

## Los órganos de gobierno en las Sofomes y su funcionalidad

Boletín Gobierno Corporativo | Invierno 2012

### Contenido

Introducción

Funcionalidad de los órganos de gobierno en la Sofom

- Consejo de administración
- Comité de auditoría y prácticas societarias
- Comité de crédito y riesgos
- Comité de comunicación y control
- Comité operativo de crédito
- Relación de los órganos de gobierno con la administración de la Sofom

Consideraciones finales

### Introducción

El tema de gobierno corporativo ha adquirido gran importancia en el sector financiero, ya que la alineación de las actividades financieras cotidianas con la adopción de mejores prácticas genera valor y claras ventajas competitivas dentro de una entidad, sobre todo en virtud de las constantes modificaciones regulatorias referentes a la inclusión de mejores prácticas en esta industria.

Por ello, en el gobierno de las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (Sofomes) este tema no ha pasado desapercibido. Hoy en día, accionistas, miembros del consejo de administración, empleados, instituciones fondeadoras y clientes, están tomando conciencia de que el objetivo principal de las Sofomes va más allá de generar utilidades.

Las diferentes situaciones económicas que se han presentado en esta década han dificultado la obtención de nuevas fuentes de financiamiento directo para estas entidades. Por ende, se ha complicado la originación de nuevos créditos, lo que ha ocasionado una disminución en el ingreso recurrente derivado de comisiones de originación. Aunado a la falta de liquidez y a la crisis de las hipotecas de 2008, la cartera administrada de estas instituciones se ha deteriorado de manera alarmante.

Lo anterior ha orillado a las empresas a alinear su plan estratégico con las mejores prácticas de gobierno corporativo, implementando un modelo de gobierno en donde la estrategia clave es la separación

y delimitación de funciones y responsabilidades entre los órganos de gobierno y la administración.

Es importante recordar, como bien lo señalan los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, que el objetivo de implementar las mejores prácticas de gobierno corporativo en una empresa es promover la transparencia y eficacia en la operación de la misma, amparando los derechos de los accionistas, brindándoles un trato equitativo, reconociendo los derechos de las partes interesadas, buscando la sostenibilidad financiera de la empresa, y garantizando la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la empresa, así como su orientación estratégica.

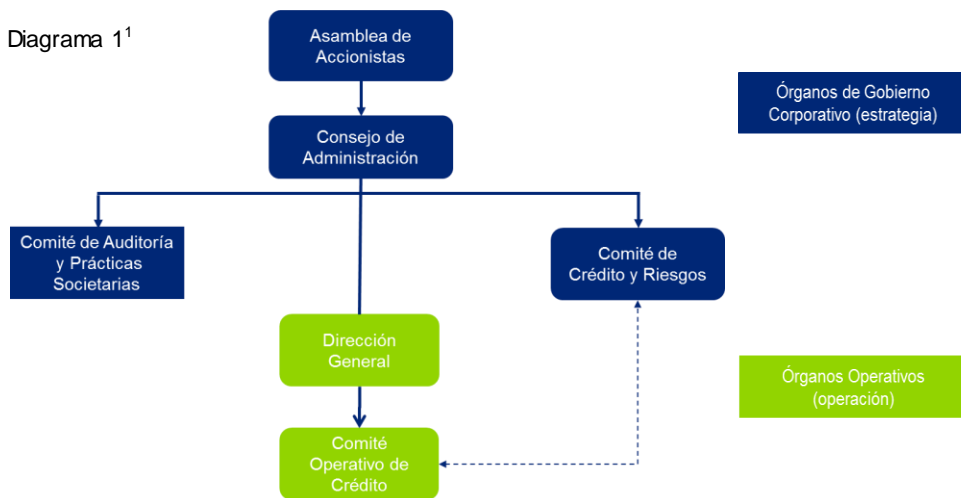
En ese sentido, las Sofomes deben crear una estructura de gobierno corporativo que responda a las exigencias actuales planteadas por el mercado y que considere en todo momento el tamaño y complejidad de la misma empresa.

