

Gobierno corporativo y desastre financiero en el sistema financiero

El caso de una microfinanciera

César Portalanza¹, Estefani Lévano²

ABSTRACT

Nowadays, the importance studying of the Corporate Governance and its adoption and application of good practices, left behind past mistakes. Thus, the main objective of this document is to identify the bad government practices that financial institutions carry out, with the aim of not repeating the past ones.

For this reason, as a lesson in the bankruptcy of financial institutions, it is convenient to identify deficiencies and strengthen ties between the company's governing bodies and practices. This document will reviewed the Corporate Governance Principles for Banks, published in July 2015 by the Basel Committee on Banking Supervision (BCBS); taking as a sample the malpractice of a microfinance company, which will identify what the references were that initiated the currently Liquidation and Dissolution process, or said in this way, what the elements of its corporate governance were that enhanced its bankruptcy.

Keywords: corporate governance, malpractice, good practices, crisis, board of directors, management.

RESUMEN

Los errores del pasado han llevado a que el "gobierno corporativo" hoy en día tenga mayor importancia en su estudio y en la adopción y aplicación de buenas prácticas; tal es así que, el objetivo principal de este documento es identificar las malas prácticas de gobierno que las instituciones financieras realizan, con el objetivo de no repetir los errores del pasado.

Por esta razón, como lección de la quiebra de instituciones financieras, es conveniente identificar las deficiencias y fortalecer los lazos entre los órganos y prácticas de gobierno de la empresa. Se revisarán los principios de gobierno corporativo para bancos, publicado en julio 2015 por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS); y, se ha tomado como muestra la mala praxis de una empresa microfinanciera, en la que se identificarán cuáles fueron los referentes que conllevaron para que actualmente se encuentre en un proceso de Liquidación y Disolución, o dicho de esta forma, cuáles fueron los elementos de su gobierno corporativo que potenciaron su quiebra.

Palabras clave: gobierno corporativo, mala praxis, buenas prácticas, crisis, directorio, gerencia.

Received: 15 de julio del 2020

Accepted: 20 de setiembre de 2020

Introducción

Si nos remontamos a los mayores desastres financieros como es el caso de Enron (empresa de energía - 2001), Lehman Brothers (servicios financieros - 2008), entre otras, se ha evidenciado la falta de transferencia, fraudes, conflictos de interés, excesiva toma de riesgos, falta de roles claramente definidos, y también una imagen deteriorada frente al mercado. En este sentido, se han ido tomando medidas a fin de mejorar las buenas prácticas de gobierno corporativo, debido a que se evidenció una débil gobernanza.

La importancia del gobierno corporativo ha cobrado mayor interés después de la crisis 2008, jugando a partir de esa fecha un papel más importante a fin de corregir sus debilidades. En el 2015, en el sistema financiero peruano se identificaron problemas de gobierno corporativo en una institución microfinanciera, a raíz de malas prácticas de los órganos de dirección y gestión, y como consecuencia se produjo la quiebra de una empresa microfinanciera que tenía una participación de mercado cercana al 1% respecto de todo el sistema financiero.

En ese sentido, deviene en importante delimitar los roles de los órganos de gobierno de la empresa, como el CEO y Alta Gerencia, el Directorio, Áreas de Control y Riesgos, y su responsabilidad frente a la empresa.

Menciones sobre la crisis y problemas y su relación con el gobierno corporativo

La caída de Enron

En el 2001, en uno de los casos más sonados de fraude en el que se vio inmersa la empresa del rubro de energía Enron Corporation, con sede en Texas, se evidenció la manipulación de la información económica y financiera en los balances y cuentas de resultado, que mostraban resultados positivos en sus registros contables versus los resultados negativos en los hechos debido a que los activos y pasivos fueron alterados; también, por los conflictos de interés entre los CEOs y el Directorio; deficiencias en los controles internos y en la Administración y Dirección; entre otras causas, que conllevaron a la quiebra de esta empresa;

¹ Investigador docente de la Escuela Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras de la Universidad de San Martín de Porres. E-mail: cportalanzac@usmp.pe

² Abogada, Maestrante en la Maestría en Derecho Bancario y Financiero en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Experta en gobierno corporativo. E-mail: estefanilevano12@gmail.com

How to cite: 1 INVESTIGADOR: Portalanza, C., 2 INVESTIGADOR: Lévano, E. (2020). Las tarifas de gas natural en el Perú - Una comparación de modelos regulatorios. Revista de Análisis Económico y Financiero, Vol.3,N.1, 1-6. DOI: 10.15446/ing.investig.xxxx



No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional.

y, donde los directivos fueron penalizados por los fraudes financieros. Desde otra perspectiva, los actos cometidos por los ejecutivos afectaron, entre otros, a los empleados, por el despido masivo; a los inversionistas, por la pérdida de valor de sus activos financieros.

