

Crterios

Crterios | Generales

Metodología: Factores crediticios de la administración y gobierno corporativo para empresas y aseguradoras

Fecha de publicación: 13 de noviembre de 2012

Versión en español: 19 de agosto de 2013

Calificaciones de Empresas & Gobiernos:

Colleen Woodell, Senior Credit Officer, Nueva York (1) 212-438-2118; colleen.woodell@standardandpoors.com

Calificaciones de Empresas:

Mark Puccia, Global Criteria Officer, Nueva York (1) 212-438-7233; mark.puccia@standardandpoors.com

Steven J Dreyer, Managing Director, Washington D.C. (1) 202-383-2487; steven.dreyer@standardandpoors.com

Gobierno Corporativo:

Laurence P Hazell, Governance Specialist, Nueva York (1) 212-438-1864; laurence.hazell@standardandpoors.com

Contactos secundarios:

Mark S Mettrick, CFA, Toronto (1) 416-507-2584; mark.mettrick@standardandpoors.com

James A Parchment, Nueva York (1) 212-438-4445; james.parchment@standardandpoors.com

Emmanuel Dubois-Pelerin, París (33) 1-4420-6673; emmanuel.dubois-pelerin@standardandpoors.com

Rodney A Clark, FSA, Nueva York (1) 212-438-7245; rodney.clark@standardandpoors.com

Peter Kernan, Londres (44) 20-7176-3618; peter.kernan@standardandpoors.com

Indice

• RESUMEN	3
• ALCANCE DE LOS CRITERIOS	3
• IMPACTO SOBRE LAS CALIFICACIONES ACTUALES	3
• FECHA DE ENTRADA EN VIGOR Y TRANSICIÓN	4
• METODOLOGÍA	4
- Componentes del análisis de la administración e indicadores relacionados	4
- Determinación de la clasificación de la administración y gobierno corporativo ..	4
- Posicionamiento estratégico	6
- Administración del riesgo / Administración financiera	8
- Efectividad organizacional	10
- Gobierno corporativo	12
- Preguntas frecuentes	14
• APÉNDICES	15
• Apéndice 1: Uso de los indicadores de la administración para determinar la clasificación de la administración y gobierno corporativo para empresas	15
• Apéndice 2: Uso de los indicadores de la administración para determinar la clasificación de la administración y gobierno corporativo para empresas aseguradoras	16
• CRITERIOS Y ANÁLISIS RELACIONADOS	17
• VIDEOS RELACIONADOS	18

Metodología: Factores crediticios de la administración y gobierno corporativo para empresas y aseguradoras

1. Standard & Poor's Ratings Services está actualizando sus criterios para evaluar la administración y gobierno corporativo de las empresas. Estos criterios actualizan y reemplazan parcialmente el contenido de "Criterios: Calificaciones de Empresas", publicado en español el 2 de septiembre de 2010 y reemplazan al artículo "*Management And Corporate Strategy Of Insurers: Methodology And Assumptions*", publicado el 20 de enero de 2011.

2. Este artículo se relaciona con lo establecido en "Principios de Calificaciones Crediticias", publicado el 4 de abril de 2011.

RESUMEN

3. Standard & Poor's está actualizando sus criterios para evaluar la administración y gobierno corporativo, que constituye un componente de nuestra evaluación de la calidad crediticia de una empresa.

4. El término "administración y gobierno corporativo" abarca el amplio rango de supervisión y dirección que llevan a cabo los dueños de una empresa, los representantes del Consejo de Administración, ejecutivos y gerentes funcionales. Su competencia estratégica, efectividad operativa y capacidad para manejar los riesgos conforman la competitividad de una empresa en el mercado y su perfil crediticio. Si una empresa tiene la capacidad de manejar importantes riesgos estratégicos y operativos, entonces su administración juega un rol positivo en la determinación de su éxito operativo. Por el contrario, una administración débil con una estrategia operativa deficiente o incapacidad para ejecutar su plan de negocios de manera efectiva, probablemente debilitará sustancialmente el perfil crediticio de una empresa.

5. El análisis de la administración y gobierno corporativo es uno de los aspectos más cualitativos de nuestra metodología de calificación. Estos criterios buscan reforzar la transparencia de nuestras calificaciones al articular como clasificamos esta categoría de análisis. Este análisis cualitativo tipifica características y elementos de la administración y gobierno corporativo que son más relevantes para el análisis crediticio.

ALCANCE DE LOS CRITERIOS

6. Estos criterios aplican a las calificaciones de empresas y de aseguradoras.

IMPACTO SOBRE LAS CALIFICACIONES ACTUALES

7. No esperamos cambios significativos en las calificaciones como resultado de la implementación de estos criterios porque su objetivo es reforzar la transparencia más que realizar un cambio sustantivo a nuestra evaluación de la administración y gobierno corporativo.

FECHA DE ENTRADA EN VIGOR Y TRANSICIÓN

8. Los criterios entran en vigor inmediatamente. Esperamos actualizar nuestras calificaciones durante un periodo de hasta seis meses.

METODOLOGÍA

Componentes del análisis de la administración e indicadores relacionados

9. El análisis de la administración y gobierno corporativo incluye una revisión de lo siguiente:

- Administración, que incluye
- Posicionamiento estratégico,
- Administración del riesgo/administración financiera, y
- Efectividad organizacional; y
- Gobierno corporativo.

10. El primer paso, la evaluación de la administración, puede influir tanto positiva como negativamente en la clasificación general de la administración y gobierno corporativo, o puede no tener un efecto neto positivo o negativo. La evaluación del gobierno corporativo puede ser neutral o puede influir negativamente en la clasificación general de la administración y gobierno corporativo. No puede influir positivamente en la clasificación porque, por sí misma, no refuerza la calidad crediticia. Sin embargo, una deficiencia o deficiencias en el gobierno corporativo son a menudo identificables y el impacto sobre la calidad crediticia de una empresa es directamente evaluable.

11. Para llegar a la clasificación general de la administración y el gobierno corporativo bajo los criterios, primero aplicamos indicadores para evaluar los subfactores dentro de los componentes de la administración de una empresa, los cuales clasificamos como positivos, neutrales o negativos, para cada uno. La clasificación general de la administración y el gobierno corporativo de una empresa se basa en una revisión colectiva de estos resultados, ajustados por nuestra evaluación de los subfactores del gobierno corporativo.

Determinación de la clasificación de la administración y gobierno corporativo

12. La administración y gobierno corporativo se clasifican como (1) fuerte, (2) satisfactorio, (3) razonable, o (4) débiles para la evaluación de empresas corporativas y aseguradoras. Estas clasificaciones se determinan mediante la combinación de las evaluaciones de los subfactores correspondientes para la administración y luego aplicando los siete subfactores de gobierno corporativo. Cada práctica analítica usa los subfactores de administración que le son relevantes; en el Apéndice 1 describimos la metodología de clasificación y los subfactores relevantes para empresas corporativas, y en el Apéndice 2 describimos la metodología de clasificación y los subfactores relevantes para las empresas aseguradoras.

13. El análisis de la administración y gobierno corporativo se basa en la evidencia. Una empresa recibe una clasificación neutral para cualquiera de los subfactores de administración o de gobierno corporativo respecto de los cuales no existe evidencia suficiente para asignarles una clasificación positiva o negativa. Sin embargo, algunos subfactores pueden recibir una clasificación negativa si la empresa no revela información clave sobre la administración y gobierno corporativo.

14. De vez en cuando las empresas pueden cambiar su dirección estratégica, apetito por el riesgo, capacidades de ejecución, gobierno corporativo, a su administración senior y/o membresía de su Consejo de Administración. Esto puede ocurrir como resultado de iniciativas de los accionistas/partes interesadas, por presión regulatoria o por cambios en las prioridades a nivel de la administración o del Consejo/Directorio. Tales cambios necesariamente requieren la reevaluación de todas las clasificaciones de subfactores relevantes. La evidencia de estos cambios se reflejaría en dichas clasificaciones de los subfactores relevantes.

