio 49)			
47) ¿El órgano intermedio que se encarga de las funciones de Finanzas y Planeación apoya al Consejo revisando las proyecciones financieras de la sociedad asegurando su congruencia con el plan estratégico de la sociedad? (Principio 50)			

vi) Pregunta Opcional

Si se cuenta con prácticas de gobierno corporativo adicionales a las recomendadas por el Código de Mejores Prácticas Corporativas, en esta sección se da la opción para que la emisora las dé a conocer.

II. En esta parte se contiene un cuestionario en relación con la Asamblea General de Accionistas

1. Las preguntas presentadas en este formato deberán contestarse de forma afirmativa o negativa con una "X" en la columna correspondiente.
2. En los casos en que la respuesta sea negativa (y por excepción en los casos de las preguntas 1 y 2 con respuesta afirmativa), el emisor podrá indicar por qué no cumple con el principio recomendado y, en su caso, si cuenta con un mecanismo alternativo al sugerido. En estos casos, las respuestas deberán presentarse en la columna de comentarios exponiendo de forma clara las prácticas de gobierno corporativo que sigue la sociedad.
3. Las preguntas hacen referencia a una sección específica del Código de Mejores Prácticas Corporativas, a fin de contextualizar el sentido de la pregunta.

Cuestionario Sobre La Asamblea General De Accionistas Derechos De Accionistas (ver sección V)

i) Sobre la Información y Orden del Día de la Asamblea de Accionistas	SI	NO	Comentarios
1) ¿Se omitió del Orden del Día de las Asambleas el punto referente a 'Asuntos Varios'? (Principio 51)			
2) ¿Se evitó la agrupación de asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto del Orden del			

Día? (Principio 51)			
3) ¿Toda la información sobre cada punto del Orden del Día de la Asamblea de Accionistas está disponible con 15 días de anticipación? (Principio 52)			
4) ¿Se facilita a los accionistas con algún formulario que contenga en detalle la información y posibles alternativas de voto sobre los asuntos del Orden del Día, para que puedan girar instrucciones a sus mandatarios? (Principio 53)			
5) ¿Dentro de la información que se entrega a los accionistas, se incluye la propuesta de integración del Consejo de Administración, acompañado de información referida al perfil profesional de los candidatos? (Principio 54)			
ii) Sobre la Información y Comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas	SI	NO	Comentarios
6) ¿El Consejo de Administración incluye en su informe anual a la Asamblea aspectos relevantes de los trabajos de cada órgano intermedio y los nombres de sus integrantes? (Principio 55)			
7) ¿Los informes de cada órgano intermedio presentados al Consejo están a disposición de los accionistas junto con el material para la Asamblea? (Principio 55)			
8) ¿La sociedad cuenta con políticas, mecanismos y personas responsables para informar a los inversionistas y mantener cauces de comunicación con los accionistas e inversionistas potenciales? (Principio 56)			

1. Las preguntas del cuestionario deberán contestarse de forma afirmativa o negativa con una "X" en la columna correspondiente.
2. En los casos en que la respuesta sea negativa, el emisor podrá indicar por qué no cumple con el principio recomendado y, en su caso, si cuenta con un mecanismo alternativo al sugerido. Estas respuestas deberán presentarse en la columna de comentarios exponiendo de forma clara las prácticas de gobierno corporativo que sigue la sociedad.
3. En cuanto a las preguntas a elaborar, se busca exponer toda aquella información que ayude a los inversionistas a conocer la forma en que la emisora ha incorporado los principios del Código.
4. Tanto para las preguntas del cuestionario como para las preguntas a elaborar se hace referencia a secciones y principios específicos del Código de Mejores Prácticas Corporativas con el fin de contextualizar el sentido de la pregunta.

5. Es importante aclarar que para el caso de emisoras subsidiarias, cuyas controladoras coticen en la Bolsa, las primeras deberán responder a las preguntas del cuestionario en lo conducente, y en aquellos principios donde éstos se cumplan a través de su controladora, sólo deberán indicarlo en la columna de comentarios. Por ejemplo, principios tales como el número de consejeros recomendado, el número de sesiones al año del Consejo, deberán ser contestados por la subsidiaria independientemente que la controladora haya respondido. Sin embargo, si la participación de consejeros independientes, las funciones de evaluación y compensación; auditoría; y finanzas y planeación, se realizan en la controladora, las subsidiarias sólo se limitarán a comentar en la columna de comentarios que la controladora se ha adherido a dichas recomendaciones