Enron fue elogiada en variadas oportunidades por la revista *fortune* como una empresa innovadora, pero que años más tarde por la falta de transparencia real, y serias deficiencias de gobernanza ésta se fue a la bancarrota.

La caída de Lehman Brothers

La quiebra que se considera como el inicio de la crisis financiera de 2008, la quiebra de la empresa de servicios financieros Lehman Brothers, y el gran estallido de las "hipotecas subprime" sometidos en una burbuja inmobiliaria, por la sobrevaloración de activos, pérdidas irreparables, bolsa desplomada, endeudamiento con inversionistas, fue lo que desencadenó que esta empresa quebrara. En la estructura de gobierno se observó la deficiencia de políticas que delimiten las funciones de las áreas de control, que alerten los posibles riesgos internos y externos y poder mitigarlos a tiempo.

En ambos casos se configuró el riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo moral, riesgo de reputación. Por lo que, resulta crucial enfocarnos en tener buenas prácticas de gobierno corporativo del riesgo.

Asimismo, como lo señala Volpi (2013, p.311) citado por Rosalía Lucía Flores y Miguel Ángel Cervantes señalando que:

"La avaricia de un puñado de gestores, la ausencia de normas aplicables a los nuevos, sofisticados y anárquicos instrumentos financieros, derivados, por ejemplo, la improvisación o la estulticia de reguladores y políticos, así como la azarosa y nunca vista interconexión entre los distintos focos económicos del globo (2019)".

Se evidencia que, en efecto el compromiso de los órganos de gobierno es primordial, que tanto la avaricia, orgullo, ambición, hambre de poder, conlleva a una situación claramente de crisis viéndose reflejado en los comportamientos de los ejecutivos, por ello la necesidad de dar mayor énfasis a la implementación de buenas prácticas de gobierno.

Definición del gobierno corporativo

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define gobierno corporativo como:

"Gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también prevé la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlos, así como la forma para hacer un seguimiento de su desempeño".

Asimismo, la Corporación Financiera Internacional (IFC)¹ define al gobierno corporativo como:

"...estructuras y procesos por los cuales las compañías son dirigidas y controladas"; asimismo, *"...El buen gobierno corporativo ayuda a las empresas a operar de manera más eficiente, mejorar el acceso al capital, mitigar el riesgo y proteger contra la mala gestión. Hace que las empresas sean más responsables y transparentes para los inversores y les brinda las herramientas para responder a las preocupaciones de las partes interesadas. El gobierno corporativo también contribuye al desarrollo."*

Para Leal and Saito (2003)² el gobierno corporativo se define como:

"a set of rules, practices and institutions that determine how managers act where there is a system for the stakeholders to easily monitor those managers."

Benjamin E. Hermalin & Michael S. Weisbach (2017) señalan que:

"...Corporate governance refers to the ways in which suppliers of capital seek to ensure that their capital is wisely managed. As such, it is the backbone of a modern capitalist economy: absent high-quality corporate governance, no one would invest in a firm if she or he was vulnerable to losing her or his investment-or realizing an inadequate return-due to mismanagement, misallocation, or even misappropriation"

Si bien, existen diferentes definiciones de gobierno corporativo, se acierta en que abarca un conjunto de normas, reglas, políticas, pautas; asimismo, es el estudio de la relación entre los CEOs, Directorio y Alta Gerencia, y se busca determinar adecuadas y buenas prácticas de gobernanza con valores éticos y de transparencia. De otra manera, se puede señalar que el gobierno corporativo es la forma cómo se toman las decisiones en una empresa, en un entorno de normas, reglas, etc. Y que involucran al Directorio, Gerencia, entre otros grupos de interés de la empresa.