TABLA 1

RESUMEN DE LAS REGLAS DE CLASIFICACIÓN PARA LOS SUBFACTORES DE LA ADMINISTRACIÓN

	Positivo	Neutral	Negativo
Subfactores usados para evaluar el posicionamiento estratégico			
1. Proceso de planeación estratégica (párrafos 16-17)	Evidencia de que existen planes estratégicos que contienen objetivos financieros y operativos específicos con medidas claras de desempeño.	Evidencia de que existen planes estratégicos, pero a los aspectos les falta profundidad u objetivos financieros/operativos específicos; las medidas sobre el desempeño no están claras.	Evidencia muy limitada de que existen planes estratégicos, o los planes son superficiales.
2. Consistencia de la estrategia con las capacidades organizacionales y con las condiciones de mercado (párrafos 18-20)	Estrategia casi siempre consistente con las capacidades de la empresa y considerando las condiciones de mercado. Historial de liderazgo de mercado e innovación efectiva.	Estrategia generalmente consistente con las capacidades de la empresa, tomando en cuenta las condiciones de mercado.	Estrategia inconsistente con las capacidades de la empresa o con las condiciones de mercado. Cambios abruptos o frecuentes en la estrategia, adquisiciones, desinversiones o reestructuras.
3. Capacidad para dar seguimiento, ajustar y controlar la ejecución de la estrategia (párrafos 21-22)	La administración ha logrado convertir casi todas las decisiones estratégicas en acciones constructivas; tiene un historial de lograr objetivos financieros/operativos; es exitosa en relación con sus pares.	La administración ha logrado convertir la mayoría de las decisiones estratégicas en acciones constructivas; tiene un historial de lograr la mayoría de los objetivos financieros/operativos.	A menudo, la administración no es capaz de convertir las decisiones estratégicas en acciones constructivas; a menudo falla para lograr sus objetivos financieros / operativos.
Subfactores usados para evaluar la administración de riesgo / administración financiera			
4. Exhaustividad de los estándares y tolerancias de la administración del riesgo de toda la empresa (aplica solamente a empresas corporativas; párrafos 27-28)	La administración ha instituido de manera exitosa y exhaustiva políticas que identifican, monitorean, seleccionan y mitigan de manera efectiva los riesgos clave y ha articulado tolerancias para las partes interesadas clave.	La administración tiene establecido un conjunto básico de estándares y tolerancias, pero no ha desarrollado por completo todas sus capacidades de administración del riesgo.	La administración no tiene o tiene muy pocos estándares y tolerancias definidos y poca capacidad de administración del riesgo.
5. Exhaustividad de los estándares financieros (aplica solamente a empresas aseguradoras; párrafos 29-30)	La administración cuenta con un conjunto exhaustivo y sofisticado de estándares financieros establecidos.	La administración tiene un conjunto básico de estándares financieros establecidos.	La administración no tiene o tiene muy pocos estándares financieros definidos.
6. Tolerancias al riesgo (aplica solamente a empresas aseguradoras; párrafos 31-32)	La administración articula y mantiene tolerancias de riesgo conservadoras.	La administración mantiene tolerancias de riesgo moderadamente conservadoras.	La administración mantiene tolerancias de riesgo agresivas.
7. Estándares de desempeño operativo (párrafos 33-34)	La administración ha establecido estándares de desempeño operativo rigurosos y ambiciosos pero razonables.	La administración ha establecido estándares de desempeño operativo que son alcanzables y similares a las normas de la industria.	La administración no cuenta con los recursos, disciplina o compromiso para lograr estándares, o tiene establecidos estándares bajos.
Subfactores usados para evaluar la efectividad organizacional			
8. Efectividad operacional de la administración (párrafos 36-37)	La administración ha demostrado un historial de no incurrir en caídas inesperadas de sus utilidades o flujo de efectivo derivados de riesgos operacionales.	El surgimiento de riesgos operativos inesperados ocasionalmente afecta las utilidades o flujo de efectivo.	El surgimiento de riesgos operacionales inesperados regularmente afecta las utilidades o flujo de efectivo.
9. Experiencia y conocimiento de la administración (párrafos 38-39)	La administración cuenta con considerable experiencia, conocimiento, y un historial de éxito para operar todas sus líneas de negocio principales.	La administración tiene suficiente más no excepcional experiencia y conocimiento para operar sus principales líneas de negocio.	La administración no tiene experiencia y conocimiento para entender por completo y controlar muchos de sus negocios. A menudo la empresa se desvía de manera significativa de sus planes.
10. Profundidad y alcance de la administración (párrafos 40-41)	La administración tiene una buena profundidad y alcance a través de sus líneas de negocio principales y puede sortear la pérdida de personal clave sin afrontar problemas significativos para las operaciones o para los flujos de efectivo en cada una de sus unidades de negocio significativas.	La administración tiene una limitada profundidad y alcance en algunas áreas. Se esperaría que la pérdida de personal clave solamente afectara temporalmente las operaciones o flujos de efectivo de la empresa.	La empresa depende de uno o de un pequeño número de gerentes. La pérdida de personal clave afectaría seriamente las operaciones de la empresa.

TABLA 2

RESUMEN DE LAS REGLAS DE CLASIFICACIÓN PARA LOS SUBFACTORES DE LAS GOBIERNO CORPORATIVO

	Neutral	Negativo
1. Efectividad del Consejo de Administración (párrafo 44)	El Consejo de Administración mantiene independencia suficiente de la administración para llevar a cabo una supervisión efectiva de la misma. El Consejo de Administración retiene el control como la autoridad final en la toma de decisiones respecto a riesgos clave de la empresa, compensación, y/o conflictos de interés.	El consejo de administración muestra falta de independencia respecto de la administración y no lleva a cabo una vigilancia y escrutinio suficientes de los riesgos claves de la empresa, compensación y/u tolera conflictos de interés no manejables.
2. Tenencia empresarial o de control (párrafo 45)	La administración y el Consejo de Administración cuentan con miembros profesionales e independientes que están involucrados en la supervisión del riesgo en representación de todas las partes interesadas, incluyendo los intereses de los minoritarios. La influencia de los accionistas de control se compensa con la administración profesional de la percepción del riesgo y con un Consejo de Administración que sirve efectivamente los intereses de todos los partes interesadas.	La tenencia de control influye negativamente en la toma de decisiones de la empresa para promover sus intereses por encima de los de otras partes interesadas.
3. Cultura de la administración (párrafo 46)	La administración responde a los intereses de todas las partes interesadas, equilibra apropiadamente dichos intereses y reconoce que el Consejo de Administración es la autoridad final en la toma de decisiones.	Los intereses propios de la administración (o aquellos de un grupo reducido de partes interesadas) son su principal preocupación, generalmente no se tolera la disensión dentro del grupo ejecutivo, o la administración no es capaz de manejar conflictos de interés que surgen entre los diferentes grupos de partes interesadas. La excesiva rotación de la administración puede ser un indicador de deficiencias en el gobierno corporativo dentro de la cultura de la administración. O bien, la administración domina el Consejo de Administración como lo demuestra el control que ejerce el Presidente o EL Director General (CEO), o como lo evidencian los programas de compensación e incentivos que promueven la toma de riesgos considerables.
4. Infracciones regulatorias, fiscales o legales (párrafo 47)	La empresa en general no tiene infracciones regulatorias, fiscales o legales y tiene relaciones estables con las autoridades regulatorias.	La empresa tiene un historial de infracciones regulatorias, fiscales o legales más allá de un episodio aislado o de estar fuera de las normas de la industria, representando riesgos significativos a la empresa.
5. Comunicación de mensajes (párrafo 48)	La empresa generalmente comunica mensajes consistentes para todas las partes interesadas.	La empresa comunica información contradictoria a las diferentes partes interesadas sobre temas significativos.
6. Controles internos (párrafos 49-50)	El entorno de control interno de la empresa no se considera deficiente.	El entorno de control interno de la empresa se considera deficiente con base en la evidencia disponible, tales como las re-expresiones o los retrasos en la presentación de documentos.
7. Reportes financieros y transparencia (párrafos 51-52)	Las elecciones contables generalmente reflejan los factores económicos del negocio.	Los estados financieros de la empresa ocultan la verdadera intención o los motores económicos de transacciones clave, o los estados financieros son insuficientes para permitir a los usuarios típicos de dichos estados financieros entender la intención y los motores económicos.

Posicionamiento estratégico

15. El análisis de posicionamiento estratégico de una empresa se compone de tres subfactores: (i) el proceso de planeación estratégica, (ii) la consistencia de la estrategia con las capacidades organizacionales de la empresa y las condiciones de mercado, y (iii) la capacidad del equipo gerencial para dar seguimiento, ajustar y controlar la ejecución de la estrategia. La efectividad del proceso de planeación estratégica determina que tan bien se articulan los objetivos financieros y operativos de una empresa. A su vez, las empresas que han establecido estrategias consistentes con sus capacidades y con la realidad del mercado tienden a desempeñarse mejor en el tiempo que sus pares que tienen estrategias inconsistentes con sus capacidades. Finalmente, las estrategias solamente pueden ser efectivas si la administración puede monitorear y ajustar la ejecución para mantenerse alineada con ellas.