DIRECTORS' COMMITTEES	
CITIGROUP	
AUDIT AND RISK MANAGEMENT COMMITTEE	EXECUTIVE COMMITTEE
C. Michael Armstrong (Chair) Alain J.P. Belda George David Kenneth T. Derr John M. Deutch	Kenneth T. Derr Dudley C. Mecum Charles Prince Robert E. Rubin (Chair) Franklin A. Thomas Sanford I. Weill
PERSONNEL AND COMPENSATION COMMITTEE	PUBLIC AFFAIRS COMMITTEE
Alain J. P. Belda Kenneth T. Derr Richard D. Parsons (Chair) Andrall E. Pearson President Gerald R. Ford (Honorary Member)	John M. Deutch Ann D. Jordan (Chair) Dudley C. Mecum Franklin A. Thomas President Gerald R. Ford (Honorary Member)
NOMINATION AND GOVERNANCE COMMITTEE	
C. Michael Armstrong Alain J. P. Belda (Chair) Kenneth T. Derr John M. Deutch Richard D. Parsons	

Bases existentes para instrumentar un buen gobierno corporativo extendido en México

Resultados de las Encuestas de Evaluación Coyuntural del Mercado

Crediticio al 1er. Trimestre de 2003^{1/}

Porcentaje de respuestas

Concepto	2002				2003						
	1er.	2do.	3er.	4to.	1er. Trimestre						
	Total	Total	Total	Total	Total	Por tamaño de empresa ^{2/}			Por tipo de empresa ^{3/}		
					P	M	G	AAA		Export.	No export.
Fuentes de financiamiento	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Proveedores	56.4	54.9	57.1	55.9	56.3	65.4	55.7	49.7	29.2	54.0	58.9
Bancos comerciales	19.7	19.9	18.9	20.3	18.8	13.4	18.3	23.2	37.5	18.4	19.2
Bancos extranjeros	3.8	3.6	5.1	5.0	3.7	1.1	1.9	6.5	18.8	4.9	2.3
Otras empresas del grupo corporativo	12.2	14.7	13.2	12.1	13.6	13.8	17.2	10.3	4.2	13.6	13.7
Bancos de desarrollo	3.2	2.1	1.9	1.9	2.7	2.6	2.7	3.2	2.1	4.1	1.2
Oficina matriz	3.3	3.3	2.9	3.7	3.4	2.6	3.1	5.8	2.1	3.8	2.9
Otros pasivos	1.4	1.5	0.9	1.1	1.5	1.1	1.1	1.3	6.1	1.2	1.8
Empresas que utilizaron crédito bancario	27.5	28.5	28.2	30.9	26.9	18.6	26.2	34.6	65.5	30.5	23.3
Destino:											
Capital de trabajo	68.7	61.0	62.4	61.9	61.9	67.4	63.6	59.7	53.6	58.5	66.7
Reestructuración de pasivos	11.8	13.3	14.0	17.3	13.4	13.0	15.2	12.9	10.7	13.6	13.1
Operaciones de comercio exterior	7.2	7.6	7.7	8.0	7.9	4.3	6.1	11.3	10.7	9.3	6.0
Inversión	9.7	14.3	12.7	11.9	12.4	8.7	12.1	14.5	14.3	14.4	9.5
Otros propósitos	2.8	3.8	3.2	0.9	4.5	6.5	3.0	1.6	10.7	4.2	4.8
Empresas que no utilizaron crédito bancario	72.5	71.5	71.8	69.1	73.1	81.4	73.8	65.4	34.5	69.5	76.7
Motivo:											
Altas tasas de interés	26.6	25.7	23.9	24.8	22.8	20.3	26.2	22.4	24.2	22.0	23.6
Problemas de demanda por sus productos	4.7	3.4	6.8	5.2	5.6	6.5	7.1	3.1	0.0	4.1	7.2
Negativa de la banca	19.9	18.8	17.5	17.3	16.4	17.2	13.1	20.4	15.2	15.3	17.5
Incertidumbre sobre la situación económica	19.2	19.3	21.7	25.0	25.2	24.6	23.8	28.6	27.3	25.7	24.7
Problemas de reestructuración financiera	11.1	13.4	11.5	10.9	10.5	8.6	10.7	12.2	18.2	12.7	8.4
Rechazo de solicitudes	8.4	9.8	9.9	7.7	9.2	11.2	8.9	6.1	6.1	9.7	8.7
Cartera vencida	4.5	4.6	4.3	4.1	2.8	2.2	3.6	2.0	6.1	3.4	2.3
Problemas para competir en el mercado	4.7	4.2	3.7	4.6	3.8	4.7	3.0	3.1	3.0	4.1	3.4
Otros	0.9	0.8	0.8	0.5	3.6	4.7	3.6	2.0	0.0	3.0	4.2
Empresas que otorgaron algún tipo de financiamiento	74.3	73.2	78.5	77.3	80.3	81.4	82.4	78.0	65.5	88.3	72.5
Destino:											
Clientes	80.4	79.1	77.3	76.2	79.4	85.6	75.3	77.4	69.6	78.6	80.4
Proveedores	9.1	9.3	9.2	10.3	8.1	6.9	10.2	7.3	4.3	9.6	6.3
Empresas del Grupo	10.5	11.6	13.5	13.5	12.3	6.9	14.4	15.3	26.1	11.5	13.3
Otros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.5	0.0	0.0	0.0	0.3	0.0
Plazo prom. del financiamiento en días											
Clientes	55	61	50	56	48	47	49	47	67	48	50
Proveedores	40	39	47	54	48	43	57	33	30	41	61
Empresas del Grupo	69	58	67	67	79	71	94	55	101	60	100
Solicitará créditos en los próximos 3 meses	61.0	58.8	61.2	63.4	63.2	62.9	64.3	59.1	75.9	64.1	62.3

1/ Muestra con cobertura nacional de por lo menos 500 empresas. La respuesta es voluntaria y confidencial.

