



## Adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo en la prevención de riesgos

Muchos empresarios suelen preguntarse cuál será la receta perfecta para no caer en el exceso del control que pueda generar ineficiencia (creando una burocracia que no permita flexibilidad de la operación diaria del negocio), o de eficiencia que provoque el descontrol en actividades como la falta de segregación de funciones.

La historia enseña que los negocios con mayores rendimientos económicos únicamente los alcanzan, a través de asumir riesgos más grandes<sup>1</sup>.

De ahí la naturaleza del riesgo y las expectativas sobre su administración y control a fin de que causen una eficiencia operacional en el negocio.

Con el objetivo de prevenir y minimizar los riesgos antes descritos, a continuación se describen algunas prácticas de gobierno corporativo que contribuyen a dichos procesos.

<sup>1</sup> Datos relevantes y sus Prácticas de Gobierno Corporativo y Administración de Riesgos. México, 2008

### Recomendaciones

#### Riesgos del gobierno familiar, gestión empresarial y administración de la riqueza

Los riesgos de gobierno familiar, gestión empresarial y administración de la riqueza<sup>2</sup> se logran identificar, diseñar y controlar a través de la adopción y utilización de prácticas de gobierno corporativo que consisten en tres factores:

- Cultura de gobierno corporativo
- Conocimiento del negocio y administración de riesgos
- Compromiso, logro y seguimiento de objetivos de negocio

#### Cultura de gobierno corporativo

La familia empresaria debe contar con un conocimiento suficiente y adecuado del negocio que le permita establecer claramente la visión, misión, valores y objetivos previo a la creación e

integración de órganos de gobierno, tales como: el Consejo Familiar, el Consejo de Administración, y los comités de apoyo en caso de requerirlos. Sucesivamente se recomienda la definición de lineamientos que apoyen en la resolución de los posibles conflictos que se originen en cada área de la empresa familiar: “familia, negocio y/o propiedad”, por ejemplo:

- Establecimiento de protocolo familiar
- Fomento de una cultura de institucionalización en el negocio
- Elaboración de un código de conducta (que aplique a todos los colaboradores incluyendo a los familiares que participan en la operación)
- Reglas de operación y programas de trabajo para cada uno de los órganos de gobierno

<sup>2</sup> Crezca en control con Gobierno Corporativo. 2010

- Definición de la estrategia, delimitación de facultades y poderes a nivel dirección

### Conocimiento del negocio y administración de riesgos

Conocer el negocio y asegurar su entendimiento entre los empleados permite el diseño de mejoras e inclusión del control como apoyo en las actividades diarias del negocio.

Establecer programas de prevención y detección de fraudes, como son los sistemas de quejas y denuncias anónimas, permiten detectar riesgos operacionales que no son visualizados a nivel gerencial, tales como fraude y servicio.

Conocer el negocio también implica el análisis de principales criterios contables, los indicadores clave de desempeño, el cumplimiento regulatorio y, finalmente, los riesgos dentro y fuera del negocio para su oportuna identificación y atención.

### Compromiso, logro y seguimiento de objetivos de negocio

Dentro de las funciones del Consejo de Administración está el realizar sesiones donde se revisen temas de importancia para el negocio, como son: finanzas, estrategia, impacto en el mercado e innovación, entre otros, en donde surgen compromisos y metas a lograr en un periodo.

La creación de sistemas de seguimiento de compromisos permite no solo medir el cumplimiento de dichos objetivos, sino también fomentar una cultura de trabajo constante que lleve a una mejor eficiencia y, consecuentemente, a un mejor control, siempre conscientes de no caer en el error de exceso.

Otra manera de medir los compromisos es por medio de indicadores de operación, sistemas de supervisión, coordinación y efectividad de comités, revisión y monitoreo de los planes de auditoría interna, y servicios de auditoría externa, así como administración de riesgos.

La puesta en práctica de dichas acciones hará

posible que los reportes que se generen para el Consejo de Administración contengan la información necesaria y suficiente para fortalecer su efectiva toma de decisiones dentro del negocio.

### Riesgos de la propiedad

Herramientas de apoyo como lo son un protocolo familiar y un modelo de gobierno permiten definir reglas para administrar y controlar el negocio, destacando los siguientes puntos:

- Sociedades y su composición accionaria
- Estructura de gobierno del grupo de sociedades del negocio
- Integración de órganos de gobierno (Consejo de Administración y comités) adecuados a la organización
- Funciones y obligaciones claras
- Adecuado manejo de conflictos de interés
- Contratación de accionistas y/o familiares
- Disposición de recursos
- Fondo familiar (fondo de reserva para contingencias familiares)

### Riesgos de la sucesión

El documento en el cual se describe la forma en que se selecciona, decide e incorpora a un nuevo líder dentro de una organización, es conocido como plan de sucesión. La sucesión es un proceso, no un evento, y como tal debe ser planeado y coordinado de manera adecuada, ya que la continuidad y supervivencia debe ser causa de preocupación para la familia.

No pensar en el diseño o preparación de un plan de sucesión pudiera alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio. En el caso de las empresas familiares, éstas están obligadas a salvaguardar la seguridad y armonía de sus miembros, sosteniendo el liderazgo en la organización.

El enfoque exclusivo en las operaciones diarias, la preocupación por el corto plazo o la ignorancia del proceso de sucesión, pueden debilitar el

destino de la empresa a mediano y largo plazo, por lo que es primordial considerar estos factores como una prioridad estratégica<sup>3</sup>.

Algunas dudas y miedos que impiden llevar a cabo un plan de sucesión y que se deben enfrentar adecuadamente y oportunamente son:

- Pérdida de poder
- Disminución de la influencia familiar
- Inseguridad financiera
- Riesgo del daño que pueda sufrir la empresa
- Miedo a la inutilidad por inactividad
- Cercanía a la muerte

### Conclusiones

Como se puede observar hay muchos elementos que representan miedos más que realidades dentro del proceso de sucesión. Esta última debe verse como algo benéfico que por ello implica una planeación para no alterar el orden familiar ni organizacional. Es recomendable que cuando se atienda el tema, se consulte con los especialistas en la práctica a efecto de profundizar adecuadamente en el tema y no aumentar la incertidumbre o miedo por desinformación.

La receta perfecta no depende del exceso de control, sino de la manera estratégica en que se establezcan las herramientas con las actividades necesarias que optimicen la eficiencia en la operación de la organización, así como su adecuada dirección. Se debe asumir la importancia de tomar riesgos dentro de un marco controlable y medible.

Contar con una cultura de gobierno corporativo, conocer el negocio, administrar los riesgos, y comprometerse día a día con los logros y objetivos planteados, no solo brindará a la organización la oportunidad de un crecimiento sostenible, sino que también dará la seguridad a las empresas familiares de mantener a la familia en el negocio y a su vez continuar generando riqueza debidamente administrada y direccionada.

3 Plan de Sucesión Boletín Gobierno Corporativo | Otoño 2010- Deloitte y La sucesión en las empresas familiares. Centro empresariales. 2008.

## Boletín de Gobierno Corporativo

### Contacto:

**Daniel Aguiñaga**

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

**Rodrigo Badiola**

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[rbadiola@deloittemx.com](mailto:rbadiola@deloittemx.com)



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.