Proceso de planeación estratégica

16. Un proceso de planeación estratégica efectivo es crítico para desarrollar una estrategia formal y bien articulada. Este componente incluye evidencia de un proceso de planeación estratégica, la especificidad de los planes y la exhaustividad de las unidades de negocio que cubre. El indicador clave del éxito del proceso de planeación estratégica es el resultado. Un proceso sólido de planeación generalmente conduce a un plan estratégico escrito que incluye proyecciones, objetivos financieros y operativos específicos, y medidas claras para lograr dichos objetivos. La frecuencia y naturaleza de las sesiones de planeación estratégica de una empresa ofrecen información sobre sus capacidades de planeación estratégica.

17. Una empresa recibe una clasificación positiva por su proceso de planeación estratégica si hay evidencia de que cuenta con un plan estratégico por escrito que tiene objetivos financieros y operativos específicos para todas las principales unidades de negocio y que contiene medidas específicas para el logro de tales objetivos. Una empresa con una clasificación positiva normalmente tendrá una metodología para generar estimaciones, pronósticos y proyecciones que sean transparentes, y tendrá supuestos bien respaldados para el plan. Una empresa recibe una clasificación negativa si opera sin un plan estratégico para muchas de sus principales unidades de negocio o si desarrolla un plan estratégico superficial que no carece de objetivos financieros y operativos específicos para muchas de sus principales unidades de negocio. Las empresas con alguna evidencia de que cuentan con planes escritos, pero que pueden carecer de profundidad, tales como la ausencia de algunos objetivos financieros y operativos específicos para sus principales unidades de negocio, se clasifican como neutrales. Una empresa puede también recibir una clasificación de neutral si las medidas para la consecución de objetivos no son claras.

Consistencia de la estrategia con las capacidades de la organización y con las condiciones de mercado

18. Al evaluar la consistencia de la estrategia de una empresa con sus capacidades organizacionales y las condiciones de mercado, comparamos los supuestos de planeación de la administración con los de sus pares y con nuestras propias proyecciones. Un historial de cambios abruptos o frecuentes en la estrategia de negocios o adquisiciones, desinversiones o reestructuras que son inconsistentes con las estrategias o capacidades existentes indica un mayor nivel de riesgo del negocio. Los criterios son dinámicos y permiten la evolución de estándares, expectativas y disponibilidad de la información. Por ejemplo, a medida que los reguladores financieros expanden sus requerimientos de entrega de información sobre la compensación, esta información adicional puede ayudar a identificar la correlación entre los incentivos actuales y la intención de la estrategia establecida.

19. Una empresa recibe una clasificación negativa para la consistencia de su estrategia con sus capacidades organizacionales y las condiciones de mercado si tiene estrategias y proyecciones no plausibles, muy agresivas o demasiado optimistas que reflejan capacidades internas de planeación débiles o una comprensión insuficiente de los desafíos (u oportunidades). Por ejemplo, una empresa recibe una clasificación negativa si las proyecciones del crecimiento de sus ingresos o de sus utilidades son significativamente mayores a los resultados del pasado reciente o en relación con las proyecciones de sus pares, a menos que haya factores identificados que los respalden, tales como una adquisición que se considera favorable o el crecimiento de una nueva línea de negocios. Una empresa con estrategias que son generalmente consistentes con sus capacidades y que entienden las condiciones de mercado, pero que es poco probable que muestre liderazgo de mercado o una innovación considerable, normalmente recibe una clasificación neutral. Una empresa recibe una clasificación positiva si posee todos los atributos de una clasificación neutral pero además tiene un historial de liderazgo de mercado e innovación efectiva, es decir, se encuentra entre los primeros de su sector en responder exitosamente a los cambios en las condiciones de mercado.

20. Además, una empresa generalmente recibe una clasificación negativa en la consistencia estratégica si muestra cambios abruptos o frecuentes en la estrategia de negocio o en sus adquisiciones, desinversiones o reestructuras. Las fusiones y adquisiciones bien ejecutadas pueden tener sentido estratégico y beneficiar a las empresas, así que una empresa no recibirá una clasificación negativa si la adquisición (i) es consistente con las capacidades de la empresa, (ii) está valuada de manera apropiada y tiene potencial para un crecimiento rentable, y (iii) presenta fuertes perspectivas de una integración exitosa con base en el historial de la empresa o en sus declaraciones sobre las medidas específicas que tomará para lograr tal integración exitosa.

Capacidad para identificar, ajustar y controlar la ejecución de la estrategia

21. Este subfactor es una evaluación prospectiva de la capacidad de una empresa para dar identificar, ajustar y controlar la ejecución estratégica. El enfoque es en ver si su estrategia puede convertirse en acciones constructivas que lleven a un desempeño financiero y operativo exitoso. Por ejemplo, la capacidad de la administración para comunicar sus planes a niveles más bajos de la gerencia forma una parte de la clasificación de este subfactor. El ver la manera en que la empresa implementa su estrategia, planes y políticas ayuda a dar forma a nuestra opinión sobre la consistencia y credibilidad de la administración, y también ayuda a evaluar el desempeño frente a los planes. La determinación de las razones por las cuales los resultados alcanzan o no las expectativas representa una distinción importante entre si los resultados se originan de la buena o mala suerte o si reflejan las acciones de la administración.

22. Una empresa recibe una clasificación positiva por su habilidad para convertir la estrategia en acciones constructivas que llevan a un desempeño financiero y operativo exitoso. Generalmente, el equipo gerencial tendrá un historial de lograr objetivos financieros y operativos y será exitoso respecto de sus pares. Una empresa que no puede convertir la estrategia en acciones constructivas recibirá una clasificación negativa, como lo evidencia un historial de no lograr objetivos financieros y operativos. La clasificación también es negativa si la empresa tiene una comunicación insuficiente e ineficaz de la planeación estratégica con los niveles más bajos de la gerencia. La evaluación objetiva de la administración sobre las unidades de negocio y un enfoque disciplinado para lidiar con el mal desempeño (desinversión, reestructura o discontinuación de negocios están entre las opciones para estos casos) son factores favorables. En consecuencia, el enfoque de la administración hacia, y los planes para, las unidades de negocio con un pobre desempeño o para aquellos que ya no encajan con la estrategia de la empresa, son consideraciones clave en nuestra evaluación. Una empresa que no tiene una estrategia creíble para ocuparse de sus unidades de negocio con un desempeño pobre recibirá una clasificación negativa. Una empresa recibe una clasificación de neutral si ha logrado la mayoría, pero no todos, los principales objetivos que definió en su planeación estratégica.

Administración del riesgo / Administración financiera

23. La administración del riesgo / administración financiera se refiere al manejo del riesgo que no está cubierto en cualesquier otro criterio aplicable para ese tipo de empresa. Para las empresas corporativas, la administración del riesgo aplica a los riesgos que no corresponden a la política financiera, ya que estos últimos son cubiertos por otros criterios de calificación de empresas. Para las empresas aseguradoras, se refiere a la administración financiera; otros riesgos están cubiertos por los criterios que evalúan la administración del riesgo para compañías de seguros.

24. La administración de riesgo de una empresa corporativa incluye los siguientes subfactores:

- Exhaustividad de los estándares y tolerancias de administración de riesgo a nivel de toda la empresa, y
- Estándares de desempeño operativo.

Es importante evaluar la sofisticación y exhaustividad de la administración de riesgo de una empresa debido al impacto prospectivo de estas políticas sobre su perfil financiero.

25. La administración financiera de una aseguradora incluye los siguientes subfactores:

- Exhaustividad de los estándares financieros,
- Tolerancias al riesgo, y
- Estándares de desempeño operativo.

26. La evaluación de la tolerancia al riesgo de una aseguradora, de su prudencia y sofisticación siempre han constituido una parte crítica para las decisiones de calificaciones. Es importante tener una opinión sobre las filosofías y políticas de la administración que involucran al riesgo financiero —y sobre el grado de conservadurismo o agresividad percibido de estas políticas— debido al impacto prospectivo de estas políticas sobre el perfil financiero de la firma. Nuestra revisión de la administración financiera de una aseguradora evalúa las políticas y controles de la administración según lo evidencie su impacto sobre:

- Apetito al riesgo financiero;
- Estructura de capital;
- Políticas de liquidez;
- Políticas de inversión;
- Uso de derivados, y
- Prácticas de cobertura y el uso de otros mitigantes del riesgo.