2/ El tamaño de las empresas se determinó con base en el valor de ventas de 1997.

Tamaño	Valor de ventas en 1997	Proporción
Pequeñas *	1-100 millones de pesos	38.2
Medianas *	101-500 millones de pesos	35.4
Grandes *	501-5000 millones de pesos	22.5
AAA *	Más de 5000 millones de pesos	3.9

3/ Las empresas no exportadoras son aquellas que exclusivamente importan mercancías y servicios, así como las que no tienen actividad de comercio exterior.

Conclusiones y comentarios

“Las utopías sirven para cambiar*”...
”Los realistas, nunca transforman a la
humanidad...**1”

La conclusión principal de la investigación realizada, es que existen los elementos teóricos, técnicos, y de estructura que correctamente manejados pueden servir al establecimiento de un buen sistema de gobierno corporativo extendido en la industria bancaria mexicana. Que esto será resultado de un trabajo coordinado previa una etapa de sensibilización entre todos los participantes, que les prepare en la asimilación de un nuevo patrón de gobierno que lleva como base el beneficio equilibrado, con oportunidades similares, para todo el conjunto.

Que además de ser posible, es necesaria una nueva guía en el financiamiento del sector productivo a través de la figura de banca que coordine el aumento de la riqueza de los accionistas con el aumento de la riqueza de los demás integrantes es decir el lado derecho e izquierdo del balance: empleados, público usuario, comunidad.

El primer apartado del trabajo, la introducción, expone la gran controversia teórica que existe sobre las acciones que permiten un gobierno con la nueva guía y características anotadas en el párrafo anterior.

Hay quienes creen que esa guía la proporciona un mercado libre de obstáculos que homogeniza la ganancia de cada uno de los participantes como una mano invisible. Sin embargo existen muchos otros trabajos de economistas especializados en teoría financiera que ante la evidencia empírica argumentan una realidad que se aparta radicalmente de ese mercado de eficiencia plena.

Entonces, el punto fundamental de un gobierno corporativo amplio se encuentra en la base de esa discusión, en donde los participantes de los sectores económicos, incluido el estado, establecen o no, acciones estratégicas para obtener beneficios macro y microeconómicos.

El caso de la Banca es muy especial, porque tradicionalmente ha contribuido a ampliar los márgenes de ganancia en los sectores económicos con recursos complementarios a las disponibilidades.

¹ * Fernando Birri, cineasta argentino, citado por Eduardo Galeano, Foro Social Mundial, Porto Alegre Brasil.

** Federio Mayor Zaragoza participante español. Foro Social Mundial, Porto Alegre Brasil 2005.

El negocio de banca tradicional, se le puede resumir como el resultado de invertir una parte de los depósitos que reciben los bancos del público con capacidad de ahorro, lo cual proporcionará un incentivo o rendimiento a los accionistas de la institución bancaria para seguir en el negocio que resulta del diferencial entre la tasa de ganancia de su inversión y el costo que le significan los depósitos. Negocio que al aceptar tales depósitos incurre en riesgos que merecen un manejo profesional con una excelente organización interna y amplios conocimientos técnicos y de coordinación de la organización en su conjunto.

Desde luego, como lo constatan los capítulos que constituyen el presente trabajo, la práctica no es tan simple y los errores son tan peligrosos que han puesto en riesgo la viabilidad misma de la economía en que se desempeñan estos bancos. Que las crisis del sector están muy relacionadas con factores endógenos y sobre todo de carácter exógenos muy difíciles de detectar. Que lo humano, es decir las expectativas de los participantes en el sistema financiero es medular para la salud bancaria. Que esto último causa dificultades a los modelos de riesgo más sofisticados y por lo tanto es uno de los puntos de apoyo que dan vida a la promoción del reforzamiento de gobiernos corporativos en el mundo, aún cuando no sean de la magnitud de la presente propuesta.

La otra consideración básica que no se debe perder de vista cuando se trabaja para la banca, sea en su evaluación, operación o gobierno, es que el insumo que se utiliza, es un recurso que no lo adquiere la unidad bancaria en definitiva, que es un préstamo de "poder operativo" que tendrá que retornar a sus dueños verdaderos en un periodo prefijado, si es el caso o cuando este lo determine, además del "premio" correspondiente que aquellos consideren adecuado.