Finalmente, un buen gobierno corporativo conduce a que la organización cuente con un buen resultado siempre y cuando se implementen adecuados procedimientos para hacer frente a una posible crisis.

Órganos de gobierno de la empresa-stakeholders y su relevancia.

La estructura de gobierno de la empresa es el pilar para el inicio de implementación de prácticas de gobierno corporativo, debido a que si los actores o grupos de interés que forman parte de la empresa se encuentran fortalecidos y respaldados bajo buenas reglas, políticas, normas, y lineamientos podrán facilitar una adecuada conducción y vigilancia de la empresa con transparencia real.

Es por ello que, los grupos de interés que formen parte de esta organización deben ser parte del gobierno fuerte y equilibrado de la empresa que ejerce un control en la organización con independencia y proactividad

¹Entidad del Grupo Banco Mundial, es la principal institución internacional de desarrollo dedicada exclusivamente al sector privado en los países en desarrollo https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_xt_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/overview

²Alyne C. S. Ganz, Josiane O. Schlotefeldt, Moacir M. Rodrigues Junior, pág. 6, 2019. Benjamin E. Hermalin, Michael S. Weisbach, "Introduction: The Study of Corporate Governance, The Handbook of the Economics of Corporate Governance", Volume 1, 2008, pág. 1.

(ver Figura 1). Como lo señala en su artículo Al-Khoury, Pierre: *“Corporate administration portrays a scalar relationship among the administration of the organization, top managerial staff, offer holders and its partners. It gives a structure on which the organization sets up its goal and workout intends to reach at the closures by checking execution. Cadbury Committee (1992) characterized that corporate administration is a framework or format by which associations are coordinated and controlled.”*(2016, pág. 7)³.

El marco integral de los órganos de gobierno de la empresa debe versar sobre respuestas positivas, por lo que, es relevante la importancia de las relaciones de las partes interesadas, ya que a raíz de los estudios empíricos se ha tenido que ante la falta de relaciones de los actores conlleva a deficiencias, es por ello que, las responsabilidades y/o el rol de cada actor debe ser compartida y generar una cultura de compromiso e interrelación con las unidades con las que se cuenta para que la empresa sea sostenible.

Es por ello que, el gobierno corporativo debe afianzar el trato equitativo entre los accionistas; y como bien lo señala la regulación debe de tener los mismos derechos, obligaciones y una adecuada toma de decisiones (ejemplo: Aportes de Capital. Aplicación de Utilidades, Evaluación y Aprobación del resultado de la empresa reflejados en la información financiera, etc.); y, como lo señala el artículo 52^o de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley 26702 (Ley de Bancos) establece que *“los accionistas deben cumplir requisitos de idoneidad moral y solvencia económica”*.

Por otro lado, el rol del Directorio es fundamental y sustancial dentro de la empresa, por lo que la Junta General de Accionistas debe considerar entre sus requisitos la probidad, su profesionalismo con un amplio conocimiento, su objetividad en la toma de decisiones, y compromiso.

Asimismo, las empresas del sistema financiero peruano deben cumplir con lo establecido en el Título IV Capítulo II de la Ley General de Bancos, así como con el Reglamento de gobierno corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos y con los Principios de gobierno corporativo de Basilea.

En esa línea, McNulty and Pettigrew (1996) citado por Pankaj M. Madham⁴ señala que los roles del directorio se identifican desde tres perspectivas: 1) Perspectiva de gobernanza; es decir, al ser considerado un órgano de administración ejerce un rol de gestor, a fin de lograr los objetivos de la empresa; 2) Perspectiva de estrategia; es decir, se cuenta con herramientas, procesos necesarios (desarrollo y crecimiento) para el cumplimiento de las estrategias y lograr los objetivos; 3) Perspectiva de recurso; es decir, cómo el consejo de administración vincula a la empresa con su entorno externo, cómo llegar a los inversionistas, clientes, (retención y adquisición), es por ello, la importancia de contar con un buen equipo.(2017, pág. 8).