Esta evaluación de políticas y controles es independiente de nuestra revisión de las propias exposiciones de riesgo, que forman parte del perfil de riesgo financiero.

Exhaustividad de los estándares y tolerancias de la administración del riesgo (aplica solamente a empresas corporativas)

27. Las empresas corporativas que tienen un enfoque deliberado, consistente, articulado, integrado y con recursos para identificar, seleccionar y mitigar prudentemente los riesgos, son más probables que posean una fortaleza crediticia de largo plazo en comparación con las empresas que tienen un enfoque casual, oportunístico o reactivo. Los gerentes del negocio demuestran su competencia al institucionalizar políticas exhaustivas que reconocen las interdependencias complejas de los riesgos que afrontan sus negocios, el balance entre el riesgo y la recompensa, y la interacción entre el riesgo de negocio y el riesgo financiero. Este subfactor incluye el manejo del riesgo ambiental y social. Las preguntas a explorar incluyen:

- ¿La empresa regularmente identifica y evalúa el impacto de los riesgos estratégicos críticos?
- ¿La empresa ha determinado los límites para los niveles aceptables de riesgo, y de ser así, cómo hacen para que se cumplan?
- ¿Tiene la empresa personal específico responsable de la supervisión de los riesgos más críticos que afronta, y de ser así, cuáles son las recompensas (consecuencias) del éxito (fracaso)?
- ¿Cuenta la empresa con un enfoque efectivo de los riesgos para las decisiones estratégicas?
- ¿La empresa ha comunicado de manera efectiva a sus empleados, dueños y otras partes interesadas clave su tolerancia al riesgo y las expectativas correspondientes para la volatilidad en las utilidades?

28. Este subfactor se ocupa de la exhaustividad de los estándares y tolerancias de la administración de riesgo corporativo en oposición al grado de agresividad o conservadurismo de tales estándares y tolerancias al riesgo. Una empresa corporativa que tiene estándares y tolerancias exhaustivos y sofisticados recibe una clasificación positiva si ha institucionalizado con éxito políticas exhaustivas que identifican, monitorean, seleccionan y mitigan de manera efectiva los riesgos clave, y si ha articulado tolerancias a las partes interesadas clave. Las entidades corporativas que no tienen o tienen pocos estándares y tolerancias al riesgo definidos reciben clasificaciones negativas. La clasificación es neutral si una empresa tienen estándares y tolerancias al riesgo básicos, o que no son exhaustivos para la mayoría de las líneas de negocio más significativas. Tal empresa podría no haber desarrollado totalmente sus capacidades de administración del riesgo.

Exhaustividad de los estándares financieros (aplica solamente a empresas aseguradoras)

29. Algunas aseguradoras no le han dedicado el tiempo necesario a evaluar el balance entre los riesgos que asumen y sus recursos financieros para absorber los resultados adversos de tales riesgos. Otras han llegado a conclusiones firmes sobre el tema. Esto limita la exhaustividad de los estándares financieros de la administración. Para muchas aseguradoras, un estándar simplista –tales como el índice de cobertura de servicio de la deuda o uno de apalancamiento, basado en cualquiera de los casos en las cifras reportadas sin ajustes—es el único punto en el que enfocan tales consideraciones sobre sus políticas. En contraste, las administraciones más sofisticadas cuentan con políticas más detalladas y más exhaustivas que reconocen las complejas interdependencias de los riesgos que afrontan sus empresas de seguros, el equilibrio entre riesgo y recompensa y la interacción entre el riesgo del negocio y el riesgo financiero. Las preguntas sobre este tema incluyen:

- ¿La aseguradora ha determinado estándares o límites para indicadores financieros clave, tales como índices de apalancamiento, niveles de capital requerido, utilidades objetivos y liquidez?
- ¿Estos lineamientos son detallados o generales?
- ¿Los lineamientos aplican a muchas áreas de operación o solamente a algunas?

30. Este subfactor se ocupa de nuestro análisis de la exhaustividad de los estándares financieros de una aseguradora en oposición al grado de agresividad o conservadurismo de tales estándares. Una aseguradora que cuenta tanto con estándares financieros exhaustivos y sofisticados recibe una clasificación positiva. Tal aseguradora tiene límites predeterminados para todos los riesgos significativos y lineamientos detallados para el manejo operacional efectivo del negocio. Las aseguradoras que no tienen o tienen muy pocos estándares financieros definidos reciben clasificaciones negativas. La clasificación es neutral si la aseguradora tiene estándares básicos o estándares que no son exhaustivos sobre la mayoría de las líneas de negocio más importantes.

Tolerancias al riesgo (aplica solamente a las empresas aseguradoras)

31. Las tolerancias al riesgo de la administración de una aseguradora se comparan con los criterios de Standard & Poor's para evaluar la agresividad o conservadurismo de las políticas financieras de una empresa. (Vea los artículos en la sección de "Criterios y Análisis Relacionados" para información adicional sobre los parámetros que usamos en nuestros análisis de calificaciones). Las prácticas específicas –tales como tolerancias al riesgo para estrés macroeconómico y riesgo catastrófico— pueden ser indicadores de la tolerancia al riesgo financiero de la administración. Otros indicadores de tolerancia al riesgo, incluyen los niveles de apalancamiento, cobertura del servicio de la deuda, riesgo de inversión, liquidez, descalces activos y pasivos y sobre/sub utilización de coberturas (hedging). La evaluación de la tolerancia al riesgo se ocupa de responder a:

- ¿Cuáles son los límites específicos del riesgo financiero de la administración?
- ¿Cuáles son los montos y tipos de capital en la estructura de capital y cuál es el nivel de apalancamiento empleado?
- ¿Cuál es el monto y calidad de liquidez disponible en relación a las necesidades de la firma en periodos de estrés?
- ¿Cuáles son la calidad y asignación de los activos invertidos y las medidas de suficiencia de capital?

32. Las respuestas a estas preguntas ayudan a revelar que tan conservadora o agresiva es la administración. Una empresa aseguradora recibe una clasificación positiva para la tolerancia al riesgo si articula y mantiene tolerancias al riesgo conservadoras. Una empresa aseguradora recibe una clasificación neutral si articula y mantiene tolerancias al riesgo moderadamente conservadoras o si tiene algunas tolerancias específicas al riesgo que pudieran afectar su desempeño financiero durante un periodo de estrés moderado. Una empresa aseguradora también puede recibir una clasificación neutral si mantiene algunas tolerancias al riesgo que sean agresivas, pero que están mitigadas por otros factores de manera que no sean dañinas para el perfil de riesgo general de una empresa aseguradora. Una empresa aseguradora que mantiene tolerancias al riesgo agresivas al riesgo o que tiene pocas tolerancias al riesgo definidas recibe una clasificación negativa.

Estándares de desempeño operativo

33. Los objetivos financieros de una empresa para el desempeño operativo son diferentes de los objetivos estratégicos. Incluso las empresas que establecen objetivos financieros, tales como utilidades y ventas, podrían no tener los medios, disciplina o compromiso de la administración para lograr los objetivos que han establecido. Estos objetivos deben de verse en el contexto de la trayectoria pasada de la empresa y de las dinámicas financieras que afectan al negocio.

34. Una empresa recibe una clasificación positiva si establece estándares para el desempeño operativo ambiciosos pero alcanzables. Los problemas inesperados de desempeño raramente interfieren con la estrategia de la empresa. Una empresa recibe una clasificación neutral si establece estándares de desempeño operativo que son alcanzables y similares a las normas de la industria. Una empresa recibe una clasificación negativa si, en nuestra opinión, (i) establece bajos estándares o (ii) no tiene los medios, disciplina o compromiso de la administración para alcanzar los estándares que establece.

Efectividad organizacional

35. El análisis de la efectividad organizacional de una empresa incluye tres subfactores: efectividad operativa de la administración, experiencia y conocimiento, y profundidad y alcance. Las empresas que tienen trayectorias exitosas de ejecución de sus planes generalmente serán capaces de manejar mejor sus riesgos que otras empresas. El análisis de la efectividad organizacional se basa en las respuestas a preguntas tales como:

- ¿Cómo se ha desempeñado una empresa en comparación con las expectativas provistas por su administración?
- ¿Tiene la administración una buena profundidad a través de sus negocios más significativos, o depende de uno o de un número reducido de gerentes?
- ¿La empresa tiene un historial de eventos inusuales o de surgimiento de riesgos operativos, en particular los que afectan de manera importante las utilidades y el flujo de efectivo?