Que ese premio no solamente se refiere a los tradicionales rendimientos, medidas de capacidad de consumo, control de inflación o liquidez, sino, que se incluyen aspectos más subjetivos como "rumores" económicos, políticos y sociales que son campo de la información asimétrica que llevan a selección adversa y riesgo moral y que han sido prácticamente imposible de detectar por las más especializadas de las instituciones como lo muestran las crisis de finales del siglo XX.

También se sugiere la precisión de que la banca es una industria que constituye el sistema financiero de los países, de México en específico, que es interdependiente con los sectores productores de bienes y servicios, es decir, la rentabilidad de la banca está sujeta a la actividad real de las economías. La ganancia no surge del mero atesoramiento, bajo llave, de los ahorros del público inversionista o de algún proceso mágico que guardan celosamente los descendientes de los templarios. El negocio bancario es una interrelación de toma de decisiones con base en la información más nítida de los análisis fundamentales y técnicos fuera y dentro del sector, del mismo modo que de los análisis de acontecimientos económicos, políticos y sociales del país en su conjunto. Un trabajo firme de los responsables del Comité de dirección y de la participación activa de los beneficiarios directos e indirectos de la actividad bancaria.

Otro hecho importante que se hace sentir a lo largo del trabajo, es el vínculo que tiene el ambiente financiero orientado preponderantemente hacia los acontecimientos futuros que afectan los activos que maneja la banca con la conformación de las culturas financieras de los países.

Por ejemplo para el caso de México, el inicio de su etapa independiente es también el punto de partida de esa cultura financiera. Esta se desarrolla en un conjunto de convulsiones políticas y sociales en la búsqueda del concepto de "mexicanidad" que queda plasmada en la idea que se tiene sobre la banca hasta la época moderna. De hecho en número de años, la banca concebida claramente como instrumento directo de apoyo al desarrollo económico de México, ha tenido un periodo muy corto de existencia y para muchos analistas con un gobierno con graves errores que hizo posible la casi completa conversión de acciones nacionales a extranjeros.

En realidad la gravedad del asunto no se encuentra en la composición de la estructura de capital de la banca en México, sino en el sistema de gobierno que se establece en la industria como un todo.

Tal como lo demuestran los teoremas de Modigliani y Miller, el valor de los bancos no dependen en absoluto de la estructura del capital, sino del buen gobierno que al interior de ellos se establezca para cubrir los objetivos y metas responsabilidad de su Consejo de Administración a través del cuadro directivo y de operaciones que este designe como elemento práctico de la estrategia. Lo anterior en cuanto estrategia interna para la generación de mayor riqueza a las acciones y en cuanto a la estrategia externa el asunto tiene que ver con la visión de autosuficiencia, desarrollo y encadenamientos productivos deseables para la nación en su conjunto. He aquí la importancia del gobierno corporativo amplio en que se basa la hipótesis del trabajo que con estas observaciones y conclusiones termina.

Un concepto de banca que desde inicios de la época independiente se caracteriza por su tenue vínculo con las necesidades reales del desarrollo del país, con muy baja participación de inversionistas privados nacionales, con un afán de lucro desmedido, cercano al agio, requiere desde luego de una superestructura de vigilancia que reduzca esa desviación de un negocio tan necesario para el desenvolvimiento de los países.

Si bien es cierto, como se expresa a renglón seguido en el primer capítulo, la ley bancaria surge a finales del siglo XIX que lleva a la conformación de la sofisticada autoridad reguladora que existe hasta la fecha, también es cierto que a pesar de ello la banca se ha caracterizado en la actualidad por la desvinculación directa de la actividad productiva. La queja más generalizada a finales del siglo XX y principios del XXI, es la ausencia de crédito precisamente a la inversión productiva generadora de riqueza y empleo.

Las noticias más relevantes en el país y en las naciones en donde se encuentran las matrices de los capitales de la banca "mexicana", indican que hasta el 2004, son sus sucursales en México en donde se obtienen las ganancias más elevadas

para los inversionistas dueños de tales capitales. Dicha ganancia se explica primordialmente por los negocios de crédito hacia el gobierno de la nación, los créditos al consumo, diferenciales de tasas permitidos y por otros ingresos como cheques IPAB entre otros.

La desproporción se torna peligrosa para el futuro de la misma banca y del país en todos sus aspectos. Por ello la autoridad reguladora existente tendrá que replantear su existencia dentro de la lógica del nuevo concepto de gobierno de banca expuesto en el capítulo tercero.

El aspecto de la superestructura en la Banca es crucial ya que esta influye en el gobierno corporativo interno de cada uno de los bancos. Por ejemplo la gran proliferación de grupos bancarios o la disminución de estos dentro de la industria en los Estados Unidos de Norteamérica, obedece precisamente a las decisiones de reglamentación externa a la industria misma, o en el caso de la decisión de permitir la banca múltiple que desencadena la tendencia a una concentración más firme en la industria, con la reducción del número de instituciones que ofertan el servicio.