La figura del Director independiente dentro del Directorio es vital y determinante y que se verá reflejado en que la toma de decisiones sea objetiva; en los principios de gobierno corporativo de bancos de Basilea se define al Director como *“...un miembro no ejecutivo del Consejo sin responsabilidades de gestión en el banco y que no se encuentra bajo ninguna otra influencia indebida, interna*

o externa, política o de propiedad, que le impidiera pronunciarse de manera objetiva sobre un asunto”. Y el Reglamento de gobierno corporativo coincide con esa definición y añade adicionalmente *“aquel con prestigio, profesional e independencia económica”*; es por ello que, se requiere que las empresas del sistema financiero cuenten con 1 o 2 Directores independientes, dependiendo del tamaño de su directorio.

El otro órgano de gobierno, la Alta Gerencia, ejerce dentro de la organización una función de gestión, que cuenta con responsabilidades y facultades y que entre otros da cumplimiento a las decisiones del Directorio. A su vez, debe contar con un equipo comprometido al frente del negocio y proponer estrategias para el adecuado crecimiento.

Consecuentemente de lo expuesto, cabe señalar que los órganos de gobierno deben estar fortalecidos y que las empresas del sistema financiero refuercen y fomenten las buenas prácticas de gobierno corporativo, y poder así lograr el objetivo empresarial, ya que cada actor da un valor agregado al crecimiento de la empresa. Tal es así que para evitar lo ocurrido antes (crisis, quiebras) es necesario que en la separación de actores se delimiten las responsabilidades y facultades, ya que el objetivo es alcanzar una transparencia real y brindar la confianza al mercado, inversionistas, clientes, etc., y con ello minimizar errores del pasado.

Principios de gobierno corporativo para bancos. Comité de supervisión bancaria de basilea.

En el 2015, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea publicó los principios de gobierno corporativo para bancos, cuyo objetivo se enmarca en que las empresas mantengan un sano equilibrio; y, busca promover un mejor desempeño de las entidades financieras, como delimitar funciones y responsabilidades de los que componen los órganos de la empresa, Directorio, Alta Gerencia; este estándar internacional permite que las entidades financieras cuenten con buen gobierno corporativo siendo el propósito general garantizar la estabilidad de los sistemas financieros, fomentar las buenas prácticas en el gobierno de las instituciones financieras y aumentar la confianza en el mercado. Entre los temas de Gobierno, el Comité de Supervisión Bancaria establece una estructura de los órganos de gobierno de la empresa, el sistema de compensaciones, y la gestión de riesgos.

En la Figura 2 se presentan los 13 principios de Basilea. Cabe señalar que, el Comité de Supervisión de Basilea promueve dentro del Principio 3 (Estructura y prácticas del Consejos, el Papel del Presidente del Directorio; Comités como el de Auditoría, Riegos, Retribución; y, el Principio 11) Retribución fomenta que *“La estructura retributiva del banco debe respaldar un gobierno corporativo y una gestión de riesgos robustos”*.

³Al-Khoury, Pierre, *“Stakeholders Perspective of Corporate Governance: A Theoretical Background”*, Source: Franklin Business & Law Journal (2016, Vol. 2016), pag.7.

⁴Pankaj M Madhani, *“Diverse Roles of Coporate Board: A Review of Various Corporate Governance Theories”*, IUP, 2017.



Gobierno corporativo en el sistema financiero peruano.

Reglamento de gobierno corporativo y de la gestión integral de riesgos-Resolución SBS N° 272-2017.

Los medios financieros y legales empezaron a darle mayor énfasis al concepto de gobierno corporativo a raíz de las crisis ocurridas en países desarrollados (crisis financiera internacional, fraudes en grandes empresas), es así que, los organismos internacionales como la OCDE, Banco Mundial, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, entre otras, vienen impulsando diversas iniciativas de buenas prácticas de gobierno a fin de brindar mayor transparencia y confianza al mercado en beneficio de los diversos grupos de interés en la empresa. Asimismo, las iniciativas se enfocan en el reconocimiento de la titularidad de los accionistas, supremacía de intereses y la búsqueda de generación de valor, seguidamente de la relación existente entre accionistas, directorio y gerencia.

En el Perú, el sistema financiero está integrado por bancos, financieras, cajas rurales de ahorro y crédito, cajas municipales, Edpymes, y se encuentran supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs; y, se busca que todas empresas supervisadas adopten prácticas para un buen gobierno corporativo, a través de regulaciones con estándares internacionales.