Efectividad operativa de la administración

36. Un historial de eventos inusuales o de surgimiento de riesgos operativos inesperados, en particular los que afectan de manera importante las utilidades y el flujo de efectivo, puede arrojar dudas sobre la capacidad de la administración para operar su negocio de manera efectiva hacia adelante. Esta volatilidad operativa puede afectar negativamente el perfil de riesgo general de una empresa.

37. Una empresa recibe una clasificación negativa si los eventos inusuales o surgimiento de riesgos operativos inesperados afectan regularmente las utilidades o el flujo de efectivo, mientras que una empresa recibe una clasificación positiva si tiene un historial de no incurrir en tales eventos. Una empresa recibe una clasificación neutral si reporta transacciones o eventos inusuales que afectan solo ocasionalmente su desempeño financiero.

Conocimiento y experiencia de la administración

38. El conocimiento y experiencia de la administración en la operación de cada línea de negocio es un factor determinante importante del éxito de una empresa. El conocimiento de la administración debe evaluarse en el contexto de su capacidad para reconocer y reaccionar a las condiciones de mercado, condiciones financieras y a los desafíos competitivos. La estructura organizacional y el alcance y diversidad de experiencia de la administración debe apoyar la estrategia para ejecutar los planes y generar los resultados deseados a fin de lograr una clasificación positiva. La determinación sobre si la administración tiene conocimiento considerable en la operación de sus líneas de negocio o carece de la capacidad para entender por completo y controlar su negocio, ayuda a diferenciar a una administración más fuerte de una más débil. La evaluación del conocimiento y experiencia de la administración también se basa en su historial de implementación de acciones constructivas. Una consideración importante es conocer qué factores podrían causar que el desempeño se desvíe de las expectativas señaladas por la administración. Proyectar es más difícil en algunas industrias que en otras y los factores imprevistos fuera del control de la administración pueden afectar incluso los planes mejor trazados. El reconocimiento de los riesgos y la comprensión de cómo varios factores pueden afectar las utilidades y el flujo de efectivo, se reflejan favorablemente en la credibilidad de la administración.

39. Una empresa recibe una clasificación positiva para el conocimiento y experiencia de la administración si ha demostrado conocimiento en la operación de todas las principales líneas de negocio con base en su capacidad para identificar, planear, y reaccionar de manera exitosa ante las condiciones cambiantes de mercado, como se refleja en el historial de la empresa y en comparación con sus pares. Tal empresa tiene un historial de éxito en la ejecución continua y confiable de sus planes, excluyendo eventos que, en nuestra opinión, son imprevistos. Por el contrario, una empresa recibe una clasificación negativa si la administración no tiene conocimiento y experiencia para entender y controlar completamente su negocio. Tal empresa tiene un historial frecuente de desviación significativa de sus planes. La clasificación también es negativa si la empresa no reconoce sus riesgos o no demuestra una comprensión de los factores significativos que podrían afectar sus flujos de efectivo y utilidades. Una empresa que demuestra un conocimiento no excepcional en la operación de sus líneas de negocio o que solamente tiene una comprensión básica de los riesgos significativos en líneas específicas de negocio, recibirá una clasificación de neutral.

Profundidad y alcance de la administración

40. La profundidad y alcance de la administración influyen en la capacidad de una empresa para responder a los desafíos y capitalizar las oportunidades. Las empresas que dependen de un solo gerente o de un número reducido de ellos, lo que es conocido como el riesgo del hombre clave, afrontan el potencial de tener problemas significativos o suspensiones en sus operaciones tras la pérdida de dicho personal clave.

41. Una empresa que tiene un equipo gerencial con buena profundidad y alcance en todas las unidades de negocio importantes recibe una clasificación positiva. Tal empresa puede absorber la pérdida de administración senior sin afrontar problemas significativos o suspensiones en sus operaciones o flujos de efectivo en cada una de sus unidades de negocio significativas. Una empresa recibe una clasificación neutral si la profundidad o alcance de la administración es limitada, aunque no se esperaría que la pérdida de algunos gerentes clave afecte de manera significativa los flujos de efectivo o utilidades de la empresa. Si uno o un número reducido de gerentes individuales son críticos para el éxito de las operaciones de una empresa, la clasificación de este subfactor es negativa. Por ejemplo, si la pérdida de uno o un número reducido de gerentes clave pudiera afectar una operación importante que tenga un impacto significativo en los flujos de efectivo o utilidades, la clasificación es negativa.

Gobierno corporativo

42. El análisis de gobierno corporativo cubre varios factores de riesgo relacionados con la manera en que una empresa es administrada, sus relaciones con las partes interesadas/accionistas, acreedores y otros; y cómo sus procedimientos internos, políticas y prácticas pueden crear o mitigar el riesgo. El gobierno corporativo sólido (tal como la presencia de un Consejo de Administración activo e independiente) no refuerza por sí mismo la calidad crediticia. Las prácticas de gobierno corporativo buenas no pueden compensar por completo un perfil de riesgo del negocio o financiero que sea débil, aunque generalmente podrían ayudar para proteger un negocio que ya sea sólido.

43. El resultado del análisis de gobierno corporativo, por sí mismo, no sube la clasificación general de administración y gobierno corporativo. El impacto del análisis de gobierno corporativo es neutral o negativo. Por ejemplo, una empresa recibe una clasificación neutral por la efectividad del Consejo de Administración donde una pequeña proporción de sus miembros se encuentran dentro de la empresa y cuando las habilidades del Consejo de Administración en general son suficientes para supervisar proactivamente las actividades de la administración. Por el contrario, este subfactor se clasifica como negativo si la composición del Consejo de Administración incluye varios administradores internos al punto tal en que el Consejo de Administración ya no puede mantener su independencia de la administración y ejercer supervisión adecuada sobre la toma de riesgos, compensación y/o conflictos de interés. Un resultado negativo puede derivarse de diversas deficiencias percibidas o problemas potenciales que se consideran significativas de manera individual o en combinación. Cualquier deficiencia en el gobierno corporativo se traduce en un riesgo general mayor y llevará a una clasificación no mayor que razonable. Cualquier deficiencia individual en el gobierno corporativo o la combinación de deficiencias en éste que sean consideradas como severas llevará a una clasificación de débil. Una deficiencia en el gobierno corporativo es severa cuando cualquier subfactor negativo por sí solo o en combinación con otro u otros subfactores afecta la capacidad de la empresa para ejecutar la estrategia o manejar sus riesgos.

Efectividad del Consejo de Administración

44. Un aspecto clave del gobierno corporativo es la efectividad derivada de la independencia del Consejo de Administración de la administración evidenciada por el escrutinio que tiene este sobre la administración. Por consiguiente evaluar dicha efectividad implica ver más allá de las afiliaciones que informan de las nociones formales de la autonomía de los directores. Este subfactor se clasifica como neutral si el Consejo de Administración lleva a cabo una supervisión adecuada de los riesgos claves de la empresa, compensación y/o conflictos de interés. En tales casos, el Consejo de Administración respalda la administración pero retiene el control como la autoridad final para la toma de decisiones para asuntos de alto nivel. En contraste, este subfactor se clasifica como negativo si el Consejo de Administración lleva a cabo una supervisión y escrutinio de la administración insuficiente. La evidencia de esto podría incluir estrategias o programas de compensación que promuevan la toma de riesgos considerables o que toleren conflictos de intereses no manejables y/o una inadecuada planeación de la sucesión para la administración senior.

Tenencia empresarial o de control

45. La tenencia empresarial o familiar y el control de la administración pueden ser una deficiencia de gobierno corporativo. Sin embargo, no es una deficiencia (es decir, tiene un impacto neutral) si, aunque la tenencia esté concentrada, la administración y el Consejo de Administración cuentan con miembros profesionales, independientes que son capaces de supervisar el riesgo en nombre de todas las partes interesadas, incluyendo los intereses de los minoritarios. Para empresas con esas características, la influencia de los accionistas/partes interesadas controladores se contrarresta por el hecho de contar con una administración profesional consciente del riesgo y con un Consejo de Administración que se ocupa efectivamente de los intereses de todas las partes interesadas. En casos excepcionales en que un Consejo de Administración no cuenta con alguna representación independiente, puede recibir una evaluación neutral, pero solamente si tiene un historial de desempeñar sus responsabilidades fiduciarias en nombre de todas las partes interesadas. La estructura accionaria es una deficiencia de gobierno corporativo si la tenencia de control influye negativamente en la toma de decisiones corporativa para promover los intereses de los dueños de control por encima del de las otras partes interesadas.