El proceso de concentración moderna en la banca mexicana formó parte del primer rescate bancario con la nacionalización de los ochenta. Esto hubiese tomado otro giro distinto en un ambiente de competencia o rivalidad oligopólica con estrategias en donde con mucha frecuencia derivan en pérdida de imagen de honestidad y honorabilidad que sostienen a estos negocios.

En suma, la autoridad reguladora ha estado presente y ha sido participe de las grandes crisis de la Banca en México, ha fungido como mecanismo de intervención por parte de la autoridad pública con información asimétrica, sin un verdadero espectro de consejero independiente en búsqueda de la protección de la riqueza de todos sus participantes.

El problema del Fobaproa sigue presente en el pensamiento de gran parte de los mexicanos como punto de referencia de la eficacia de dicha autoridad. Las intervenciones de rescate de gobiernos nacionales extranjeros también son referentes de la poca confianza que se tiene sobre la autoridad reguladora, que sin duda alguna tiene amplios conocimientos técnicos y teóricos del negocio más que ningún otro organismo, pero que deja en duda la pertinencia de venta de bancos a personas inexpertas en el negocio o sin la retribución justa para todos los interesados como muchos argumentan sucedió en la enajenación de los bienes de Banamex y de Bancomer.

Esta pérdida de confianza, esta falta de transparencia hacia la sociedad e inversionistas mexicanos y extranjeros no puede seguirse replicando en el futuro, es urgente la instrumentación de ese nuevo gobierno específico para este importante sector apoyo del desarrollo. Aunque en defensa de esta Comisión se puede argumentar que ni los mismos organismos internacionales han sido capaces de detectar crisis bancarias en países de apariencia tan firme como lo era Japón, y los países asiáticos.

En lo que se refiere al negocio propio de los bancos, la situación es cada vez mas complicada ante el hecho de apertura que se tiene con otros competidores. En este ambiente, los consejeros tendrán que conducirse con mayor profesionalismo al aceptar este papel tan fundamental para la vida del negocio, sin poner en tela de juicio su comportamiento actual. Ahora tendrán que aplicarse en mayores conocimientos sobre análisis de reportes de riesgo de todo tipo que afectan al negocio financiero, en el manejo de nuevos mecanismos estratégicos exclusivos para captar la fracción de mercado necesaria para proporcionar beneficios a todos los participantes del negocio, visualizar negocios nuevos correspondientes al negocio tradicional y no tradicional de banca y muchos otros aspectos que demandan tiempo, constancia e imaginación renovada para su logro.

Todos los integrantes de gobierno corporativo formal de los bancos deben mirar el largo plazo. No pueden quedarse en la vigilancia, regulación o administración mínima del negocio. Deberán plantear cada día, las estrategias para mover la función técnica, la función comercial, la función financiera, de riesgo, de información y la función administrativa que permitan el servicio de transformación de activos propios del negocio y como se ha mencionado reiteradamente la ganancia para todos los participante.

El capitulo segundo concluye que la administración de los bancos es muy importante pero solo es una parte para que funcionen correctamente. Que habrá que tomar la palabra a Frank Knight y a otros tantos teóricos del gobierno de los negocios, en cuanto lo ubican como elemento clave para que el conjunto funcione, como centro que genera la creación del futuro de la banca.

La relación agente principal es difícil de erradicar en el mundo real. Siempre habrá un desfase entre el conocimiento completo de lo que el gobierno de un país pretende y lo que cada una de las industrias en su propio interés busca. En ocasiones son tan sofisticados los mensajes que existen expertos en descifrar señales de altos funcionarios que manejan la política monetaria como es el caso del presidente de la Reserva Federal FED en los Estados Unidos de Norteamérica.

Ante esta problemática, se concluye que es imprescindible reducir al máximo esa información asimétrica, con sus secuelas de selección adversa y riesgo moral formando un bloque de gobierno externo. El objetivo es asegurar que inversionistas en todos sus niveles, trabajadores y usuarios conozcan sus obligaciones y derechos, para el mejor logro de beneficios, sin lugar a discriminaciones o ventajas que ponen en riesgo la participación y credibilidad en los bancos. La tarea puede parecer difícil de alcanzar, sin embargo se cuenta con lo indispensable para aproximarse a ella.

La OCDE se lo ha propuesto a nivel internacional para todos los sectores, el proceso está en marcha. Su esfuerzo se evalúa en reuniones que se programan en los distintos países que van integrando. Esto mismo deberá ocurrir al instrumentar el sistema en la Banca mexicana. Exponerlo en aquellos foros y en

muchos mas foros internos además de la tradicional convención bancaria ya existente, para obtener la opinión fresca y oportuna del conjunto de expertos que en ellos participarían y a su vez influir para que se replique en otras latitudes como un esfuerzo mundial para fortalecer el espíritu primario que debe mantener la Banca como vehículo de ahorro e inversión eficientes hacia el incremento de la riqueza mundial.

