

# Antecedentes del Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC)

Boletín Gobierno Corporativo | Otoño 2009

## Contenido

- 1 Introducción
- 2 G de Gobierno Corporativo
- 3 R de Riesgos
- 4 C de Cumplimiento  
Rearmando el "rompecabezas"
- 5 Desafíos del consejo de administración

## Introducción

Las organizaciones alrededor del mundo, conscientes de que es imposible renovarse si se continúa trabajando de la misma manera, constantemente buscan perfeccionar su desempeño, ya sea mediante la mejora continua de sus prácticas corporativas o como resultado de la implementación de acciones innovadoras.

Entre las prácticas más importantes que han adoptado las organizaciones se cuentan: la institucionalización del gobierno corporativo, la gestión integral de los riesgos y los programas de cumplimiento. Sin embargo, el hecho de que las mejoras en las organizaciones se realicen de forma parcial, aislada o, como en la mayoría de los casos sucede, tras fuertes presiones de entidades regulatorias, ha propiciado que el gobierno corporativo y/o la administración integral de riesgos se visualicen como simples requisitos de cumplimiento, claramente necesarios pero dudosamente valiosos.

El mejor mecanismo para evitar estos problemas es el establecimiento de un marco conceptual que integre las visiones de Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgo y Cumplimiento. La Open

---

**“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”**

Peter Drucker

Compliance and Ethics Group (OCEG) de manera visionaria y conjuntamente con los miembros que conforman su Consejo de Liderazgo (Deloitte forma parte de dicho Consejo desde su fundación), establecieron lo que se denomina "Principled Performance", un enfoque integrado de Gobierno Corporativo, Administración de Riesgos y Cumplimiento, el cual le permite la

integración de dichas funciones mediante la implementación de prácticas etalladas exhaustivamente en su ya famoso "Libro Rojo"<sup>1</sup>.

El presente artículo muestra los antecedentes de esta disciplina y proporciona los fundamentos que todas las organizaciones y sus consejos de administración deben contemplar para lograr un enfoque integral basado en un marco de riesgos previamente definido e integrado con el programa de cumplimiento, los procesos de negocio y la toma de decisiones.

### G de Gobierno Corporativo

La visión más aceptada de Gobierno Corporativo es la establecida por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), organismo que lo define como el sistema por el cual las corporaciones son dirigidas y controladas. Sin embargo, dicha definición, pese a contar con la aprobación de gran parte de la comunidad de negocios a nivel mundial, nos proporciona poca ayuda para ubicar al Gobierno Corporativo dentro de la solución multidisciplinaria que implica el GRC.

Es importante, con objeto de acercarnos a una definición más apropiada, destacar que el sistema al que hace mención la definición de la OCDE debe incluir la filosofía, la estrategia, los lineamientos y la administración de riesgos, así como las medidas necesarias para asegurar el cumplimiento de las regulaciones que le aplican. Además, es primordial hacer hincapié en el hecho de que no estamos hablando del Gobierno Corporativo como estructura contemplativa donde los órganos de gobierno tienen un poder

ilimitado, sino de un mecanismo coordinador que determina facultades con el propósito de tomar decisiones generadoras de valor, determinar de manera colegiada las directrices a seguir y establecer el apetito al riesgo de la organización.

Se ha hecho evidente que cuando ocurre una catástrofe corporativa, saltan las dudas en cuanto a si el consejo fue demasiado condescendiente o desinteresado en sus responsabilidades de supervisión, etc.. En este sentido, una actitud complaciente puede resultar muy costosa, por lo que hay que asegurarse de tomar las medidas necesarias que minimicen su posible ocurrencia.

El GRC se vislumbra como el mecanismo de protección más eficiente para asegurar la obtención de información sólida en la toma de decisiones clave por parte del consejo, así como la mejor herramienta para la vinculación de los órganos de gobierno con la operación cotidiana de las organizaciones y con el cumplimiento de las mismas a las regulaciones aplicables.

Hoy se exige a los consejeros que ejerzan más que nunca y de forma eficiente, sus funciones de diligencia, lealtad y cuidado. Sin embargo, ellos no deben preocuparse por su responsabilidad y su reputación personal; solo deben asegurarse de contar con un mejor enfoque en riesgos y cumplimiento que satisfaga las expectativas a largo plazo de los accionistas, empleados y terceros interesados.

#### OCDE

El Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las corporaciones son dirigidas y controladas

#### Sistema

Que incluya la estrategia, la filosofía los lineamientos y la administración de riesgos y cumplimiento

#### Dirigidas y controladas

Mediante un mecanismo coordinador enfocado en la toma de decisiones de alto valor

### Su consejo de administración...

¿Tiene conocimiento de los principales riesgos de su organización y del estatus que se guarda en materia de cumplimiento?

¿Establece iniciativas estratégicas tomando en cuenta sus riesgos inherentes y la posibilidad de fracaso?

¿Conoce los principales procesos de la organización y/o cuenta con mecanismos de acceso a información sobre dichos procesos?

¿Monitorea permanentemente el desempeño corporativo, ya sea mediante tableros de control o la participación de los directivos relevantes en las sesiones?

