

Riesgo y cumplimiento como prioridades del consejo

Boletín Gobierno Corporativo | Otoño 2009

Contenido

- 2 Diagnóstico
- 3 Planeación basada en riesgos
y cumplimiento
- Determinación de tableros básicos
- 4 Comités de apoyo
- Sistema de comunicación

Introducción

Existen algunos elementos esenciales para lograr un entendimiento apropiado del nivel con el que cuentan las empresas en temas relativos al GRC. En principio, es conveniente conocer a la empresa de una manera objetiva y con un amplio conocimiento de la industria donde opera, así como aquellas variantes que tienen un grado de conexión entre sus diversos silos.

Sobre esta base, es decir, una vez analizados los diversos factores externos e internos en los que se encuentran inmersas las empresas, es fundamental conocer también el nivel de entendimiento en toda la organización, de su cultura, su filosofía y sus valores, considerando así un análisis estructurado previo a la implementación del GRC.

Observando lo anterior, partimos del enfoque estratégico de la empresa, del apego al cumplimiento sobre posibles regulaciones, normas y mejores prácticas, así como del nivel de atención a los riesgos y la posible repercusión ante su falta de atención. Esto es importante porque cuando estos temas no se

canalizan, el nivel de exposición aumenta y también se disminuye el apego a mejores prácticas.

Para la determinación de los riesgos, es necesario llevar a cabo un análisis del entendimiento que de este tema se tiene en la empresa, evitando que se retomen únicamente los riesgos inherentes a los temas financieros. En especial, es necesario que el consejo de administración considere los impactos que pueden causar los riesgos para saber cuáles de ellos son más importantes. Para facilitar este proceso, el consejo debe requerir a la alta dirección que proporcione una lista de los riesgos principales de la empresa, determine las actividades a seguir y calcule los costos de prevenir los mismos, así como los costos de no prevenirlos. La gama de riesgos debe al menos incluir: a) Riesgos del entorno; b) Riesgos de procesos y; c) Riesgos para la toma de decisiones.

Reflexionamos sobre el tipo de información que es establecida como relevante para la óptima toma de decisiones puesto que esto es necesario

para los órganos de gobierno, ya que ellos deben tener una perspectiva ejecutiva sobre la información que revisan, misma que consecuentemente debe ser sólida, íntegra y sobre un enfoque sistémico que determine el estatus general de la empresa.

Como último elemento, para lograr el enfoque estructurado del GRC, el elemento de mayor aportación de valor, es contar con un sistema de comunicación ágil, eficiente e integral que permita lograr una sinergia adecuada con disposición de la información en tiempo real y con alto nivel de respuesta y flexibilidad.

Diagnóstico

Dado que uno de los temas fundamentales del GRC es el entendimiento del mismo, se hace necesario realizar diversos análisis

Accionistas

- I. Hacer un estudio de la visión propia de los accionistas y de los temas en los que se enfocan los órganos de gobierno, así como detectar el funcionamiento de los mismos y la adaptabilidad a diversos escenarios, considerando los niveles “tolerables” de riesgo y la atención al cumplimiento.

Consejo de Administración

- II. Llevar a cabo un estudio sobre los temas en los que se enfoca el consejo y las recomendaciones que hacen los diversos comités de apoyo de manera colegiada, así como el nivel de análisis al que se apegaron. En gran medida, la agenda del consejo se compone de los temas revisados previamente por sus comités de apoyo.

Comité de administración de riesgos

- III. El comité de administración de riesgos¹ (CAR), analiza los temas referentes a riesgos de negocio como son los relativos a: imagen, mercado, alianzas estratégicas, crédito, gestión de activos, unidades de negocio, liquidez, operativo, legal, tecnológico, y estándares internacionales, entre otros (dependiendo el tipo de industria en la que se opera).

Comité de auditoría

- IV. El comité de auditoría (CA), analiza los temas referentes a la administración de riesgos (control interno) y de cumplimiento en las regulaciones a las que se encuentra expuesta la empresa tanto interna como externamente. Además, este comité es el responsable de profesionalizar las diversas funciones de auditoría externa e interna en temas relativos al aseguramiento y la consultoría.

¹ Para el presente artículo consideramos como órgano independiente al comité de administración de riesgos (generalmente utilizados en empresas de crédito y financieras, entre otras). Sin embargo, algunas responsabilidades se pueden compartir en el comité de auditoría y las restantes en el comité de prácticas societarias.

Enfoque estratégico



previos con el fin de adquirir una visión general del estado que éstos guardan en la empresa. En los siguientes esquemas mostraremos algunos elementos susceptibles de análisis:

Dichos elementos son clasificados como impulsores de valor y contribuyen a entender de primera instancia, el nivel de madurez con el que cuenta la empresa en cuanto al tema de GRC y el grado de integración del mismo.

Desde la perspectiva de gobierno corporativo, a continuación se señalan algunos elementos que permiten determinar cuál es el papel que juega cada uno de los órganos de gobierno en el diagnóstico de GRC:

Enfoque operativo



Comité de prácticas societarias

- V. El comité de prácticas societarias (CPS), analiza los temas referentes al modelo de negocio de la empresa y se asegura que exista una normatividad para la misma (políticas corporativas, tabla de facultades, procedimientos documentados, etc.), además de presupuestos y temas estratégicos con un enfoque sobre los riesgos detectados y el nivel de adhesión a mejores prácticas corporativas.

Hasta este punto, se puede determinar que se cuenta con un análisis adecuado del GRC, en temas referentes al Gobierno Corporativo de la empresa, siempre y cuando no exista un número mayor de órganos de gobierno, los cuales en su caso, se deberán analizar de acuerdo a su objetivo y los temas en los que se enfoca, así como también, en el grado de atención a la detección y manejo de riesgos, y el apego a temas referentes al cumplimiento.