El punto es levantar la mira mas allá de la integración de consejos de administración individuales para la competencia industrial entre los distintos bancos.

Orientarse hacia la ampliación de la demanda de depósitos y créditos mediante acuerdos documentados que permita la auditoria y mejora continua del sistema.

Vincular la ganancia privada con la ganancia social con un pacto de voluntades sellado mediante estudios científicos a través de comités establecidos para ese fin, con modalidades apropiadas de monitoreo y regulación.

Los consejo de dirección, cuerpo gerencial y el seguimiento de principios mínimos que propone la OCDE en derechos de accionistas, tratamiento equitativo entre estos, el funcionamiento de los grupos de interés social, transparencia y responsabilidades de los consejeros son parte del sistema de gobierno corporativo amplio, que son necesarios más no suficientes.

Se requiere la revisión constante del grado y posibles prácticas monopólicas, de modificaciones legales que impulsen la competencia sana y leal, aplicando ingeniería financiera y desarrollo de nuevas tecnologías para el servicio al público e inversionista usuario. La revisión de la ganancia social y accionaria. La autoevaluación del desempeño por cada institución y el sistema en su conjunto. En fin un trabajo arduo que deje beneficios a todos los participantes.

Los avances teóricos que apoyan la propuesta, al igual que la práctica financiera, se encuentran con una tendencia positiva. Una pequeña parte de ella la recogió el capitulo segundo. La orientación fue mas hacia el campo específico del manejo operativo y de riesgo interno de los negocios pues se concluye que si se desconoce esto, resulta estéril toda la estructura para manejarlo.

Se toma como una de las categorías básicas para el gobierno del banco la información de su operación plasmada en su hoja de balance. Este instrumento de comunicación de lo realizado y presente en los reportes que en su forma mas completa revisan cada año accionistas e interesados en el negocio, son la síntesis, tesis y análisis de lo realizado por las bancos, pero además la puerta que abre el camino hacia el futuro de cada organización.

Las notas aclaratorias de cada hoja de balance son medulares de los movimientos resumidos de la actividad de quienes los gobiernan. En ellos se expresan los esfuerzos realizados en sus decisiones y el reflejo de la visión futura deseable por cada banco en particular en cuanto al alcance de mayor riqueza para sus acciones.

El cálculo de rendimientos sobre activos y capital y otros indicadores son muy importantes, mas sin embargo para fines de gobierno resultan solo una parte que conforma el ámbito de la toma de decisiones que se requieren en cuanto al manejo de depósitos, efectivos y reservas, en crédito, en títulos financieros, en los prestamos que reciben y en la liquidez.

El análisis de riesgos financieros y operacionales con debida precisión que evitan quiebras por bancos y su contagio a toda la industria, el conocimiento de métodos para enfrentarlos son gran parte de las necesidades de los gobernantes de la banca.

La participación y observancia de recomendaciones de instituciones internacionales como las que proporciona el Grupo de Basilea también forma parte de todo ese paquete de gobierno propuesto. El manejo comunitario de estos proporcionan un mejor entendimiento que paradójicamente sirven en el trabajo que cada banco en particular lleva para captar una mayor fracción de mercado. Por tanto deseable.

México cuenta con una legislación avanzada en materia de Banca, es importante mejorarla y aplicarla en beneficio de todos los interesados en el negocio. Desafortunadamente la concentración de la actividad bancaria, de la misma manera que el crédito a la actividad productiva se encuentra contraído. Es clara que como fuente de financiamiento los gobiernos de aquellas industrias la han sustituido por otros mecanismos modernos.

Es evidente también que a pesar de mantener niveles mínimos en la actividad tradicional de otorgamientos de créditos, la banca mexicana proporciona los más altos rendimientos a sus casas matrices en España, Estados Unidos de Norteamérica y otros países dueñas de las acciones.

Es conocido que la banca en México ha perdido reputación a los ojos de la ciudadanía e incluso ante el instituto emisor máximo representado por el Banco de México. Esto debe de cambiar. El mecanismo mas viable es un gobierno corporativo amplio como el que propone este documento de investigación que Ud. está a punto de finalizar su lectura.

Es importante la iniciativa de impulsar la aplicación del código de mejores prácticas corporativas, mas no es suficiente. Es necesario, la correcta aplicación, constancia en el propósito, revisión de fallas detectadas conforme a la letra de las leyes y circulares conocidas y las nuevas propuestas que genere la práctica. Falta mucho que hacer para la operación integral de la banca que proporcione ganancias apropiadas y justas para todos sus integrantes e interesados con los resultados financieros y para el desarrollo que implica el negocio.