¿Es informado permanentemente sobre aquellas decisiones importantes que la administración desea tomar, sobre todo respecto a aquellas que comprometan el patrimonio de los accionistas?

¿Comunica a los accionistas todos aquellos eventos relevantes que pudieran poner en riesgo su patrimonio?

### R de Riesgos

El riesgo puede definirse como el potencial de pérdida o la menor oportunidad de obtener una ganancia por factores que puedan afectar de manera adversa el logro de los objetivos de una compañía.

Las actividades de administración integral de riesgos deben ser reivindicadas como parte de las prioridades del consejo y más aún, como parte de la implementación de modelos de GRC, siendo totalmente necesario adoptar las prácticas tradicionales de administración de riesgos (identificación, evaluación, priorización de riesgos y la definición de los planes de mitigación), requiriéndose además, una coordinación con los planes de trabajo de

los órganos de gobierno, un adecuado proceso de escalamiento de los riesgos de acuerdo a su importancia y una mayor amplitud de los temas abarcados (estratégicos, financieros, tecnológicos, fiscales, regulatorios, legales, entre otros).

En este sentido, solo una visión de los riesgos podrá dirigir a las empresas hacia lo que se denomina "inteligencia en riesgos", concepto recientemente acuñado que deberá formar parte del glosario utilizado en los consejos de administración.

### Tómese en cuenta que...

Existe un puñado de riesgos críticos con alto impacto potencial sobre los objetivos de la compañía, los cuales deben ser identificados con oportunidad.

Los riesgos suelen interactuar. La clave es anticipar cómo algunos de ellos pueden estar correlacionados. (Una investigación de Deloitte & Touche LLP ha mostrado que más del 80% de todas las pérdidas de los accionistas principales son causadas por la combinación de dos o más factores de riesgo)

Los riesgos no respetan los límites organizacionales.

Los riesgos deben ser escalados de acuerdo a su impacto e importancia, una forma de lograrlo es a través de una política de "delegación de autoridad", que defina las clases y niveles exactos del riesgo que deben reportarse al consejo. En este sentido, la administración operativa debe estar facultada para asumir solamente el nivel de riesgo permitido.

## C de Cumplimiento

El cumplimiento consiste en la identificación de responsabilidades y obligaciones (internas y externas), así como en la definición y seguimiento a los pasos necesarios para satisfacerlas. Para lograr un cumplimiento exitoso debe conocerse ampliamente el marco legal al cual está sujeta la empresa y promoverse una cultura organizacional sustentada en principios éticos.

Dado que GRC implica un enfoque global de interacción entre las diversas áreas de la empresa, este modelo debe abarcar y vincular todas las obligaciones y responsabilidades aplicables a fin de generar un esquema de prevención en lugar de una simple solución de conflictos.

El cumplimiento es parte fundamental del GRC debido a que comprende además de la evidente participación y coordinación de los órganos de gobierno y los programas para evitar incumplimientos normativos, la prevención de riesgos y de conductas que podrían generar responsabilidades civiles o que violen la cultura, compromisos y políticas corporativas.

### Auto reflexión en materia de cumplimiento...

¿La compañía tiene un entendimiento del ambiente regulatorio y de mejores prácticas que enfrenta?

¿Se evalúa el nivel de cumplimiento de la organización?

¿Están claras las responsabilidades de cumplimiento a través de la organización?

¿El concepto de cumplimiento en la cultura de la organización incorpora el componente ético?

¿Existe la función de cumplimiento?

¿Se ha establecido un enfoque integral para los desafíos de cumplimiento de la organización?

¿Las discusiones de la alta dirección y del consejo de administración contemplan tópicos relativos a ética y cumplimiento?

“Mala salud del cumplimiento”, Chile 2009<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Mala salud del cumplimiento”, Risk Consulting, Deloitte Chile, 2009.

## Rearmando el “rompecabezas”

Aun y cuando hemos presentado cada uno de los temas que integran al GRC por separado, esto no significa que en la práctica baste con tener las tres funciones para acceder a las ventajas que solamente un sistema integrado puede proporcionar.

El GRC por lo tanto, es un modelo de gestión que integra las actividades y funciones de Gobierno Corporativo, la Administración de Riesgos y las responsabilidades de Cumplimiento, mejorando con esto la capacidad de las empresas para lograr sus objetivos de negocio.

La solución no es crear estructuras aisladas, ni siquiera unificar áreas o departamentos, la verdadera contribución se encuentra en asignar responsabilidades puntuales, así como comunicar y consolidar la información con el fin de obtener una perspectiva general de los riesgos y oportunidades de la organización para mejorar considerablemente las bases sobre las cuales se toman las decisiones.

Para lograr lo anterior se hace necesaria:

- La integración de los órganos/responsables del gobierno corporativo, la administración y gestión de riesgos, el control interno y el cumplimiento;
- La asignación puntual de roles y responsabilidades del personal clave;
- La determinación de niveles de facultamiento dentro de la organización;
- La formalización de los canales de comunicación;
- La aplicación de un enfoque basado en riesgos y;
- La implementación de un programa de cumplimiento.