En ese contexto, es de suma importancia que la banca peruana y por ende las instituciones supervisadas se mantengan sólidas en el mercado, para ello, el gobierno corporativo debe garantizar que tanto las normas, estructuras, reglas, políticas, pautas, procedimientos sean transparentes y se encuentren acorde a los objetivos de la empresa; y, que el directorio y la alta gerencia cumplan su rol de dirección y gestión, respectivamente.

Por otro lado, se busca fortalecer las normativas internas cada una acorde a los productos y servicios que brindan al mercado a fin de brindar seguridad a los inversionistas, diversos grupos de interés, clientes y al sistema general, ello de la mano de un reforzamiento de los controles internos y de gestión de riesgo y de políticas de prevención antes entornos negativos.

En el 2017, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, mediante Resolución SBS 272-2017⁵ aprobó el Reglamento de gobierno corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos con el objetivo de que las entidades financieras que se encuentren supervisadas por la Superintendencia cuenten con adecuadas prácticas de gobierno corporativo ciñéndose a sus objetivos como empresa. Los temas principales dentro esta regulación es la incorporación del Director independiente, quien juega un rol importante la cuales de afianzar la objetividad de la toma de decisiones; la creación del Comité del Sistema de Compensaciones y Retribuciones, por el cual las empresas deben establecer los criterios para determinar la remuneración variable de los miembros del Directorio y de los trabajadores, teniendo en cuenta el diseño, vinculación con el desempeño y el "Golden Parachutes" (ver Figura 3).

Si bien, en términos generales, la normativa local se alinea a las recomendaciones del Comité de Basilea, como lo señala el Fondo Monetario Internacional⁶ cuando se refiere al grado de cumplimiento del Principio 14 Corporate Governance

(Largely Compliant), existen estándares de buenas prácticas internacionales que se deberían definir.

Gobierno corporativo deficiente y quiebra de una microfinanciera peruana.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, mediante Resolución SBS N° 3471-2015, aplicó el numeral 4 del artículo 104^o de la Ley de Bancos, y declaró el sometimiento a régimen de intervención a la Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren (CRAC Luren), por las siguientes causales, señaladas expresamente en la referida resolución publicada en el diario *El Peruano*:

- Problemas de gobierno corporativo que afectaron el normal funcionamiento de los distintos órganos societarios de la entidad y que se originaron en las posiciones antagónicas de sus accionistas.
- La Junta General de Accionistas eligió e instaló un nuevo Directorio conformado en su mayoría por los propios accionistas.
- Debilidades de dirección y gestión.

En ese sentido y conforme a las notas periodísticas recogidas en junio 2015 (fecha de la intervención), diferentes medios periodísticos informaron sobre la intervención y posterior liquidación y disolución realizada por la Superintendencia, del cual se tiene lo siguiente:

*"El diario Perú 21 informó que la Caja Señor de Luren, que fue intervenida por no cumplir con las exigencias de capital para cubrir la pérdida que superaron el 50% del patrimonio efectivo"*⁷.

Por su parte, la radioemisora Radio Programas del Perú⁸ en su portada de economía informó sobre la intervención de la CRAC Luren por falta de solvencia (ver Figura 4).

Asimismo, en el rubro Actualidad / Económica de Conexión ESAN, señala que según lo explicado por la Superintendencia, "la Caja Señor de Luren tuvo serios problemas de gestión debido a las serias controversias económicas y legales entre sus accionistas, situación que impidió que se pudiera asegurar una administración adecuada de la empresa."

También, la Agencia Peruana de Noticias-ANDINA informó⁹ (ver Figura 5):

En ese sentido, se denota que lo ocurrido en la CRAC Luren fue a raíz de problemas e irregularidades que conllevaron a un desequilibrio y debilitamiento dentro de los órganos de gobiernos, por la falta de buenas prácticas de gobierno

⁵Reglamento de gobierno corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos – Resolución SBS 272-2017.

⁶International Monetary Fund. Financial Sector Assessment Program. Detailed Assessment of Observance – Basel Core Principles for Effective Banking Supervision. IMF Country Report N° 18/366. December 2018.