Cultura de la administración

46. La cultura de la administración puede ser una deficiencia del gobierno corporativo para cualquier empresa. El impacto es neutral si la administración responde ante los intereses de las múltiples partes interesadas, si balancea apropiadamente tales intereses y si reconoce que el Consejo de Administración es la autoridad final para la toma de decisiones. La cultura de la administración es una deficiencia de gobierno corporativo y obtiene una clasificación negativa de este subfactor cuando los propios intereses de la gerencia son su preocupación principal, cuando en general no se tolera la disensión al interior del grupo

ejecutivo, cuando la administración solamente responde a un grupo reducido de partes interesadas o cuando demuestra ser incapaz de manejar los conflictos de interés que surgen entre los diferentes grupos de partes interesadas. La rotación excesiva de la gerencia puede ser un indicador de una deficiencia de gobierno corporativo de la cultura de administración. Dicha cultura también es una deficiencia de gobierno corporativo cuando la gerencia domina al Consejo de Administración como lo indica el control que ejerce el Presidente, Director General (CEO), u otros ejecutivos clave, a menos que esto sea compensado por una evidencia clara de que el Consejo de Administración prevalece frente a tal presión en el ejercicio de sus responsabilidades de supervisión. Por ejemplo, al asegurar que los programas de incentivos y compensación de los directivos no promueven una toma de riesgos considerables.

Infracciones regulatorias, fiscales o legales

47. Una historia de infracciones regulatorias, fiscales o legales más allá de un episodio aislado o fuera de las normas de la industria es una deficiencia de gobierno corporativo. Este es un factor neutral para una empresa que las evita y tiene una historia de relaciones estables con las autoridades regulatorias. Por otra parte, este factor es negativo para las empresas que tienen infracciones o confrontaciones con partes externas frecuentes, incluyendo autoridades regulatorias, que representan un riesgo significativo para la empresa según lo evidencia un historial de pérdidas materiales o un impacto adverso sobre la reputación de la empresa.

Comunicación de mensajes

48. La comunicación de mensajes contradictorios a diferentes partes es una deficiencia en el gobierno corporativo. Una empresa que generalmente comunica mensajes consistentes a todas las partes recibe una clasificación neutral por sus mensajes. Cuando hay evidencia de que una empresa comunica información contradictoria a diferentes partes interesadas sobre temas significativos, recibe una clasificación negativa.

Controles internos

49. La clasificación para este subfactor es negativa si hay evidencia de deficiencias materiales en los sistemas de control interno con base en los reportes de la empresa sobre los controles internos u otra evidencia tales como re-expresiones o retrasos en la presentación o registro de reportes. Sin embargo, una empresa recibirá una clasificación de neutral para este subfactor si hay evidencia de que la deficiencia potencial se ha remediado o no es material. La clasificación para este subfactor es neutral si no hay deficiencias materiales observadas en el sistema de control interno.

50. Un ejemplo de una deficiencia material que produciría una clasificación negativa es cuando una empresa revela debilidades materiales sobre controles de sistemas de información inadecuados de procesos clave como parte de su reporte sobre el diseño y efectividad operativa de sus controles internos (por ejemplo, lo que se indica en la Sección 404 de la Sarbanes-Oxley en Estados Unidos), y afecta la validez y exactitud de la información financiera.

Reportes financieros y transparencia

51. Los estados financieros y revelación de información relacionada son la fuente principal de información sobre la condición financiera y desempeño actual y previo de una empresa. Este análisis inicia con una revisión de los principios de contabilidad aplicados (en particular de cualquier práctica poco usual) y de los supuestos que se usaron. El análisis de la información revelada –tales como programas detallados de reservas, pasivos contingentes, y rangos de supuestos utilizados—pueden ofrecer una mejor comprensión de los riesgos de una empresa. El propósito es determinar si los índices y estadísticas derivados de los estados financieros pueden servir como medidas significativas del desempeño y posición relativa de una empresa respecto de su grupo de pares y del universo más grande de empresas.

52. La clasificación para el subfactor de reportes financieros y transparencia es neutral si las prácticas contables y transparencia de una empresa son al menos adecuadas. Cuando existen alternativas disponibles, las elecciones contables de una empresa generalmente reflejan los factores económicos del negocio. Las empresas que tienen prácticas contables débiles o que carecen de transparencia financiera reciben clasificaciones negativas. Por ejemplo, una clasificación puede ser negativa si los estados financieros de una empresa ocultan su verdadera intención o los factores económicos de transacciones clave, o si son insuficientes para permitir a los usuarios de los mismos entender las intenciones y factores económicos. Otro ejemplo es si los estados financieros de una empresa requieren un número inusualmente grande de ajustes analíticos (en comparación con sus pares) debido a las elecciones específicas de la política contable de la empresa. Además, el reporte de estados financieros tiene un impacto negativo si la información que revelan contradice la información que se entregó a los inversionistas a través de otros medios (por ejemplo, en presentaciones) o si la frecuencia de los reportes financieros es menos oportuna que la de sus pares.

Preguntas frecuentes

53. Pregunta 1. ¿Si hay falta de información para cualquiera de los subfactores de la administración y gobierno corporativo, como se clasifica dicho subfactor?

54. Este es un análisis basado en evidencias. Si no hay información para indicar que la clasificación de un subfactor debe ser positiva o negativa, entonces asignamos la de neutral, al menos que sea resultado de su incapacidad para entregar la información necesaria, en cuyo caso tal subfactor de la administración recibirá una clasificación de negativa y podría en ciertas circunstancias llevar a una clasificación negativa en el subfactor “Comunicación de Mensajes” de gobierno corporativo.

55. Pregunta 2. ¿Cuál es la clasificación general de la administración y gobierno corporativo cuando no existe un subfactor de gobierno corporativo que por sí solo sea potencialmente dañino para el perfil de riesgo de una empresa, pero que cuando se agregan dos o más subfactores son potencialmente dañinos para el perfil de riesgo de la empresa?

56. Clasificamos la administración y el gobierno corporativo como débil si consideramos un grupo de subfactores como potencialmente dañinos para el perfil de riesgo de la empresa. Por ejemplo, la cultura de la administración de una empresa podría clasificarse como negativa, lo que independiente de otras características podría llevar la clasificación de la administración y gobierno corporativo a razonable. Sin embargo, si el subfactor de controles internos también recibe una clasificación de negativo y la combinación de estas dos deficiencias de gobierno corporativo es potencialmente dañina para el perfil de riesgo de la empresa, entonces la clasificación para la administración y gobierno corporativo será débil. Por supuesto, cualquier otro subfactor podría ser suficientemente dañino para el perfil de riesgo de la empresa, de manera tal que la clasificación para la administración y gobierno corporativo sería débil.

57. Pregunta 3. ¿Cómo afecta un cambio en la administración senior la clasificación de los subfactores individuales?

58. La evidencia de un cambio en cualquiera de los subfactores como resultado de un cambio en la administración se refleja en la clasificación del subfactor. En la medida en que una empresa cambia su gerencia senior, la composición de su Consejo de Administración, la dirección estratégica, el apetito al riesgo, o las capacidades de ejecución, las clasificaciones del subfactor relevante podrían modificarse con base en la información actualizada.

59. Pregunta 4. ¿Cómo se determina que hay insuficiente supervisión por parte del Consejo de Administración sobre la gerencia a fin de clasificar tal subfactor como negativo?

60. Los procesos del Consejo de Administración y las interacciones de sus miembros con la gerencia se escapan de la vista, de manera que la evidencia para una evaluación negativa será indirecta y circunstancial. Son diversas las circunstancias que pueden indicar la falta de efectividad del Consejo de Administración. Algunos indicadores de esta deficiencia de gobierno corporativo se basan en el hecho de que los miembros del Consejo de Administración tengan otra relación con la empresa o porque han sido cooptados por la gerencia. Entre los ejemplos de afiliaciones de los miembros del Consejo de Administración con la empresa se encuentran ejecutivos de la propia empresa o de sus subsidiarias, individuos asociados con empresas que prestan servicios profesionales a la empresa; e individuos asociados con compañías interrelacionadas. La mayoría de los Consejos de Administración tienen algunos miembros que pertenecen o están afiliados a la empresa en otro rol, pero un Consejo de Administración con una preponderancia de tales miembros probablemente reciba una clasificación negativa para este subfactor, si no hay evidencia de una supervisión apropiada de los riesgos clave de la empresa. Por el contrario, periodos cortos en el Consejo de Administración combinados con una elevada rotación también pueden ser evidencia de la falta de efectividad e independencia del Consejo de Administración. Cuando estas condiciones se combinan con evidencia de estrategias o programas de compensación que promueven la toma de riesgos considerables, que toleran conflictos de interés no manejables o que no hay una adecuada planeación de sucesión, esto constituye evidencia de una supervisión insuficiente o insostenible del Consejo de Administración sobre la gerencia. El elemento crítico de la mentalidad independiente –o de la falta de ella--, que es lo que conduce a una evaluación negativa, será evidenciada mediante diversos hechos y circunstancias, como estos.