Las prácticas de administración integral de riesgos y aquellas relacionadas con el crédito representan uno de los ejes críticos sobre los cuales se debe fundamentar el modelo de gobierno corporativo. La adecuada operación de los comités que atenderán tales funciones es esencial para el éxito de las prácticas de gobierno corporativo y de la relación con terceros interesados.

Cabe mencionar que estos modelos contemplan una evolución y por ende una posible integración de los diferentes órganos de gobierno, sin embargo, tales decisiones dependen en gran parte de la madurez de la Sofom y del fortalecimiento de las prácticas corporativas. Además, la estructura de gobierno siempre debe contemplar los órganos de gobierno que por ley deberán estar sesionando.

Una estructura sólida que contempla los órganos de gobierno que por ley debe tener una Sofom (ver diagrama 1) debe contemplar a una Asamblea de Accionistas como el órgano supremo de la sociedad, un consejo de administración como órgano de administración y vigilancia, y comités que brinden soporte al consejo de administración para el cumplimiento de sus funciones.

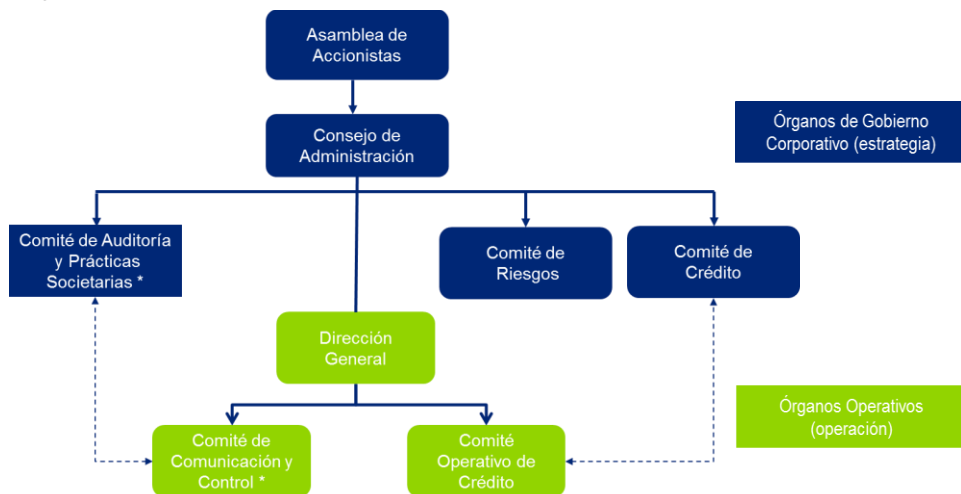
Diagrama 1<sup>1</sup>



Fuente: Elaboración propia del equipo de gobierno corporativo de Deloitte México, 2012.

Una estructura de gobierno ideal (ver diagrama 2) para una Sofom madura, más completa y compleja, contempla la separación del comité de crédito y riesgos, y la creación de un comité de comunicación y control que reporte a la dirección general de la empresa.

Diagrama 2<sup>2</sup>



<sup>1</sup> Estructura de acuerdo a la Circular Única de Instituciones Financieras Especializadas (CUIFE) y Circular Única de Bancos.

<sup>2</sup> Para entidades financieras que se encuentren reguladas por la Ley del Mercado de Valores (LMV). A partir del mes de diciembre de 2011, las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (Sofomes) tendrán que acatar las reglas para prevenir operaciones de lavado de dinero.

## Funcionalidad de los órganos de gobierno en la Sofom

### Consejo de administración

El propósito del consejo es cuidar y velar por los intereses y el patrimonio de los accionistas, asegurando el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa. Asimismo, debe proveer la dirección estratégica, asegurar su ejecución, velar por el desarrollo, crecimiento y éxito de la Sofom, y otorgar facultades a los comités de apoyo con funciones y

responsabilidades específicas para el desarrollo de sus funciones.

