



La regulación como guía para la generación de valor

Cuando nos referimos al gobierno de una empresa, una parte primordial es desarrollar una correcta estructura de los órganos de gobierno, conjuntando la normatividad aplicable a la empresa con las necesidades particulares de la misma.

Una buena estructura de gobierno puede no sólo satisfacer las necesidades de la compañía, sino potenciar los resultados financieros y operativos de ésta, superando las expectativas de los accionistas y terceros interesados, mejorando la toma de decisiones, facilitando las actividades de gestión y promoviendo la reputación de la Sociedad.

Los mecanismos que soportan dicha estructura están desde la correcta conformación de los órganos de gobierno, la clara definición y distribución de funciones y los sistemas de comunicación adecuados. Sin bien la normatividad aplicable a cada una de las estructuras puede de inicio definir su gobierno, es importante identificar mejores prácticas que contribuyan a cubrir áreas de oportunidad o riesgos

trascendentes para las operaciones de las organizaciones que dicha regulación no vislumbre. Por lo tanto, no se deben tomar solamente las obligaciones de cumplimiento, sino las prácticas que ayuden a las sociedades a gestionar y vigilar problemáticas que en el pasado generaron riesgos a otras empresas como lo son temas de pérdidas económicas, fraude, quiebra, etc. De esta clase de casos han surgido diferentes regulaciones tales como la Ley Sarbanes Oxley y la Dodd-Frank, que fueron promulgadas a partir de escándalos empresariales, ocasionados si no por un mal gobierno, sí por una mala implementación del mismo y la no supervisión.

Las mejores prácticas de gobierno corporativo sin ser de carácter obligatorio, son sanas prácticas de negocio para que cualquier institución pueda fortalecer su modelo de gobierno. Estas prácticas se han estudiado específicamente para optimizar la operación de las empresas. La experiencia nos muestra que para contar con un buen gobierno es fundamental previamente documentarse e informarse bien sobre las necesidades actuales y futuras de la empresa, así como la capacidad de la misma

para adoptar estructuras más o menos robustas. Lo anterior, para poder adaptarlo a la estructura y realidades que a cada organización le toque enfrentar.

Aplicación y adaptación de normatividad en materia de gobierno corporativo.

Las regulaciones y marcos de referencia acerca de la estructura e integración de órganos de gobierno son variadas, por lo que es necesario analizar la regulación aplicable y las mejores prácticas de gobierno corporativo que pudieran ser útiles para la organización.

Algunas prácticas pueden obtenerse del Código de Mejores Prácticas Corporativas, el cual no tiene ningún carácter obligatorio aunque brinda recomendaciones y de valor para las compañías.

Dentro de dicho Código no se encuentran estructuras de gobierno ni mejores prácticas fijas o idóneas para las organizaciones puesto que cada organización es única y cambiará de entorno, tamaño, enfoque, regulaciones, objetivos y estrategias. No obstante, el Código muestra lineamientos que son importantes para fortalecer la toma de decisiones sobre temas clave tales como auditoría, finanzas y planeación, así como evaluación y compensación.

De la misma forma, no sólo es importante crear una estructura, sino también distribuir las funciones y facultades de los órganos de gobierno, siguiendo líneas de comunicación claras que permitan el cumplimiento efectivo de su propósito, sin interferir con la