En resumen, el documento cubre la inquietud propuesta en la hipótesis con el optimismo de que existen muchos elementos que hacen factible una mejor

expectativa para la operación de la banca en México, con características que permitan, como se expresó en el párrafo anterior, ganancias justas a la vez de palanca para el desarrollo del país y seguro de permanencia del negocio de punta en el futuro, sin embargo es un camino muy largo de recorrer con cambios imprevistos.

Finalmente se reconoce que por ahora pareciera que un gobierno corporativo de las características propuestas para la Banca suena a utopía, aunque también debe considerarse que este mismo sonido tenía la idea del servicio actual en los tiempos de la consolidación del México independiente.

Es necesario y urgente el cambio.
Una nueva forma de hacer Banca.
Un crecimiento de los sectores productivos.

La experiencia es la respuesta.
Nada se obtiene sin intentarlo.

Muchas gracias.

Bibliografía:

1. AKERLOF, George, *The market for lemons, Quality, Uncertainty and the market mechanism*, Quarterly Journal of Economics 84, 1970, pág. 488 a 500.
2. ASOCIACIÓN de Banqueros de México, .C., *Anuario financiero de banca en México, ejercicios, 1995, 1996, 1997, 1998*.
3. AUREUS, *Bancos y banqueros*, Editorial Arcilla, Chile 1940.
4. BASEL Committee on Banking Supervision, *Enhancing corporate and national development*, OCDE Development Centre, Technical Papers 180, sept. 2001.
5. Basel Committee on Banking Supervisión, *Enhancing corporate governance for Banking Organizations*, Basel, Septiembre 1999.
6. BEBCZUK, Ricardo N., *Información asimétrica en mercados financieros*, Cambridge University Press, España 2000.
7. BIS, Working paper sept. 1999.
8. BOLSA DE MADRID, *Las nuevas reglas de buen gobierno corporativo*, en revista, Bolsa de Madrid núm. 116, enero 2003, Págs. 10 a 29.
9. BROWN, Dan, *El Còdigo Da Vinci*, Umbriel Editores, España 2003, primera Edición Pag. 98.
10. CABRERA, Antonio Frank y Alejandro González L. Responsabilidad legal de los consejos en México, , en ejecutivos de finanzas, septiembre 09 de 2003, año xxxi, especial, Pág. 34/38.
11. CARMICHAEL Jeffrey, *The development and regulati3n of non bank financial institutions*, Banco Mundial, Capitulo segundo, páginas 21/73.
12. CNBV, *Circular 1423*, 1 de febrero de 1999.
13. CNBV, *Boletín estadístico Banca múltiple* números correspondientes a los años 2001, 2002, 2003 y 2004.
14. COMISIÓN Gubernamental, *Código alemán de gobierno corporativo*, Gobierno de Alemania 2002.
15. CORREA Eugenia, Apuntes de clase, FCA UNAM, 2003.
16. CORREA Eugenia, *Crisis y desregulación financiera*, IIEC-SigloXXI, México 1998.
17. CORREA Eugenis y Alicia GIRÓN, *Crisis y futuro de la banca en México*, IIE/UNAM.
18. CUATRECASAS Arb3s, Lluís, *Gesti3n econ3mico financiera de la empresa*, Ediciones UPC, España 1996.
19. DE LARA, Haro, Alfonso, *Medici3n y control de riesgos financieros*, Limusa, Noriega editores, México 2002.
20. DEMING Eduard E., *Out of the crisis*, Cambridge University Press, U.K. 1982.