Si bien las funciones del consejo de administración, como órgano de administración y vigilancia, son similares en todas las empresas, en el caso de una Sofom el consejo tiene funciones adicionales en materia de crédito y riesgos, dentro de las cuales se pueden

1	Aprobar los objetivos, políticas y lineamientos en cuanto a la administración integral de riesgos, así como en materia de originación, análisis, supervisión y administración del crédito.
2	Facultar al comité de crédito y riesgos para la aprobación del manual para la administración integral de riesgos, al igual que los programas de crédito para operar los fondos del presupuesto.
3	Analizar y evaluar los riesgos financieros y no financieros a los que se encuentra expuesta la Sofom, y aprobar los límites globales de exposición al riesgo.
4	Facultar al comité de crédito y riesgos para la aprobación de la metodología y procedimientos para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo, los modelos, parámetros y escenarios para llevar a cabo la valuación, medición y el control de los riesgos que proponga la función de administración integral de riesgos. Posibilitar nuevas operaciones, productos y servicios.
5	Facultar al comité de crédito y riesgos sobre las operaciones de reestructuración de créditos, condonaciones, quitas y castigos de crédito.
6	Facultar al comité de crédito y riesgos para la autorización del manual de crédito y sus anexos, así como las modificaciones que se presenten.
7	Facultar al comité de crédito y riesgos para la aprobación, modificación y actualización del sistema de seguimiento y calificación de la cartera crediticia.
8	Definir los criterios para clasificar a los créditos como relevantes, inusuales, de alto riesgo o con personas relacionadas.

Fuente: Elaboración del equipo de Gobierno Corporativo de Deloitte México, 2012 con base en la LMM, CUB y CMPC.

### Comité de auditoría y prácticas societarias

El propósito de este comité de apoyo al consejo consiste en monitorear y evaluar la calidad e integridad de los registros contables y los procesos de negocio; así como identificar el nivel de cumplimiento de las políticas, prácticas establecidas y marco legal operativo, y de la consistencia con los objetivos de negocio definidos por los propios accionistas. Además, debe determinar el nivel de cumplimiento regulatorio y fiscal; apoyar al consejo a revisar y supervisar las actividades de auditoría externa, auditoría interna y control interno de la Sofom; lograr que los procesos logren mayor eficacia, eficiencia y transparencia; asegurar la definición de

la estrategia corporativa; apoyar al consejo en el establecimiento de políticas directivas y normatividad interna para enmarcar las actividades primordiales sobre las que se basa la generación de valor de la empresa; y definir y estructurar las políticas y metodología de nominación, evaluación, compensación y sucesión directiva.

Teniendo claro el propósito del comité de auditoría y prácticas societarias es más sencillo definir las funciones que este órgano de apoyo debe llevar a cabo para facilitar la labor del consejo de administración. Entre las principales funciones que tiene, se pueden mencionar:

1	Revisión de estados financieros
2	Vigilancia del cumplimiento con la normatividad corporativa
3	Verificación de la existencia de mecanismos para identificar cambios significativos en las regulaciones aplicables
4	Seguimiento a las actividades de contraloría interna
5	Revisión, evaluación y, en su caso, actualización de lineamientos generales de control interno
6	Determinación del plan estratégico
7	Identificación de indicadores de desempeño e iniciativas para dar seguimiento a la ejecución de la estrategia
8	Análisis de políticas corporativas
9	Revisión de premisas del presupuesto anual
10	Seguimiento y control al presupuesto
11	Revisión de metodología de evaluación del director general y directivos relevantes
12	Recomendación respecto de elección, nombramiento, retribución y destitución del director general y directivos relevantes
13	Análisis del plan de sucesión del director general y directivos relevantes

Fuente: Elaboración del equipo de Gobierno Corporativo de Deloitte México 2012, con base en la LMM, CUB y CMPC.

### Comité de crédito y riesgos

integral de riesgos, así como definir y supervisar los límites globales de exposición al riesgo.

El propósito de este comité se divide en:

- **Materia de crédito.** Su objetivo es establecer estrategias, lineamientos y medidas generales que busquen garantizar la adecuada originación, administración y supervisión del crédito, y garantizar el cumplimiento regulatorio en materia de crédito.
- **Materia de riesgos.** Busca vigilar que la realización de las operaciones se ajuste a los objetivos, políticas y procedimientos de la administración

Al hablar de una Sofom y de la estructura de gobierno idónea para este tipo de instituciones financieras, es importante hacer hincapié en el funcionamiento del comité de crédito y riesgos, ya que sus funciones son esenciales para la transparencia y eficiencia que se busca en la operación de la institución. Por ello, a continuación se mencionan las principales responsabilidades que, por lo general, lleva a cabo este comité.