## Desafíos del consejo de administración

Tanto el consejo de administración como sus miembros deben enfrentar una serie de desafíos antes, durante y después de la implementación del GRC. A continuación enlistamos algunos de los más importantes:

- Promover paralelamente a la implementación de prácticas de GRC, un cambio en la cultura de la organización (GRC + C), que permita establecer un clima organizacional que promueva la confianza, la integridad y la responsabilidad<sup>3</sup>.
  - Definir la estructura de GRC que mejor se adapte a las necesidades reales de la organización, evitando procesos que impliquen burocracias innecesarias y altos costos en su implementación y puesta en marcha.
  - Demostrar de forma contundente a los accionistas que la implementación de prácticas de GRC es una propuesta de valor clara, precisa y basada en cuestiones de negocio.
  - Solicitar a la administración que demuestre un proceso sistemático y disciplinado para la identificación, evaluación y priorización de riesgos; así como para responder, monitorear e informar sobre dichos riesgos al consejo de administración.
  - Atender el tema de cumplimiento no sólo desde el punto de vista normativo y regulatorio, sino contemplando aquellas mejores prácticas de la industria en específico y todos aquellos requerimientos que no necesariamente implican coerción por parte de entidades regulatorias.
- Comprender que el GRC es una de las herramientas principales para la adecuada toma de decisiones dentro de todo tipo de organizaciones.
  - Enfrentar las barreras que seguramente surgirán para conseguir los recursos (tiempo, talento) necesarios para lograr una organización con enfoque de GRC.
  - Aceptar el hecho de que las compañías que se concentran en soluciones aisladas pueden sobrevivir, pero sólo las que mantienen un Gobierno Corporativo con inteligencia en la toma de los riesgos y en las actividades de cumplimiento pueden tomar claras ventajas en el actual ambiente de negocios.

Todos y cada uno de los desafíos mencionados giran en torno al compromiso primario que tanto los órganos de gobierno en general y sus miembros en lo individual deben mostrar y transmitir a toda la organización. La labor no es sencilla y es en este sentido, que el consejo de administración debe asumir el rol que le corresponde. Los artículos que conforman este boletín, intentan dar respuesta a muchas de las interrogantes que pueden surgir como resultado de la lectura del presente, cuyas respuestas una vez analizadas y enfocadas a la realidad de sus organizaciones, les permitirán definir algunas acciones a seguir en materia de GRC.

---

<sup>3</sup> Deloitte Chile, 31 de julio de 2007.  
[http://www.deloitte.com/dtt/press\\_release/0,1014,sid%253D17009%2526cid%253D166130,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/press_release/0,1014,sid%253D17009%2526cid%253D166130,00.html)

**Aguascalientes**

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

**Cancún**

Avenida Tulúm 269, PH-3, SM 15-A, M 3, lote 2-03  
77500 Cancún, Q. Roo  
Tel: +52 (998) 892 3675, Fax: +52 (998) 892 3679

**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  
83017 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

**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 505, piso 28, 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 Atlitxcayotl 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) 811 8889, Fax: +52 (444) 811 8922

**Tijuana**

Agua Caliente 4558, piso 1, Colonia Aviación  
22420 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

Este material y la información aquí incluida es proporcionada por Deloitte Touche Tohmatsu con el fin de mostrar un aspecto general sobre uno o varios temas en particular, y no son un tratamiento exhaustivo sobre el(los) mismo(s).

Por lo tanto, la información presentada no sustituye a la asesoría o a nuestros servicios profesionales en materia contable, fiscal, legal, financiera, de consultoría o de otro tipo. No es recomendable considerar esta información como la única base para cualquier resolución que pudiese afectarle a usted o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiese afectar a sus finanzas personales o a su empresa debe consultar a un asesor profesional.

Este material y la información incluida se proporcionan sin interpretación alguna, Deloitte Touche Tohmatsu no hace ninguna declaración ni otorga garantía alguna, de manera expresa o implícita, sobre el mismo y la información proporcionada. Sin limitar lo anterior, Deloitte Touche Tohmatsu no garantiza que el material o el contenido estén libres de error o que cumplan con criterios particulares de desempeño o calidad. Deloitte Touche Tohmatsu renuncia expresamente a cualesquier garantías implícitas, incluidas de manera enunciativa mas no limitativa, garantías de comercialización, propiedad, adecuación para un propósito en particular, no infracción, compatibilidad, seguridad y exactitud.

Al utilizar este material y la información aquí incluida lo hace bajo su propio riesgo y asume completa responsabilidad sobre las consecuencias que pudieran derivar por el uso de los mismos. Deloitte Touche Tohmatsu no se responsabiliza por daños especiales, indirectos, incidentales, derivados, punitivos o cualesquier otros deterioros resultantes de una acción de contrato, estatuto, extracontractual (incluyendo, sin limitación, negligencia) o de otro tipo, relacionados con el uso de este material o de la información proporcionada. Si alguna parte de lo anterior no es completamente ejecutoria, la parte remanente seguirá siendo aplicable.

## 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.

© 2009 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. Todos los derechos reservados.