

# Institucionalización de la estructura de gobierno corporativo con enfoque GRC

Boletín Gobierno Corporativo | Otoño 2009

El término de institucionalización de una empresa, se refiere a la implantación de mecanismos que legitiman la actuación y comunicación de la alta administración (incluyendo al consejo de administración y sus comités de apoyo) y los propietarios del negocio.

Para que una empresa se institucionalice es necesario establecer y documentar de forma clara y específica los lineamientos, objetivos, responsabilidades y facultades de los órganos de gobierno y de sus integrantes, facilitando con ello la definición, conducción y vigilancia en las operaciones del negocio y unificando los esfuerzos en una misma dirección.

Nadie inicia un negocio con el objetivo de tener pérdidas, incertidumbre, o una permanencia fugaz en el mercado, la finalidad es generar utilidades y que éstas se vean incrementadas en el tiempo como resultado de un crecimiento sostenido del negocio. Lo anterior es igualmente aplicable para aquellas instituciones que son creadas con algún objetivo específico diferente al del lucro, en donde también es

indispensable enfocar todos los recursos y esfuerzos de manera ordenada para alcanzar sus objetivos de forma eficiente.

La institucionalización es el primer paso para la implementación de un buen Gobierno Corporativo, sin embargo, antes de llevarla a cabo es preciso responder a cuestionamientos como los siguientes: ¿cómo se realiza una institucionalización?, ¿cuál es la mejor forma de estructurar la organización?, ¿existe una fórmula general para todas las empresas?.

Cada organización es única, con sus propios procesos, filosofía y estructura organizacional, así como con una visión del negocio específica y con una serie de debilidades y fortalezas que la definen, es por esta razón que se debe recopilar toda esta información para definir y documentar el modelo de Gobierno Corporativo que mejor se adapte, aclarando en cada momento que no existen fórmulas generales para afrontar esta necesidad.

¿Cómo puedo institucionalizar la organización evitando visiones sesgadas de las responsabilidades de cada uno de sus miembros, desde los órganos de gobierno de la cúspide hasta la base de la pirámide empresarial?.

El GRC como se vio en el artículo anterior, es una disciplina que permite desarrollar e integrar temas fundamentales como la inteligencia en riesgos y el cumplimiento, mediante una estructura de Gobierno Corporativo perfectamente definida. Esto permite alcanzar los objetivos de negocio propuestos de una manera ágil, flexible y eficiente, evitando la duplicidad de esfuerzos y procurando la optimización de la inteligencia de una organización.

Para institucionalizar a las empresas conforme al GRC, se debe establecer una estructura de gobierno que instituya los medios de comunicación entre los diferentes niveles de la organización, mismos que deberán permitir un adecuado manejo del riesgo y, una eficiente administración del cumplimiento (universo de las obligaciones internas y externas que regulan a la compañía).

#### **Etapas de la Institucionalización**

El proceso de institucionalización se recomienda llevar de la siguiente forma:

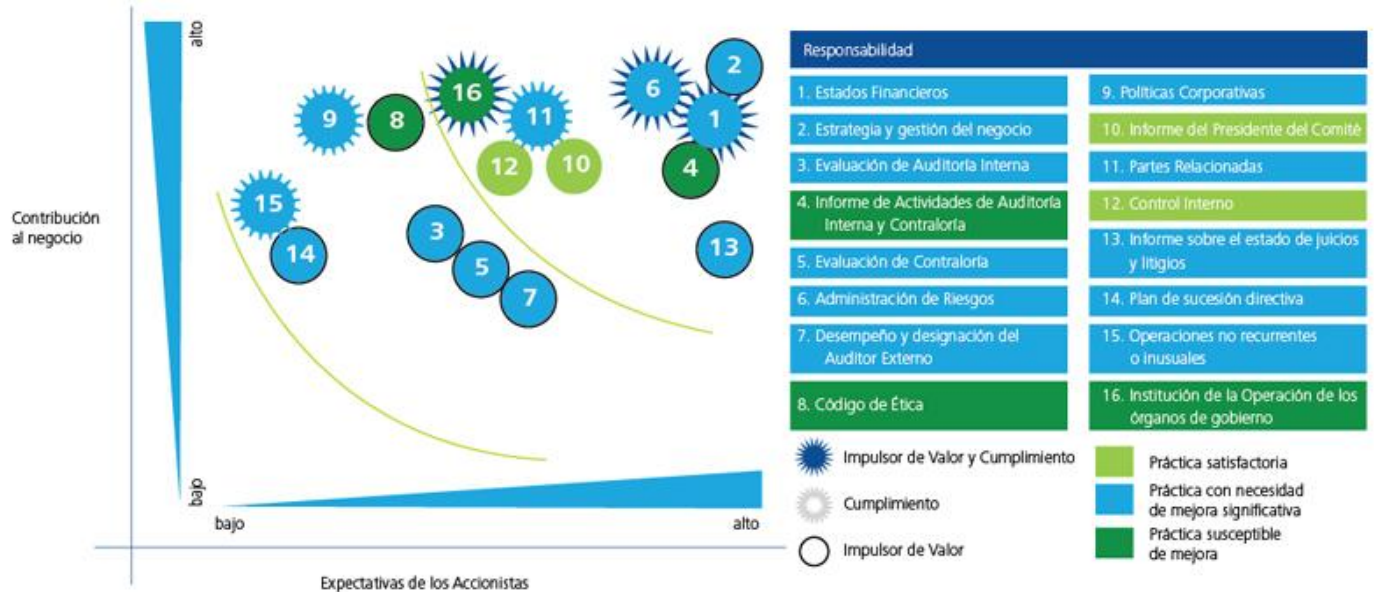
Estos tres grandes temas (Gobierno, Riesgo y Cumplimiento) deben relacionarse entre sí y funcionar como engranes, persiguiendo el mismo objetivo: la generación de valor y la rentabilidad de la empresa.



## Diagnóstico del modelo de Gobierno Corporativo

Este se realiza mediante una revisión de las pocas, muchas o en su caso inexistentes prácticas de Gobierno Corporativo de la empresa

El Coordinador de GRC debe tener comunicación directa y estrecha con los Órganos de Gobierno, para lo cual se recomienda que éste participe con voz pero sin voto en las sesiones de los diferentes órganos de gobierno.



Con base en este diagnóstico se identifican algunas prácticas susceptibles de mejora, pudiendo segmentar cada una de ellas y convertirlas en impulsoras de valor, cumplimiento o ambas.

### Protocolo de Accionistas y/o Familiar.

Este se refiere al documento formal, mediante el cual se manifiesta un acuerdo de voluntades entre los accionistas y se establecen las bases y reglas con las que se conducirá el negocio, asegurando así el patrimonio y otorgando absoluta tranquilidad para los propietarios, nuevos accionistas y terceros interesados.

Este documento se va estructurando con base en preguntas específicas para los propietarios. Es importante plantear, desde el inicio de este proceso, el enfoque del GRC para definir con la precisión necesaria las responsabilidades de los miembros del consejo de administración y de sus comités de apoyo en una misma dirección, cuidando en todo momento de no caer en contradicción con las leyes aplicables a la empresa.

Se recomienda que en el Protocolo se considere la figura de Coordinador de GRC, y se definan sus respectivas funciones, responsabilidades y facultades.

Una vez aprobado el Protocolo por los accionistas y/o familiares, se debe proceder a la definición del Modelo de Gobierno.