61. Pregunta 5. ¿Cuáles son los ejemplos de situaciones en las que el subfactor “infracciones regulatorias, fiscales o legales” se clasificaría como negativo?

62. Se asignaría una clasificación negativa si, debido a las acciones de la administración o a su incapacidad para actuar, la relación de una empresa con el regulador se erosionó al punto en que afectó su capacidad para operar el negocio y generó fallas para mantener su perfil competitivo. Por ejemplo, una relación de confianza y respeto mutuo entre la empresa y el regulador es una consideración importante para muchas empresas de servicios públicos que requieren aprobación regulatoria respecto al establecimiento de tarifas y, por consiguiente, sobre su capacidad para servir sus obligaciones de deuda. Cuando una empresa evita pagar impuestos de una manera legítima y legal, recibiría una clasificación neutral, pero si se tratara de evasión fiscal recibiría una clasificación negativa. De igual manera, mientras que muchas empresas calificadas tienen que lidiar con demandas de varios tipos, respecto de las cuales pueden elegir irse a juicio o llegar a un acuerdo sin detonar necesariamente una evaluación negativa, la violación deliberada o negligente de la ley en áreas tan variadas que van desde defectos en los productos hasta sanciones criminales por sobornos comerciales, irá acompañada de una clasificación negativa. Entre otras cosas, una clasificación negativa para este subfactor refleja el costo que tiene para la empresa y la distracción que genera entre la gerencia que acompaña a estos eventos.

63. Pregunta 6. ¿Cuáles son las condiciones que podrían llevar a una clasificación positiva para el subfactor de “exhaustividad de los estándares y tolerancias de la administración del riesgo de toda la empresa”?

64. Las empresas con un verdadero enfoque de toda la empresa tienen una visión holística de la administración de riesgo que va más allá de evaluar únicamente los riesgos cuantificables o incluso los 10 principales riesgos. Tienen procesos para identificar y ocuparse de los riesgos emergentes. En general, las empresas que reciben una clasificación positiva para este subfactor muestran una administración activa de los riesgos y tienen revisiones continuas sobre los riesgos incluyendo evaluaciones de eventos de baja probabilidad pero elevado impacto. Estas empresas emplean un enfoque basado en riesgo para decisiones estratégicas y pueden demostrar ser exitosas al hacerlo. Tales empresas han comunicado de manera efectiva a sus empleados, dueños y otras partes interesadas clave, su tolerancia al riesgo.

APÉNDICES

Apéndice 1: Uso de los indicadores de la administración para determinar la clasificación de la administración y gobierno corporativo para empresas

65. La metodología de clasificación para empresas corporativas usa los siguientes subfactores:

Posicionamiento estratégico

- Proceso de planeación estratégica
- Consistencia de la estrategia con las capacidades organizacionales y condiciones de mercado
- Capacidad para identificar, ajustar y controlar la ejecución de la estrategia

Administración del riesgo

- Exhaustividad de los estándares y tolerancias de la administración de riesgo
- Estándares de desempeño operativo

Efectividad organizacional

- Efectividad operativa de la administración
- Conocimiento y experiencia de la administración
- Profundidad y alcance de la administración

Gobierno corporativo

- Efectividad del Consejo de Administración
- Tenencia empresarial o de control
- Cultura de la administración
- Infracciones regulatorias, fiscales o legales
- Comunicación de mensajes
- Controles internos
- Reportes financieros y transparencia

66. La Tabla 3 describe la metodología de clasificación para las entidades corporativas.

TABLA 3 CLASIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y GOBIERNO CORPORATIVO – ENTIDADES CORPORATIVAS	
Clasificación	Subfactores relacionados
1. Fuerte	Al menos cinco de las ocho clasificaciones de los subfactores de posicionamiento estratégico, administración del riesgo y efectividad organizacional son positivas, y ninguna es negativa –y–no hay clasificaciones negativas de gobierno corporativo.
2. Satisfactoria	Al menos tres de las ocho clasificaciones de los subfactores de posicionamiento estratégico, administración del riesgo y efectividad organizacional son positivas, y ninguna es negativa –y–no hay clasificaciones negativas de gobierno corporativo.
3. Razonable	Combinaciones no cubiertas por otros descriptores –o– ninguna clasificación negativa para un subfactor de gobierno corporativo.
4. Débil	Cinco o más de las ocho clasificaciones de los subfactores de posicionamiento estratégico, administración del riesgo y efectividad organizacional son negativas –o–hay aspectos clave de la administración que son potencialmente dañinos para el perfil de riesgo de la empresa –o– cualquiera de las deficiencias de gobierno corporativo se considera severa.

67. Como se indica en la Tabla 3, una o más clasificaciones negativas de los subfactores limitarán la clasificación general de la administración y gobierno corporativo a una clasificación no mayor que razonable, independientemente del número real de clasificaciones de los subfactores. Una clasificación de negativo para cualquier subfactor indica que hay una deficiencia material en la administración o gobierno corporativo de una empresa. Si un subfactor específico o grupo de subfactores se considera como potencialmente dañino para el perfil de riesgo de la empresa, la administración y gobierno corporativo se clasificarán como débiles. Por ejemplo, la administración y gobierno corporativo se clasificarán como débiles si la administración de una empresa tiene un historial de experimentar eventos inusuales que afectan de manera regular su desempeño financiero al punto tal que es dañino para su perfil de riesgo. La clasificación de la administración y gobierno corporativo no será mayor a razonable si uno o más de los subfactores del gobierno corporativo reciben una clasificación negativa, y se clasifica como débil si hay deficiencias en el gobierno corporativo que consideramos severas.

Apéndice 2: Uso de los indicadores de la administración para determinar la clasificación de la administración y gobierno corporativo para empresas aseguradoras

68. La metodología de clasificación para entidades aseguradoras usa los siguientes subfactores:

Posicionamiento estratégico

- Proceso de planeación estratégica
- Consistencia de la estrategia con las capacidades organizacionales y condiciones de mercado
- Capacidad para identificar, ajustar y controlar la ejecución de la estrategia

Administración financiera

- Exhaustividad de los estándares financieros y tolerancias al riesgo
- Tolerancias al riesgo
- Estándares de desempeño operativo

Efectividad organizacional

- Efectividad operativa de la administración
- Conocimiento y experiencia de la administración
- Profundidad y alcance de la administración

Gobierno corporativo

- Efectividad del Consejo de Administración
- Tenencia empresarial o de control
- Cultura de la administración
- Infracciones regulatorias, fiscales o legales
- Comunicación de mensajes
- Controles internos
- Reportes financieros y transparencia

69. La Tabla 4 describe la metodología de clasificación para las entidades aseguradoras.

TABLA 4 CLASIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y GOBIERNO CORPORATIVO – ENTIDADES ASEGURADORAS	
Clasificación	Subfactores relacionados
1. Fuerte	Al menos siete de las nueve clasificaciones de los subfactores de posicionamiento estratégico, administración financiera y efectividad organizacional son positivas, y ninguna es negativa –y no hay clasificaciones negativas de gobierno corporativo.
2. Satisfactoria	Al menos tres de las nueve clasificaciones de los subfactores de posicionamiento estratégico, administración financiera y efectividad organizacional son positivas, y ninguna es negativa –o—una de las clasificaciones de los subfactores, que no es tolerancia al riesgo, es negativa y al menos cuatro son positivas –y no hay clasificaciones negativas de gobierno corporativo.
3. Razonable	Combinaciones no cubiertas por otros descriptores –o— ninguna clasificación negativa para un subfactor de gobierno corporativo.
4. Débil	Cinco o más de las nueve clasificaciones de los subfactores de posicionamiento estratégico, administración financiera y efectividad organizacional son negativas –o—hay aspectos clave de la administración que son potencialmente dañinos para el perfil de riesgo de la empresa –o— cualquiera de las deficiencias de gobierno corporativo se considera severa.