1	Supervisión del comportamiento de factores de riesgo y probabilidad de incumplimiento.
2	Diversificación de fuentes de fondeo
3	Revisión anual del manual de crédito
4	Creación del índice de capital y rentabilidad ajustada al riesgo
5	Atención a las alertas tempranas y pérdidas esperadas/no esperadas
6	Seguimiento a la proyección y tendencia del riesgo de crédito
7	Identificación y documentación de procesos y riesgos implícitos a la operación de la institución
8	Elaboración de matrices de riesgos y controles de los procesos clave
9	Sistematización de calificación de cartera crediticia
10	Desarrollo de controles internos de vulnerabilidad de sistemas y recuperación de información
11	Realización de planes de contingencia y para recuperación de desastres (DRP)
12	Implementación de nuevos productos, negocios y/o servicios
13	Delimitación de criterios para reestructuración de créditos (ficha técnica)
14	Documentación de créditos según los términos definidos
15	Ejecución de operaciones de reestructura y renovación, así como condonaciones, quitas y donaciones o modificaciones
16	Establecimiento de niveles de facultamiento en materia de aprobación de créditos
17	Organización de un sistema de seguimiento y calificación crediticia
18	Creación de estrategias, lineamientos y políticas de administración del riesgo de crédito
19	Elaboración de solicitudes referentes a la infraestructura de apoyo alineadas a las políticas y límites de la organización
20	Supervisión de las necesidades de recursos humanos, materiales y económicos

Fuente: Elaboración del equipo de Gobierno Corporativo de Deloitte México, 2012 con base en la LMM, CUB y CMPC.

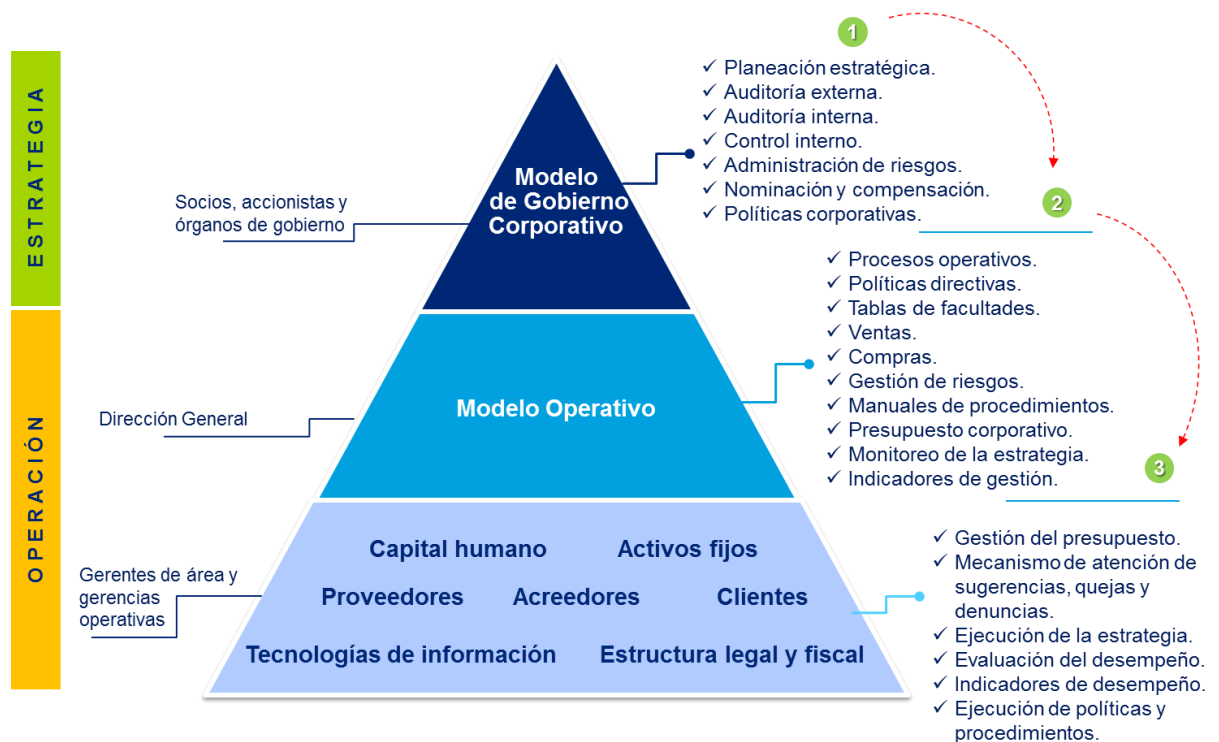
Es importante indicar que éste es un comité operativo que tiene el propósito de establecer criterios, medidas y procedimientos para prevenir y detectar los actos, omisiones u operaciones que pudieran provenir de recursos de procedencia ilícita y/o financiamiento al terrorismo.