⁷<https://peru21.pe/economia/caja-senor-luren-clientes-pasaran-caja-municipal-arequipa-184906-noticia>

⁸<https://rpp.pe/economia/economia/sbs-intervino-la-caja-senor-de-luren-por-falta-de-solvencia-noticia-808480>
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/07/22/intervencion-caja-senor-luren-situacion-sector-icrofinanciero/>

⁹<https://andina.pe/agencia/noticia-sbs-interviene-caja-rural-senor-luren-ica-resguardo-ahorristas-561401.aspx>

corporativo, y que ante esta eventualidad no contaban con los mecanismos adecuados para salir de la situación en la que se encontraban, porque queda claro que a pesar de que una empresa se encuentre en un proceso de crisis se puede salir siempre y cuando todas las partes involucradas se comprometan en cooperar y rediseñar las normas, leyes, procesos y controles a fin de poder restituir la estabilidad y solidez.

Asimismo, es importante identificar los errores o deficiencias por las que se está travesando y que tanto la Junta General de Accionistas, el Directorio y la Gerencia deben realinearse hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, debido a que deficiencias como la elevada rotación del Directorio, accionistas asumiendo el rol de directores, incumplimiento con los requerimientos del órgano supervisor, debilidades de dirección y gestión son elementos claves de deficiencia en la gobernanza.

Comentarios finales

Se evidencia que un gobierno corporativo desequilibrado conlleva a desesperación al no poder tomar decisiones claras y concretas. Asimismo, se describe que es importante una delimitación en la estructura de la empresa y de las responsabilidades, facultades de los actores del órgano de gobierno, y sobre todo resaltar la interrelación entre los *stakeholders*.

El propósito es que las empresas del sistema financiero implementen buenas prácticas de gobierno corporativo, y realicen una evaluación sobre las políticas para un buen gobierno corporativo, teniendo como modelo los estándares internacionales y la regulación nacional, a fin de minimizar riesgos.

Reforzar o adecuar las normativas internas teniendo como base los principios de gobierno corporativo y de la regulación peruana, ya que un buen gobierno corporativo debe de dar confianza a los inversionistas, ahorrista, clientes y al mercado general.

Finalmente, serias deficiencias en el gobierno, malas prácticas corporativas, un gobierno corporativo muy débil prepara a la empresa hacia la quiebra.

Agradecimientos

Los autores agradecen el apoyo de la Escuela Profesional de Economía y del Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Contables y Económicas y Financieras de la Universidad de San Martín de Porres.

Referencias

- Adams, R., and H. Mehran. (2003). Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies? *Economic Policy Review* 9(1):123-42.
- Allen, F., Carletti, E., and Gu, X. (2008). The Roles of Banks in Financial Systems. In *The Oxford Handbook of Banking*, Edited by Allen N. Berger, Phillip Molyneux, and John O.S. Wilson.
- Bank for International Settlements (2015). *Corporate Governance principles for Banks*.
- Claessens, S. y B. Yurtoglu. (2012). *Corporate Governance and Development: An Update*. Focus N° 10. Global Corporate Governance Forum and IFC. Washington DC.
- Hagendorff, Jens (2015). *Corporate Governance in Banking*. In *The Oxford handbook of Banking*, Edited by Allen N. Berger, Phillip Molyneux, and John O.S. Wilson. Second Edition.
- Kenneth J. Arrow. (1986). "Agency and the Market". In *Handbook of Mathematical Economics*, vol III, ed. Kenneth J Arrow and Michael D Intriligator (Amsterdam: Elsevier Science Publishers B.V. North-Holland).
- Maher, Maria y Andersson, Thomas. (1999). *Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth*. Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD).
- Mehran, Hamid y Mollineux, Lindsay. (2012). *Corporate Governance of Financial Institutions*. Federal Reserve Bank of New York Staff Report. No. 539.
- Mehran, H., Morrison, A., y Shapiro, Joel. (2011). *Corporate Governance and Banks: What Have We Learned from the Financial Crisis?* Federal Reserve Bank of New York Staff Reports. No. 502.
- Mehran, H., y L. Mollineux (2012). *Corporate Governance of Financial Institution*. Federal Reserve Bank of New York. Staff Reports N° 539. February 2012.
- Minton, B., Taillard, J., y Rohan Williamson. (2014). *Financial Expertise of the Board, Risk Taking, and Performance: Evidence from Bank Holding Companies*. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. Vol. 49, No. 2. pp. 351-380.
- Mulbert, Peter. 2010. *Corporate Governance of Banks after the Financial Crisis - Theory, Evidence, Reforms*. ECGI Working Paper N° 151/2010.
- OCDE. (2015). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Editions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>.
- Shleifer A, Vishny R. (1986). Large Shareholders and Corporate Control, *Journal of Political Economy*, 94(3): 461- 88.
- Stenning, Francis, Boza, Beatriz (2015). *Buenas prácticas de Gobierno Corporativo*. La Voz del Mercado.
- Stulz, René Z. (2016). *Risk Management, Governance, Culture, and Risk Taking in Banks*. En FRBNY Economic Policy Review.
- The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. *The Cadbury Report*, December 1992, <http://cadbury.cjbs.archivos.info/report>.
- Tirole, J. (1999). *El Gobierno Corporativo*. En *Economía* Vol. XXII, N° 44. Diciembre. PUCP.