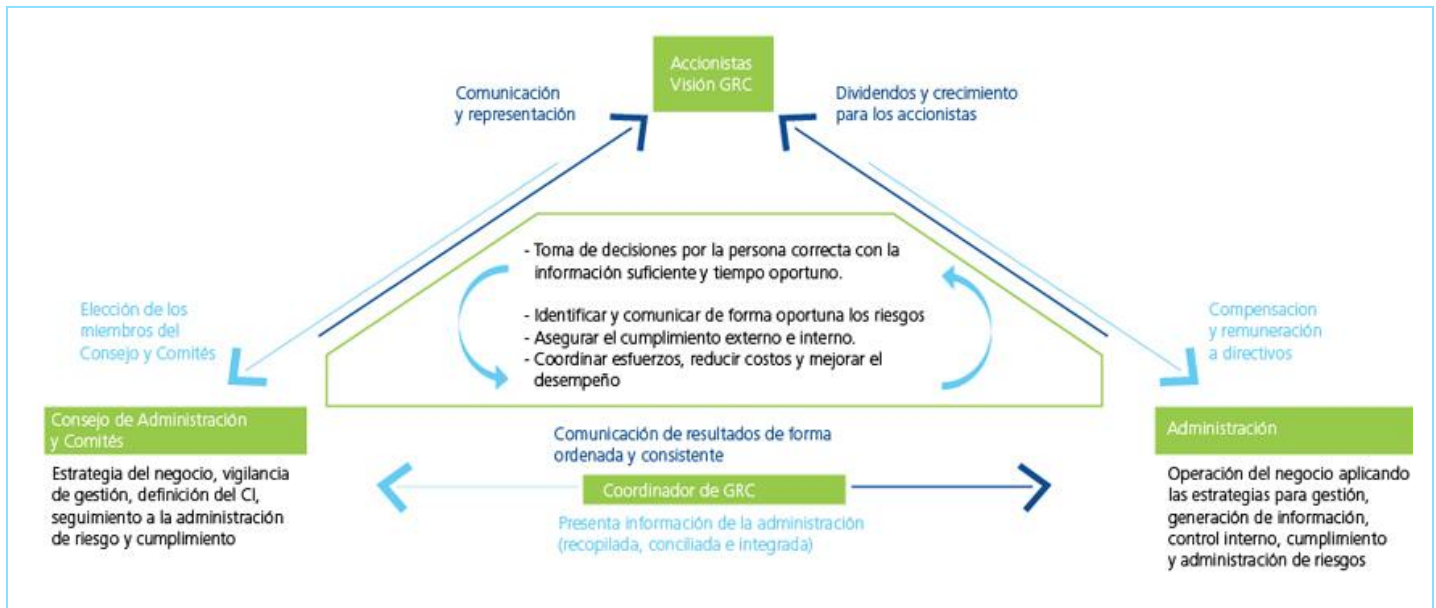
El **Modelo de Gobierno** se debe diseñar considerando las diferentes necesidades de los accionistas en materia de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento.

Un documento pilar de la disciplina del GRC es el Código de Ética y Conducta, el cual promueve los más altos estándares de ética y conducta que los accionistas y la alta dirección desean transmitir a todo el personal y que proyecta la filosofía de la compañía.

También se deben desarrollar programas de comunicación, implantación y seguimiento al Código de Ética. Como señala el GRC, no deben desarrollarse esfuerzos que sólo queden en papel, hay que permear toda esa filosofía en cada uno de los individuos que forman parte de la empresa. Es muy importante resaltar que el tema de la ética hay que verlo como una cultura dentro de la organización y no como una regla que se debe acatar.

Por otra parte, conscientes de las responsabilidades que tiene el secretario del consejo y de sus comités de apoyo, es importante se elabore un **Manual del Secretario** especificando de forma clara y precisa, sus funciones y responsabilidades, así como cuidando que se tenga una estrecha y oportuna comunicación entre el Coordinador de GRC y el Secretario, con el fin de fortalecer las funciones y la participación de cada uno.

Por lo anterior, se recomienda elaborar un **Manual del Coordinador del GRC** donde se especifiquen los lineamientos, procedimientos, formas, canales de comunicación, etc., que se utilizarán para que esta función sea completamente transparente y eficiente en todo momento, evitando así, una coordinación concentradora de información poco eficiente y de poder ilimitado.



El papel que juega el Coordinador de GRC es definitivo, ya que éste es el responsable de recopilar, analizar, conciliar, integrar y presentar toda la información de la alta administración al consejo de administración y comités de apoyo. Una vez que dicha información es analizada por éstos, el coordinador puede transmitir a la administración de forma ordenada, los resultados obtenidos, mismos que están respaldados por el director general.

Pero ¿cómo asegurar que cada uno de los temas que se tiene que revisar por cada uno de los responsables descritos en estas reglas se lleve a cabo? Para esto es importante desarrollar los Planes de Trabajo del Consejo y sus Comités, en los cuales se especificará, el tema a tratar, el responsable de la información que se requiere revisar y la fecha en que debe hacerse.