70. Como se indica en la Tabla 4, una o más clasificaciones negativas de los subfactores de gobierno corporativo limitarán la clasificación general de la administración y gobierno corporativo a una clasificación no mayor que razonable, independientemente del número real de clasificaciones de los subfactores. Sin embargo, puede recibir una clasificación satisfactoria si un subfactor de la administración, que no sea tolerancia al riesgo, es clasificado como negativo –lo que se balancea con al menos otras cuatro clasificaciones positivas y ninguna clasificación negativa para el gobierno corporativo. Si un subfactor específico o grupo de subfactores se considera potencialmente dañino para el perfil de riesgo de la empresa, la administración y gobierno corporativo se clasificarán como débiles. Por ejemplo, la administración y gobierno corporativo se clasificarán como débiles si la administración de una empresa tiene un historial de experimentar factores inusuales que afectan de manera regular su desempeño financiero al punto tal que es dañino para su perfil de riesgo. La clasificación de la administración y gobierno corporativo no será mayor a razonable si uno o más de los subfactores del gobierno corporativo reciben una clasificación negativa, y se clasifica como débil si hay deficiencias en el gobierno corporativo que se consideran severas.

CRITERIOS Y ANÁLISIS RELACIONADOS

- Metodología y supuestos refinados para analizar la suficiencia de capital de aseguradoras utilizando el modelo de capital de seguros basado en riesgo, 7 de junio de 2010 (versión en español adaptada, publicada el 30 de mayo de 2013).
- *Holding Company Analysis*, 11 de junio de 2009
- *Criteria Methodology: Business Risk/Financial Risk Matrix Expanded*, 27 de mayo de 2009
- *Investments*, 22 de abril de 2009
- *2008 Corporate Criteria: Analytical Methodology*, 15 de abril de 2008
- *Life Insurance Criteria: Liquidity*, 22 de abril de 2004

Estos criterios representan la aplicación específica de los principios fundamentales que definen las opiniones de riesgo crediticio y calificaciones. Su uso está determinado por los atributos específicos de un emisor o una emisión, así como por la evaluación de Standard & Poor's Ratings Services sobre el crédito, y de ser aplicable, los riesgos estructurales para alguna calificación de un emisor o de una emisión. La metodología y los supuestos pueden de tiempo en tiempo cambiar como resultado de condiciones de mercado y económicas, factores específicos del emisor o emisión, o por nueva evidencia empírica que afectara nuestro juicio crediticio.

VIDEOS RELACIONADOS

Segmentos de CreditMatters TV (en inglés):

“Part 1 of 5: Overview, Standard & Poor’s New Criteria For Assessing Management And Governance,”

“Part 2 of 5: Strategic Positioning, Standard & Poor’s New Criteria For Assessing Management And Governance,”

“Part 3a of 5: Risk/Financial Management For Corporate Ratings, Standard & Poor’s New Criteria For Assessing Management And Governance,”

“Part 3b of 5: Risk/Financial Management For Insurance Ratings, Standard & Poor’s New Criteria For Assessing Management And Governance,”

“Part 4 of 5: Organizational Effectiveness, Standard & Poor’s New Criteria For Assessing Management And Governance,”

y “Part 5 of 5: Governance And Scoring Rules For Corporate Ratings, Standard & Poor’s New Criteria For Assessing Management And Governance,” de fecha 26 de noviembre de 2012

Copyright © 2016 by Standard & Poor's Financial Services LLC. Todos los derechos reservados.

Ningún contenido (incluyendo calificaciones, análisis e información crediticia relacionada, valuaciones, modelos, software u otra aplicación o resultado derivado del mismo) o cualquier parte aquí indicada (Contenido) puede ser modificada, revertida, reproducida o distribuida en forma alguna y/o por medio alguno, ni almacenada en una base de datos o sistema de recuperación de información sin permiso previo por escrito de Standard & Poor's Financial Services LLC o sus filiales (en general, S&P). El Contenido no debe usarse para ningún propósito ilegal o no autorizado. S&P y sus proveedores así como sus directivos, funcionarios, accionistas, empleados o agentes (en general las Partes de S&P) no garantizan la exactitud, integridad, oportunidad o disponibilidad del Contenido. Las Partes de S&P no son responsables de errores u omisiones (por descuido o alguna otra razón), independientemente de su causa, de los resultados obtenidos a partir del uso del Contenido o de la seguridad o mantenimiento de cualquier información ingresada por el usuario. El Contenido se ofrece sobre una base "como está". LAS PARTES DE S&P DENIEGAN TODAS Y CUALQUIER GARANTÍAS EXPLÍCITAS O IMPLÍCITAS, INCLUYENDO, PERO SIN LIMITACIÓN DE, CUALESQUIER GARANTÍA DE COMERCIALIZACIÓN O ADECUACIÓN PARA UN PROPÓSITO O USO EN PARTICULAR, DE AUSENCIA DE DEFECTOS, DE ERRORES O DEFECTOS EN EL SOFTWARE, DE INTERRUPCIÓN EN EL FUNCIONAMIENTO DEL CONTENIDO O DE OPERACIÓN DEL CONTENIDO CON CUALQUIER CONFIGURACIÓN DE SOFTWARE O HARDWARE. En ningún caso, las Partes de S&P serán sujetos de demanda por terceros derivada de daños, costos, gastos, honorarios legales o pérdidas (incluyendo, sin limitación, pérdidas de ingresos o de ganancias y costos de oportunidad) directos, indirectos, incidentales, punitivos, compensatorios, ejemplares, especiales o consecuenciales en conexión con cualesquier uso del Contenido incluso si se advirtió de la posibilidad de tales daños.

Los análisis crediticios relacionados y otros estudios, incluyendo las calificaciones, y las declaraciones en el Contenido son opiniones a la fecha en que se expresan y no declaraciones de hecho. Las opiniones, análisis y decisiones de reconocimiento de calificaciones (descrito abajo) no son recomendaciones para comprar, mantener o vender ningún instrumento o para tomar decisión de inversión alguna y no se refieren a la conveniencia de ningún instrumento o título-valor. S&P no asume obligación para actualizar el Contenido tras su publicación en cualquier forma o formato. No debe dependerse del Contenido y éste no es sustituto de la capacidad, juicio y experiencia del usuario, de su administración, empleados, asesores y/o clientes al realizar inversiones y tomar otras decisiones de negocio. S&P no actúa como fiduciario o asesor de inversiones excepto donde está registrado como tal. Aunque S&P ha obtenido información de fuentes que considera confiables, no realiza actividad de auditoría ni asume la tarea de revisión o verificación independiente de la información que recibe.

En la medida en que las autoridades regulatorias permitan a una agencia calificadoradora reconocer en una jurisdicción una calificación asignada en otra jurisdicción para ciertos propósitos regulatorios, S&P se reserva el derecho de asignar, retirar o suspender tal reconocimiento en cualquier momento y a su sola discreción. Las Partes de S&P no asumen ningún deber u obligación derivado de la asignación, retiro o suspensión de tal reconocimiento así como cualquier responsabilidad respecto de daños en los que presuntamente se incurra como resultado de ello.

S&P mantiene algunas actividades de sus unidades de negocios independientes entre sí a fin de preservar la independencia y objetividad de sus respectivas actividades. Como resultado de ello, algunas unidades de negocio de S&P podrían tener información que no está disponible a otras de sus unidades de negocios. S&P ha establecido políticas y procedimientos para mantener la confidencialidad de la información no pública recibida en conexión con cada uno de los procesos analíticos.

S&P recibe un honorario por sus servicios de calificación y por sus análisis, el cual es pagado normalmente por los emisores de los títulos o por suscriptores de los mismos o por los deudores. S&P se reserva el derecho de disseminar sus opiniones y análisis. Las calificaciones y análisis públicos de S&P están disponibles en sus sitios web, www.standardandpoors.com (gratuitos), y www.ratingsdirect.com y www.globalcreditportal.com (por suscripción) y podrían distribuirse por otros medios, incluyendo las publicaciones de S&P y por redistribuidores externos. Información adicional sobre los honorarios por servicios de calificación está disponible en www.standardandpoors.com/usratingsfees.

STANDARD & POOR'S, S&P, GLOBAL CREDIT PORTAL y RATINGSDIRECT son marcas registradas de Standard & Poor's Financial Services LLC.