### Comité operativo de crédito

Como su nombre lo indica, este comité pertenece a la parte operativa de la empresa, y su propósito es revisar y aprobar conforme a sus facultades las operaciones de crédito de acuerdo a las políticas y estrategias definidas por el comité de crédito y riesgos. También busca operar el proceso de análisis, otorgamiento, seguimiento y cierre de créditos.

Existen muchos casos de éxito en la implementación de gobierno corporativo, sin embargo, no existe una fórmula específica para lograrlo. Solo se pueden identificar dos factores comunes a los cuales se les puede atribuir la efectividad de la implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo; la comunicación y la buena sinergia que existe entre los órganos de gobierno y la administración de la empresa.

En ese sentido, la siguiente imagen representa cómo debe llevarse a cabo esa sinergia entre los órganos de gobierno (modelo de gobierno corporativo) y la administración (modelo operativo).



Fuente: Elaboración propia del equipo de gobierno corporativo de Deloitte México, 2012.

Los socios, accionistas y miembros de los órganos de gobierno definen la estrategia a seguir y los objetivos a alcanzar. Estos últimos deben ser cumplidos por la administración y las áreas de soporte de la empresa, pero ¿cómo lograr que la administración tenga un claro entendimiento de la visión estratégica

### Relación de los órganos de gobierno con la administración de la Sofom

que tienen los accionistas?, y ¿de qué manera la administración genera valor a los órganos de gobierno?

Existen tres pilares que las Sofomes deben alinear para consolidar su gobierno corporativo, los cuales abarcan todo el proceso de crédito: mercado, operación y soporte.

## Consideraciones finales

Identificar estos lineamientos permite que los órganos de gobierno puedan llevar a cabo sus funciones de una manera más eficiente y valiosa para la empresa.

La comunicación entre los órganos de gobierno y la administración debe procurar mantener un espíritu de transparencia, cooperación y cordialidad.

La gestión de la empresa será más efectiva entre mejor se apeguen los órganos de gobierno y la administración a los protocolos y prácticas societarias adecuadas.

Las estrategias que adopten las Sofomes serán cruciales para su futuro, ya que pertenecen a un sector altamente complejo y controversial que ha tenido un crecimiento muy notable y en donde no se

debe perder de vista que el objetivo es brindar financiamiento a segmentos de la población que requieren mayor y mejor atención, lo que exige la excelencia operativa en cada actividad del proceso de crédito.

El gobierno corporativo representa una gran oportunidad en el mercado de las Sofomes, porque da los lineamientos básicos que tendrán un impacto en la filosofía estratégica de la institución, además de fortalecer a las empresas, haciéndolas más sólidas y transparentes a los ojos de los fondeadores.

Lo anterior traduce al gobierno corporativo en la clave del éxito para las Sofomes: la diferenciación.

**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, M1, 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**

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 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 Itzim na 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**

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

**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](http://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. Los aproximadamente 195,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de 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.

© 2012 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.