21. DIARIO OFICIAL de la Federación, 31 diciembre de 1982 y 29 de junio de 1990.
22. DÍAZ, Roberto D., *El gobierno corporativo, un cambio cultural del empresariado mexicano*, en ejecutivos de finanzas, septiembre 09 de 2003, año xxxi, especial, Pág. 25/28.
23. DIEZ DE CASTRO, Luís T. Y Joaquín LÓPEZ PASCUAL, *Dirección financiera*, Prentice Hall, España 2001.
24. DURBIN, David y David Casler, *Integrating corporate risk management*, Prakash A Shiepi, FSA, Inglaterra, 2001.
25. ENGELS, F., *Del Socialismo Utopico al Socialismo Cientifico*, Editorial Progreso, Rusia. Página 46.
26. FAMA Eugene, *Banking in the theory of finance*, en *Journal of monetary Economics* núm. 6, pág. 39 a 57, 1980.
27. FAMILIAR Jorge, (2003), *Buen gobierno corporativo, garantía de calidad en la información de empresas*, en ejecutivos de finanzas, septiembre 09 de 2003, año xxxi, especial, Pág. 19/21.
28. FAYOL, Henri, (1916) *Administración industrial y general*, El Ateneo, Argentina 1961.
29. FREIXAS Xavier y Charles ROCHET, *Microeconomics of banking*, The MIT Press, Cambridge, Massachussets, London England, 2ª impresión 1998.
30. GIRÓN, Alicia y Eugenia Correa, *Crisis bancarias y carteras vencidas*, Demos México, 1997.
31. GOLDSCHMIED Leo, *Historia de la banca*, UTEHA, México 1961.
32. GONZALEZ de la Paz, Raúl, *Introducción a los instrumentos derivados*, CEMLA Serie de cuadernos de investigación Núm. 46, enero 1999.
33. GONZALEZ, Sebastián, Altina, *Nuevas estrategias del sistema bancario de la Unión Económica Monetaria*, Instituto de Estudios Económicos, España 1999.
34. GREEN Wald, Bruce Joseph, E. Stiglitz, y A. Weiss, *Information imperfections in the capital markets and macroeconomics fluctuations*, en *American Economic Review* 74, 1984, pág. 194 a 199.
35. GUERRERO, Franco, *Valor en Riesgo*, Tesis Facultad de Economía UNAM, 2001.
36. HEINRICH. Gregorio, C. *Los retos de Basel II*, Documento de trabajo, XXXIII Reunión Ordinaria de la Asamblea General de ALIDE, Cancún, México mayo 2003.
37. HERDMAN, Robert K, *Testimonios de los eventos de la corporación ENRON*, Jefatura de la US. SEC, EEUU, dic 2001.
38. HULL, John, *Introducción a los mercados de futuros y opciones*, Prentice Hall, España 1996.
39. IIE/UNAM, *Crisis financieras y sistema monetario internacional*, en revista, Momento Económico 99/100, sept./dic. 1998.
40. J.P. Morgan, *Credit metrics technical document*, J.P. Morgan & Co EEUU, 1997
41. JORION P, *Valor en riesgo*, Limusa Noriega Editores, México 2000.
42. KPMG, *Corporate governance*, Management assurance service kpmg.com.mx, México 2004.
43. LAFFONT, Jean Jacques, *The theory of incentives, the principal agent model*, Princenton University Press EEUU, 2002.

44. LUDLOW Leonoe y Carlos Marichal, *Banca y poder en México 1800 a 1925*, Editorial grijalbo, México 1985.
45. MANTEY Lecciones de economía monetaria, UNAM 1991.
46. MISHKIN Frederic, *The economic of money, banking and financial markets*. Sixth edición update, Addison Wesley, EEUU 2003.
47. MYERS, Stewart y N. S. Majluf, *Corporate financing and investment decision economics* 13, 1984, pág. 187 a 221.
48. NATIONAL BUREAU OF ECONOMICS RESEARCH, Working paper 7958, 2000
49. OCDE, *Experiences from the regional corporate governance*, Roundtables, Francia 2003.
50. OECD, *Principles of corporate governance*, en página de la red electrónica, 1999.
51. OECD, *Principles of corporate governance*, en página de la red electrónica, Draft revised text, enero 2004..
52. OMAN, Charles P., (2001), *Corporate governance and national development*, OECD Development Centre, Technical Papers núm. 180. Francia 2001, 34 paginas.
53. ORTÍZ Cruz Etelberto, *Hacia una política monetaria y financiera para el cambio estructural y el crecimiento*, P y V Editores, México 2003, Pág. 199 a 162.
54. RAJAN, Raghuram G., y Luigi ZINGALES, Working Paper 7958: *The Governance of the New Enterprise*, National Bureau of Economics Research, Cambridge Octubre 2000.
55. RISK MANAGEMENT Risk, (1999), *Enhancing corporate governance* , Basel Committee EEUU 1999, 11 páginas.
56. ROSE, Peter, *Comercial Bank, management*, Mc Graw Hill, EEUU 2002, 5° edición, Capítulos 1, 3, 4.
57. ROSS, Stephen A. Y Randolph W. Westerfield y Jeffry F. Jaffe, *Finanzas Corporativas*, Mc Graw Hill, México 2000.
58. SAYRES, R, *La banca moderna*, FCE, México 1968.
59. SELING, George, *Bank deregulation and money order*, Routledge 1996, EEUU/Canadá.
60. SHCP, CNBV, Circular 11-23 bis 3, Disposiciones de carácter general relativas a la información que debe proporcionarse a la Comisión Nacional Bancaria y de valores, al público inversionista y, en su caso, a las bolsas de valores.
61. SOLER, Ramos José A y Kion B., STAKING, *Gestión de riesgo financiero*, BID Grupo Santander, EEUU, 1999.
62. SOLÍS Leopoldo, *Evolución del sistema financiero mexicano hacia los umbrales del siglo XXI*, Siglo XXI Editores, México 1997, Pág. 68 a 72 y 146 a 164.
63. VAN GREUNING, Hennie y Sonja BRAJOVIC, Analyzing banking risk, The World Bank, EEUU, 2000.
64. VILARIÑO Sanz, Angel, *Turbulencias financieras y riesgos de mercado*, Prentice Hall, España 2001.
65. ZINGALES Luigi, *Corporate governance*, Working Paper 6309, National Bureau of Economic Research, Cambridge, dic. 1997.