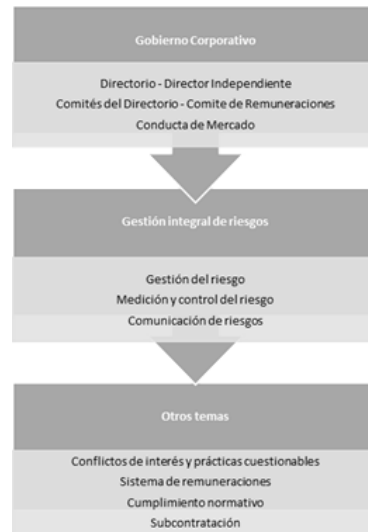


Figuras



[Fuente] Elaboración propia.

Figura 1. Principales actores



[Fuente] Elaboración propia.

Figura 3. Principales temas

- Principio 1: Responsabilidades generales del Consejo
- Principio 2: Aptitudes y composición del Consejo
- Principio 3: Estructura y prácticas del Consejo
- Principio 4: Alta Dirección
- Principio 5: Gobierno de gestión de riesgos
- Principio 6: Función de gestión del riesgo
- Principio 7: Identificación, seguimiento y control de riesgos
- Principio 8: Comunicación de riesgos
- Principio 9: Cumplimiento
- Principio 10: Auditoría interna
- Principio 11: Retribución
- Principio 12: Divulgación y transparencia
- Principio 13: El papel de los supervisores

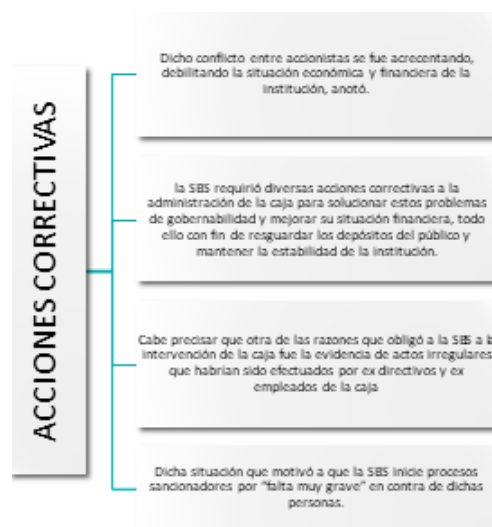
[Fuente] Elaboración propia.

Figura 2. Principios de Basilea

MALA ADMINISTRACIÓN		
Según explicó la SBS, la Caja Señor de Luren tuvo problemas de gestión debido a sus serias controversias económicas y legales entre sus accionistas , situación que impidió que sus órganos de gobierno pudieran asegurar una administración adecuada de la empresa.	"Dicho conflicto entre accionistas se fue acrecentando, debilitando la situación económica y financiera de la institución", indicó la SBS.	Debido a esta situación, la SBS impuso a la caja un conjunto de restricciones para limitar la toma de nuevos riesgos y dispuso una revisión detallada de sus activos y de su patrimonio.

[Fuente] RPP Noticias, 2015.

Figura 4. Causas de una mala administración



[Fuente] Andina-Agencia Peruana de Noticias, 2015.

Figura 5. Principales acciones correctivas