

El rol de las finanzas en las empresas

Boletín Gobierno Corporativo | Verano 2012

¿Por qué pensar en gobierno corporativo al hablar de finanzas?

Las finanzas en los órganos de gobierno

Comités

Conclusiones

La reciente crisis financiera que golpeó al mundo entero de manera importante no ha dejado de mostrar sus efectos reclamando un entorno de mayor confianza. México no ha sido la excepción y prevalece un ambiente de incertidumbre y volatilidad que implica grandes retos para las empresas que se encuentran dentro del sistema financiero.

Por ello, para buscar un ambiente de mayor estabilidad y con el reto de seguir creciendo, contar con un sistema financiero eficiente se ha vuelto de vital importancia para enfrentar las contingencias económicas mundiales que han impactado a la sociedad y que han generado crisis en todos los ámbitos.

Los mecanismos de Gobierno Corporativo cobran relevancia en este contexto para mejorar el ámbito de las finanzas dentro de las organizaciones. La alineación de las actividades financieras cotidianas hacia la adopción de mejores prácticas generará valor y claras ventajas competitivas dentro de una entidad, sobre todo en virtud de las constantes modificaciones regulatorias referentes a la inclusión de prácticas de Gobierno Corporativo.

Con el establecimiento de un buen gobierno corporativo, el ámbito financiero de las empresas tenderá a ser más transparente y confiable, permitiendo continuar con el crecimiento y la generación de rentabilidad para la entidad, mediante un enfoque de administración integral de riesgos.

¿Por qué pensar en gobierno corporativo al hablar de finanzas?

El concepto de Gobierno Corporativo tomó importancia a principios del siglo XXI, cuando se presentaron los escándalos corporativos que se presentaron en diferentes partes de la orbe, en los que se vieron envueltas grandes corporaciones internacionales, quienes manipulaban información financiera con la finalidad de presentar a los inversionistas reportes financieros que no ilustraban la situación real de la empresa. Estos casos, pusieron en duda la transparencia y confiabilidad de las operaciones financieras dentro de las grandes empresas y del sector financiero como tal.

Lo anterior, obligó a los gobiernos a emitir regulaciones que brindaran seguridad y confianza a los mercados. Por dichos motivos, el gobierno corporativo se erigió como una herramienta indispensable para proteger los intereses de todos los accionistas, crear sinergias en la cadena de valor de las empresas, hacer más eficiente el flujo de información en todos los niveles operativos y estratégicos, y transparentar toda la operación financiera de las empresas.

Según un estudio¹ realizado en el 2008 por la Latin American Venture Capital Association y Governance Consultants, al menos el ochenta y cuatro por ciento (84%) de los Fondos de Capital Privado en

¹ Encuesta Latinoamericana de Gobierno Corporativo para Fondos de Capital Privado – LAVCA / Governance Consultants, 2008

Latinoamérica piensa que el Gobierno Corporativo es un factor de inversión tan o más importante que la situación financiera de la empresa donde invierten.

Las empresas con un buen gobierno corporativo y una buena gestión empresarial pueden tener fácilmente acceso a fuentes de financiamiento, porque el buen gobierno mejora la transparencia financiera y operativa, que en última instancia reduce las desigualdades de información entre los accionistas y los terceros interesados.

La crisis financiera mundial de 2008 demostró presentar diversas debilidades en el ámbito financiero del sector empresarial, tales como:



Fuente: Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo en el Sector Financiero (Deloitte México) - agosto 2011.

Esas debilidades, aunadas a la violación de la regulación y a la confianza excesiva por parte de empresarios e inversionistas, orillaron a las empresas a crear esquemas de gobernabilidad más sólidos y procesos formales y estrictos para el análisis y aprobación de los informes financieros, con la participación de expertos o especialistas en la materia. De ahí la importancia de que los órganos de gobierno de las empresas estén integrados por miembros que conozcan bien los riesgos del negocio, la filosofía corporativa de la empresa, la visión de los accionistas y el ambiente de control que los engloba.