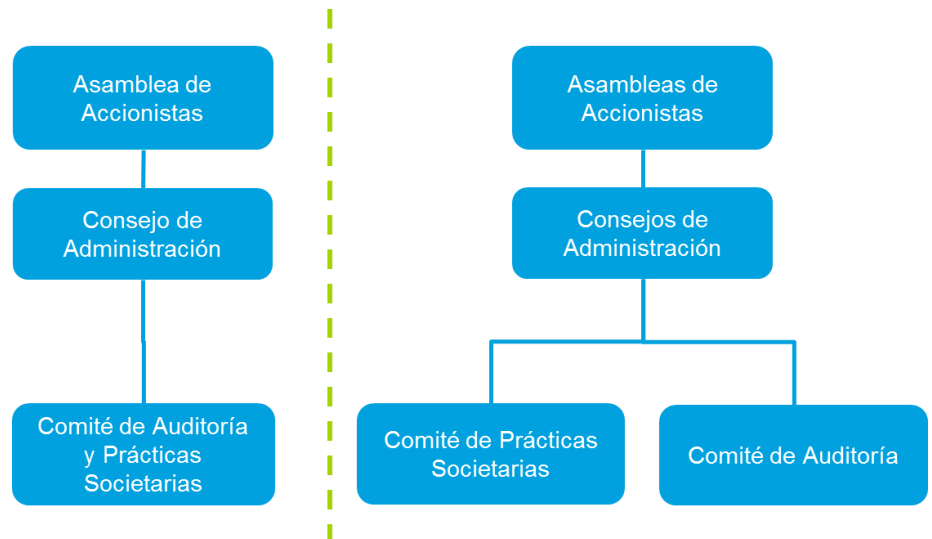
administración ni con otros órganos de gobierno.

Al tomar en cuenta recomendaciones mencionadas en el Código, así como otros parámetros de mejores prácticas en gobierno corporativo como los principios dictados por la OECD, los órganos no sólo se encargarán de las operaciones propias de la industria a la que pertenecen, sino que también prestarán atención a asuntos clave del funcionamiento de la empresa tales como el control interno, la ética, los riesgos, la sucesión, entre otros, así como las correctas fuentes de información para realizar una planeación estratégica exitosa y un análisis financiero eficaz.

A pesar de que las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas no son obligatorias, existen regulaciones que exigen estructuras específicas a diferentes tipos de empresas, tales como un Comité de Riesgos Operativos para las AFORES, o un Comité de Auditoría para las instituciones financieras.

Las regulaciones, en ocasiones, tienen lineamientos que definen lo mínimo necesario para la estructura de gobierno, sin embargo no restringen la estructuración de órganos de apoyo. Tal es el caso de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

En las organizaciones, se pueden conformar uno o varios comités de apoyo al Consejo que pueden contribuir para revisar y analizar diversos temas, como se muestra a continuación:



Estos lineamientos cuándo no están implementados por un carácter obligatorio, puede tener la suficiente flexibilidad en las sociedades para generar un modelo de gobierno a la medida de lo que éstas necesiten.

Adaptando la normatividad a las necesidades de la empresa.

Las regulaciones deben ser cubiertas a cabalidad para cumplir con las disposiciones legales.



Fuente: Deloitte México 2015.

Por ejemplo, a las instituciones financieras, se les exige, entre otros aspectos, la inclusión de comités especializados en temas de vigilancia y prevención de fraude, para que tanto el Consejo de Administración como la misma administración, actúen a partir de información confiable.

Al existir diferentes comités, concurren varios temas que deben ser vigilados, de los cuales deben ser priorizados y establecer diferentes medios de reporte dependiendo cuándo deban o se sugiera que deberían analizarse.

Con respecto a la función de vigilancia, podemos tomar como ejemplo la definición de los lineamientos de control interno y el monitoreo del propio sistema de control; si bien este tema podría formar parte de la agenda de un Comité de Auditoría, con reporte directo al Consejo cumpliendo con la regulación o las mejores prácticas, el

objetivo final no es simplemente cubrir un requisito sino contribuir con la supervisión de la seguridad de la empresa.

Ahora bien, un tema fundamental está en las personas que integran los órganos de gobierno o comités. Usualmente, en un Comité de Auditoría es deseable que no solo existan personas capacitadas en temas financieros y de control y riesgos, sino que además sean independientes a la organización y que éstos con su trabajo contribuyan de manera eficiente para agregar valor. En caso contrario, los esfuerzos para implementar órganos de gobierno eficientes se convierten en un gasto más que una inversión.