Es importante establecer de forma clara la estructura, los deberes y las funciones de los Órganos de Gobierno, mismas que deben estar basadas en el Protocolo y plasmadas en las Reglas de Operación de los Órganos de Gobierno, las cuales forman parte de los documentos base para la institucionalización de una empresa.

De esta forma se asegura una revisión ordenada de temas como: la misión, visión y objetivos de la empresa, inversiones, planeación estratégica, gestión del negocio, revisión de la información financiera, código de ética, conflicto de intereses y operaciones relevantes, entre otros.

Las Reglas de Operación de los Órganos de Gobierno realizadas con base en las disposiciones establecidas en el Protocolo, serán la guía de actuación de consejeros, secretarios, miembros de los comités de apoyo y coordinador de GRC.

| ACTIVIDADES   | REQUERIMIENTOS  | RESPONSABLES  | TRIMESTRE |   |   |   |
|---|---|---------------|-----------|---|---|---|
|   |   |               | 1         | 2 | 3 | 4 |
| <b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DEL NEGOCIO</b>   |   |               |           |   |   |   |
| Aprobar el plan estratégico, plan de inversión y el presupuesto anual del Grupo, así como las políticas para su elaboración.  | Plan estratégico, plan de inversión y presupuestos. Políticas   | CPS y DG      |           |   |   | ✓ |
| Dar seguimiento al cumplimiento del plan estratégico (iniciativas del Value) y presupuesto anual.   | Plan estratégico y presupuesto                                  | CPS, DRF y DA | ✓         | ✓ | ✓ | ✓ |
| <b>CONTROL INTERNO</b>  |   |               |           |   |   |   |
| Aprobar las políticas y criterios contables así como los lineamientos y políticas del sistema de control interno del Grupo.   | Políticas contables<br>Políticas del sistema de control interno | CA            |           | ✓ |   | ✓ |
| Dar seguimiento a los principales riesgos identificados con base en la información presentada por los Comités, el Director General y el Auditor Externo, así como a los sistemas contables, de control interno y de auditoría interna, registro, archivo o información. | Informes de actividades   | CA            | ✓         |   | ✓ |   |
| <b>ESTADOS FINANCIEROS</b>  |   |               |           |   |   |   |
| <b>ESTADOS FINANCIEROS</b>  |   |               |           |   |   |   |
| Dar seguimiento a los principales riesgos identificados con base en la información presentada por los Comités, el Director General y el Auditor Externo, así como a los sistemas contables, de control interno y de auditoría interna, registro, archivo o información. | Informes de actividades   | CA            | ✓         |   | ✓ |   |

Adicionalmente, para obtener un enfoque GRC, es importante que en estos Planes de Trabajo se contemple revisar, conocer y entender los procesos de negocio y flujo de información, así como tener un programa de cumplimiento que permita comprender en su totalidad el marco regulatorio (leyes, mejores prácticas, normas de la industria) al cual está sujeto la empresa y desarrollar una inteligencia en riesgos efectiva. Esto último permitirá, la definición clara de los riesgos que deben ser reportados al Consejo después de una correcta priorización de los mismos (impacto, vulnerabilidad) y planes de mitigación en conjunto con los dueños de los procesos).

Los planes de trabajo nos permitirán atender los temas más importantes para la empresa, previa priorización de éstos, para lo cual se deben conocer todas aquellas áreas de oportunidad con que cuenta la misma. Esto también ayudará para conocer cuál es el adecuado perfil de los consejeros que requiere la compañía.



Para identificar cuáles son las prioridades de la empresa, Deloitte desarrolló el Value Map™, el cual se encuentra segmentado mediante cuatro impulsores: crecimiento de ingresos, margen operativo, uso eficiente de activos y expectativas.



Como pudimos observar, hay que conocer la estructura de una empresa para tener éxito en la institucionalización de un modelo de GRC. No existen fórmulas generales, en cada organización se tienen riesgos diferentes pero lo importante es contar con la estructura correcta para que todos ellos sean mitigados y transferidos de forma ordenada y eficiente adquiriendo el conocimiento absoluto de temas de cumplimiento. No basta con crecer, hay que estar ciertos de que lo que se está haciendo es a la máxima capacidad y ritmo para contestar de forma absoluta a la pregunta: ¿Cómo sabes que no pudiste crecer más?

**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 Atlitxayotl 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.