Los accionistas de las empresas mexicanas (grandes y pequeñas; públicas y no públicas) deben tener como objetivo primordial institucionalizarse, implementar sistemas de control claros y aprender a contar con un sólido apoyo financiero de un tercero independiente, que con seguridad pueda comprobar y otorgar una opinión sobre la veracidad de la información financiera que se presenta.

Las finanzas en los órganos de gobierno Consejo de Administración

Un estudio realizado por Deloitte², sobre los temas de prioridad para los Consejos de Administración, revela que las empresas mantienen un ritmo de cambio acelerado y los Consejos están teniendo que adaptarse a esas circunstancias.

Dado el aumento significativo en sus responsabilidades y la complejidad de los problemas que enfrentan los consejeros de hoy en día, algunos Consejos de Administración plantean el incrementar la cantidad de sus miembros. Sin embargo, es más adecuado que se enfoquen en evitar recibir información poco estratégica para que puedan llevar a cabo todas sus responsabilidades con efectividad.

El hecho de que el Consejo de Administración establezca uno o varios Comités con responsabilidad de auditoría, planeación, finanzas y supervisión de riesgos, no lo excluye de dichas funciones.

En ese sentido, el Consejo debe determinar con base en el tamaño de la empresa, qué Comités son los que se necesitan, dependiendo el tipo de organización y nivel de madurez que se tenga, identificando el apoyo sobre aspectos especializados en temas clave para la empresa.

La empresa también debe determinar cuál es su estructura estratégica, de tal forma que la estrategia corporativa se encuentre siempre alineada con la estrategia financiera de la empresa.

El Consejo juega un papel tan importante para la empresa porque es el encargado de establecer y hacer cumplir la estrategia corporativa, y de aprobar toda la información financiera que le presente la administración.

² "Alerta para consejeros: 12 temas clave para 2012". Cuando impera la incertidumbre. (Deloitte 2012)

Los Consejos de Administración, después de varios años de incertidumbre, han comprendido que deben:

- Vigilar cuidadosamente las cambiantes **condiciones del mercado**
- **Desafiar los supuestos económicos** y de negocio al elaborar y revisar planes estratégicos
- Contemplar **diferentes escenarios**, incluyendo riesgos creados por cambios de liquidez en el mercado y financiamiento
- Evaluar el **impacto potencial** del deterioro de las **condiciones económicas** tanto dentro como fuera de la compañía (la habilidad de los proveedores para seguir cumpliendo con sus acuerdos contractuales y los clientes mantienen su capacidad de pago)

Fuente: "Alerta para consejeros: 12 temas clave para 2012". Cuando impera la incertidumbre. (Deloitte 2012)

Comités

Si bien el Consejo de Administración es el encargado de establecer uno o varios Comités con responsabilidad de auditoría, planeación, finanzas y supervisión de riesgos, para el apoyo de sus funciones, cómo saber que comités son los que necesita la empresa.

No existe un modelo de gobierno estándar para todas las empresas, ninguna empresa es la misma, y cada organización tiene diferentes necesidades. Por lo mismo, se dice que el gobierno corporativo es hecho a la medida de la empresa, de acuerdo a su tamaño, tipo y necesidades.

No obstante, si bien no existen modelos de gobierno idénticos, si se conforman de elementos similares dentro de éstos.

Uno de esos elementos está en el **Comité de Auditoría**, quien entre otras funciones, es el encargado de monitorear y evaluar la calidad e integridad de los registros contables y procesos de negocio, así como lograr que los procesos obtengan mayor eficacia, eficiencia y transparencia.

En cuanto a las finanzas, el Comité tiene las siguientes funciones:

- Analizar los cambios a políticas contables
- Revisar los estados financieros y su dictamen
- Supervisar la información financiera de acuerdo con normas nacionales e internacionales de información financiera

Otro Comité es el de **Prácticas Societarias**. Este Comité es el encargado del establecimiento y seguimiento de la estrategia, las políticas directivas, la normatividad interna, las políticas y metodología de nominación, evaluación, compensación y sucesión directiva. Ciertas empresas consideran aspectos del **Comité de Prácticas Societarias**, en el también denominado Comité de Planeación y Finanzas, que es responsable de establecer la estructura de capital óptima de la compañía, así como de recomendar el nivel apropiado de préstamos, la emisión de valores y la administración del riesgo financiero.

