

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

### Boletín Gobierno Corporativo | Primavera 2013

#### Contenido

Introducción

Recomendaciones

Riesgos de la propiedad

Riesgos de la sucesión

Conclusiones

#### Introducción

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.

#### Recomendaciones

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:

1. Cultura de gobierno corporativo
2. Conocimiento del negocio y administración de riesgos
3. Compromiso, logro y seguimiento de objetivos de negocio

#### A: 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 previos 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

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

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

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

### **B: 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.

### **C: 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 sólo 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 adecuada 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.

---

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

**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**

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 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**

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 Rio Tijuana.  
22010 Tijuana B.C.  
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.