Una vez analizados los temas listados anteriormente y con un entendimiento integral del negocio, se puede determinar de una manera ordenada y formalizada en todos los ámbitos de la empresa, el grado de madurez del GRC con el que cuenta la organización, las necesidades de atención y el ritmo para la implementación del mismo.

Planeación basada en riesgos y cumplimiento

De acuerdo al diagnóstico de los órganos de gobierno y una vez entendiendo la empresa, es el momento adecuado para llevar a cabo o complementar un planteamiento estratégico, determinando una estructura para vincular la operación con la generación de valor, así como la creación de un lenguaje común de análisis, la alineación de las actividades e iniciativas, asegurando el cumplimiento con base en los riesgos inherentes a dicho planteamiento.

Por lo anterior, en todo el proceso evolutivo del modelo de negocio, hay que reflexionar y analizar las posibles exposiciones al riesgo del nuevo planteamiento estratégico y siempre tener en claro que nuevas regulaciones y mejores prácticas se podrían considerar.

Una buena forma de hacerlo es el planteamiento de hipótesis en el que se determinen posibles escenarios a los que se encontrarían expuestas las empresas y la determinación de diversos grados de riesgo.

Una vez determinado o complementado el planteamiento estratégico, es importante considerar un buen proceso de validación por ejecutivos de alto rango, con experiencia y nivel técnico; en ocasiones es indispensable traer expertos en la materia para que se amplíe el alcance del planteamiento estratégico. Generalmente la propuesta del plan estratégico la hace la alta dirección y la primera revisión la realiza el CPS, para después presentarla al consejo para su revisión y en su caso aprobación.

El tema de planear con base en los riesgos detectados en todo el ejercicio toma una amplia relevancia al entender el análisis de riesgos como un elemento de aportación de valor constante, además de generar la sinergia adecuada entre los órganos de gobierno y la alta administración, para la óptima toma de decisiones.

Determinación de tableros básicos

Una vez definido el proceso de planeación, es importante contar con sistemas de medición y con diversas fuentes de información que demuestren de forma ejecutiva y con un amplio nivel de conciencia, lo que sucede dentro de la empresa en sus diversas áreas, campos de acción, identificación de riesgos y el grado de cumplimiento, entre otros, así como el avance y el impacto de las propias estrategias.

A continuación se mostrará el funcionamiento de algunos indicadores:

Si se considera la tarea del tablero de un vehículo, se observa que este cuenta con información relevante del automóvil, sin tener que ir hasta los engranes o diversas fuentes de información. La información que ahí se despliega, hace tener una idea clara de lo que sucede con el automóvil, sin tener que abrir el cofre y conocer el engranaje del mismo; también anuncia cuando los niveles de

temperatura aumentan, provocando la toma de decisiones oportunas a efecto de evitar algún conflicto grave o alguna repercusión importante con el motor, que lo podría llevar hasta una descompostura muy grave.

Lo anterior ejemplifica la importancia de contar con este tipo de indicadores para que el consejo esté al tanto de esos aumentos de temperatura, así como de los riesgos de algunas de sus decisiones el impacto de las mismas. Cuando no se cuenta con información que oriente e informe sobre posibles repercusiones, las decisiones podrían ser devastadoras y en ocasiones presentar repercusiones severas por el desconocimiento de los riesgos o por la falta de cumplimiento a las regulaciones aplicables.

Este tipo de situaciones por lo general también generan gastos al no contar con información que al consejero le prevenga sobre ciertos escenarios (buenos o malos), para poder tomar una decisión con mayor número de elementos; uno de los mayores riesgos es que se reaccione cuando los clientes ya se encuentran haciendo negociaciones con la competencia.

Comités de apoyo

Los órganos de apoyo al consejo son parte fundamental del GRC, debido a que la recurrencia de las sesiones de los comités es superior y tienen un involucramiento mayor en la operación de la empresa, por lo cual es indispensable que constantemente se lleven a cabo diversos análisis de riesgos y la determinación de modelos de cumplimiento en el que se denoten las normas y regulaciones a las que se encuentra expuesta la empresa y que los acuerdos de la asamblea de accionistas, consejo y demás órganos, se lleven a cabo en tiempo y forma con la importancia necesaria.

Deloitte es ejemplo de una firma que dentro de sus metodologías cuenta con una herramienta que ayuda y orienta a la detección de riesgos de negocio, va desde el modelo de gobierno corporativo hasta un nivel sumamente operativo y aplica referencias probadas en otros países donde se tiene presencia.

Sistema de comunicación

Como último elemento en las prioridades del consejo, es importante considerar que uno de los mayores errores en las organizaciones, es el de no contar con un sistema de comunicación bien instrumentado. El riesgo que esto conlleva es el de no permear a toda la organización, las directrices que se determinaron en el modelo de negocio.

Observando lo anterior, es necesario hacer partícipe al personal de todos los niveles de la organización desde el planteamiento estratégico, para que sea más sencillo el entendimiento del mismo. En caso contrario, se genera un alto grado de desviaciones o deformaciones en ellas, porque el emisor y el receptor pueden interpretar de una manera distinta la información emitida.

La reflexión es que si bien las empresas generalmente cuentan con esquemas de transmisión de información importantes, el abuso en el uso de estas herramientas o el propio desaprovechamiento de las mismas, indicará en menor medida las formas para responder a los retos que depara el medio y el mercado en el que se encuentra una empresa. Lo esencial es considerar que: una empresa bien comunicada y con mejor conocimiento de los riesgos, será aquella que cuente con una mayor y mejor capacidad de reacción.

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.