Para poder diseñar una estructura de gobierno adecuada para una empresa, se pueden tomar en cuenta las siguientes acciones:

- Analizar todas las regulaciones aplicables al sector que pertenece la empresa.
- Visualizar las mejores prácticas que podrían fortalecer la administración y objetivos y necesidades de la empresa.
- Realizar un estudio acerca del contexto interno y externo en el que se desenvuelve la organización.
- Ratificar las expectativas de los accionistas.
- Revisar, modificar y/o establecer y difundir las funciones y responsabilidades de cada uno de los órganos de gobierno.
- Establecer las líneas de reporte dentro de la Sociedad.
- Asegurar que los requerimientos funcionales y estructurales se encuentren, no sólo a nivel de órganos de gobierno, sino también a nivel de la administración.

Consideraciones finales

En cualquier situación en la que se encuentre, una empresa siempre tendrá que cumplir con las regulaciones aplicables, sin embargo, el reto está en concebir los requerimientos legales como una ventaja.

Cuando una empresa logra cambiar su enfoque y explotar al máximo los requerimientos regulatorios, es posible que éstos se conviertan en verdaderos generadores de valor para las actividades internas. Queda en manos de los accionistas y tomadores de decisiones, el analizar el entorno, interno y externo de su organización e informarse acerca de las mejores prácticas de gobierno corporativo, así como de las formas de explotar los requerimientos legales para generar una estructura que no sólo cumpla, sino que vaya más allá de esta visión y se convierta en una sociedad competitiva y con crecimiento continuo.

Mayor información



Daniel Aguiñaga
Socio Gobierno Corporativo
Tel: +52 (55) 5080-6000
daguinaga@deloittemx.com



Visite Deloitte México
www.deloitte.com/mx

Gobierno Corporativo
www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo

Aguascalientes

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado
20127 Aguascalientes, Ags.
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

Cancún

Avenida Bonampak SM 6, M 1, lote 1, piso 10
77500 Cancún, Q. Roo
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

Chihuahua

Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,
31125 Chihuahua, Chih.
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

Ciudad Juárez

Baudelio Pelayo No. 8450
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez
32400 Ciudad Juárez, Chih.
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

Culiacán

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 103, Colonia Centro Sinaloa
80128 Culiacán, Sin.
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

Guadalajara

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines Providencia
44638 Guadalajara, Jal.
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

Hermosillo

Blvd. Francisco E. Kino 309-9, Colonia Country Club
83010 Hermosillo, Son.
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

León

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos
37320 León, Gto.
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

Mazatlán

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas
de Mazatlán
82110 Mazatlán, Sin.
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

Mérida

Calle 56 B 485 Prol. Montejo Piso 2
Colonia Itzimna 97100 Mérida, Yuc.
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax: +52 (999) 927 2895

Mexicali

Calzada Francisco López Montejano 1342, Piso 7 Torre Sur
Fraccionamiento esteban cantú
21320 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5232

México, D.F.

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

Monclova

Blvd. Ejército Nacional 505, Colonia Los Pinos
25720 Monclova, Coah.
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

Monterrey

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San Agustín
66260 Garza García, N.L.
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

Carr. Nacional 85, 5000, local S-6 Colonia La Rioja
64988, monterrey, N.L.
Tel: +52 (631) 320 1673
Fax: +52 (631) 320 1673

Nogales

Apartado Postal 384-2
Sucursal de Correos "A"
84081 Nogales, Son.
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

Puebla

Edificio Deloitte, Vía Atlxycayotl 5506, piso 5, Zona Angelópolis
72190 Puebla, Pue.
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

Querétaro

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel
76030 Querétaro, Qro.
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

Reynosa

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA
Fracc. Portal San Miguel
88730 Reynosa, Tamps.
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

San Luis Potosí

Av. Salvador Nava Martínez 3125, 3-A
Fracc. Colinas del Parque
78294 San Luis Potosí, S.L.P.
Tel: +52 (444) 1025300, Fax: +52 (444) 1025301

Tijuana

Misión de San Javier 10643, Piso 8,
Zona Urbana Rio Tijuana. Tijuana B.C., 22010
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

Torreón

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro
27100 Torreón, Coah.
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

deloitte.com/mx

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a 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. Cuenta con alrededor de 200,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.