Dentro de las principales funciones de este Comité, se encuentran las siguientes:

- Inversiones, desinversiones estratégicas, fusiones y adquisiciones.
- Administración del flujo de efectivo y capital de trabajo.
- Estructura de capital.
- Emisiones de deuda y capital.
- Estrategias financieras.
- Administración de riesgos
- Tasas de interés y tipo de cambio.
- Planeación financiera y cumplimiento con estándares contables.
- Políticas de dividendos.
- Estrategias de recompra.



Conclusiones

El rol de las finanzas en los órganos de gobierno es sumamente importante para el crecimiento y trascendencia de la empresa, por ello se debe analizar la estructura actual

de la empresa, y con base en las necesidades de la misma, definir los temas que debe revisar el Consejo de Administración y los Comités de apoyo, para que se estructuren las estrategias financieras que se pretenden.

Reflexiones para el Consejo:

- ¿Recibimos información periódica sobre el estado de la economía de los países donde opera nuestra compañía? ¿Hemos identificado los indicadores clave relacionados con nuestra compañía y sus mercados para ayudarnos a evaluar directamente la manera en que los cambios económicos están afectando a nuestra organización? ¿Estos indicadores incluyen aquellos que permitan al Consejo evaluar los efectos de la economía sobre los proveedores, clientes y otros socios?
- ¿Está nuestro plan de negocios basado en supuestos económicos y de mercado razonables? ¿Hemos desarrollado escenarios para evaluar la manera en que diferentes eventos económicos podrían impactar a nuestro negocio?
- ¿El Consejo ha revisado y aprobado un plan de contingencia para ser implementado en caso de que la economía se debilite repentinamente? ¿Dicho plan puede adaptarse a los cambios de liquidez en el mercado y la capacidad de financiamiento?
- ¿Qué riesgos potenciales de financiamiento enfrenta nuestra organización? ¿Nuestras reservas de efectivo actuales ofrecen protección suficiente de estos riesgos?
- ¿Nuestra compañía está haciendo el mejor uso del dinero que tiene disponible? ¿Si seguimos acumulando el efectivo en caja para mantener los costos de la empresa, esa estrategia está poniendo nuestra viabilidad a largo plazo en riesgo? ¿Estamos haciendo reinversiones suficientes en nuestra compañía?

Fuente: "Alerta para consejeros: 12 temas clave para 2012". Cuando impera la incertidumbre. (Deloitte 2012)

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

Celaya

Edificio Deloitte, pisos 1 y 2, Blvd. A. López Mateos 1206 Ote.,
Colonia Las Insurgentes
38080 Celaya, Gto.
Tel: +52 (461) 159 5300, Fax: +52 (461) 159 5333

Chihuahua

Centro Ejecutivo Punto Alto II
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

Paseo de la Victoria 3751, piso 2, Colonia Partido Senecú
32540 Ciudad Juárez, Chih.
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

Culiacán

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 3, 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

Francisco Eusebio 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 Justo Sierra 1101-A, Fraccionamiento Los Pinos
21230 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5231

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

San Buenaventura 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

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 Atlixcayotl 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

Carranza 2076-22, piso 2, Colonia Polanco
78220 San Luis Potosí, S.L.P.
Tel: +52 (444) 1025300, Fax: +52 (444) 1025301

Tijuana

Misión de San Javier 10643, Piso 8,
Zona Urbana Río 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

Esta publicación es para uso exclusivo de clientes y personal de la firma.
Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

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 organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a que sus clientes alcancen el éxito desde cualquier lugar del mundo en donde operen. Los aproximadamente 182,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

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 la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.