



## Los Comités de apoyo al Consejo de Administración: aliados estratégicos

### Introducción

La mayor parte de las empresas mexicanas que cuentan con un Consejo de Administración (en lo sucesivo Consejo), tienen como finalidad contar con un órgano de gobierno que les facilite el administrar las finanzas, vigilar la operación y dar seguimiento a la estrategia de la Sociedad a través del mismo. Si bien esas funciones son propias del Consejo, dicho órgano debe auxiliarse de Comités de apoyo para alcanzar el logro de dicho objetivo.

Adicional a los propósitos principales del Consejo de Administración, del aseguramiento de la vigilancia, administración y cumplimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos de la Sociedad, también lo es, el establecer criterios,

políticas y lineamientos generales para la ejecución de dicha estrategia y los planes de negocio organizacionales.

Con la finalidad de administrar y vigilar la operación y estrategia de la Sociedad, el Consejo realiza funciones y actividades en distintos temas, tales como: planeación, control estratégico, auditoría, cumplimiento normativo, administración de riesgos, operaciones entre partes relacionadas, recursos humanos, finanzas, adquisiciones e inversiones, entre otros.

Con el objetivo de apoyar al Consejo de Administración a través de un análisis más profundo de temas específicos y relevantes

para el desempeño de la empresa, es que se recomienda la creación de Comités de apoyo.

A través de estos Comités, el Consejo de Administración fortalece su toma de decisiones mediante un mayor sustento de las mismas, con base en las recomendaciones y opiniones de dichos órganos. De ahí que el Consejo de Administración, en representación de los accionistas de la Sociedad, pueda acordar la realización de todas las operaciones inherentes a su objeto y delegar facultades a los Comités de apoyo, así como designar a delegados con el fin de llevar a cabo actos o funciones necesarias para el óptimo desarrollo de sus actividades.

En este boletín abordaremos algunos comités que sirven a los Consejos de Administración y cuyas funciones son relevantes para el crecimiento y supervivencia de las organizaciones en el tiempo.

### Los comités de apoyo y sus funciones principales

Con el objetivo de dar mayor y puntual seguimiento a algunas de las principales funciones del Consejo de Administración, entre las buenas mejores prácticas se encuentra la generación de Comités de apoyo adicionales. La creación, fusión o eliminación de dichos entes, es facultad del Consejo de Administración y su eficacia dependerá del tamaño de la empresa, su grado de institucionalización y su nivel de profesionalización en la implementación de las prácticas.

Los Comités de apoyo son recomendables, siempre y cuando se tengan objetivos claros y precisos para ellos, así como lineamientos específicos para su adecuado funcionamiento. El número de Comités puede ser una fortaleza o un riesgo para la empresa, incluso para la óptima rendición de cuentas, llegándose a convertir hasta en un factor de debilitamiento institucional de la compañía.

Algunas empresas requieren la creación de distintos Comités de apoyo al Consejo debido a que están sujetas a ciertas regulaciones, por lo que deben satisfacer requerimientos y disposiciones legales de las leyes que les son aplicables.

Entre los Comités de apoyo más comunes, se encuentran los siguientes:

#### Comité de Auditoría

Este órgano de gobierno posee, entre sus principales objetivos, el proporcionar información analizada, así como recomendaciones específicas, con relación a la independencia, efectividad y objetividad de la auditoría interna y externa de una organización. A través del cumplimiento de estas funciones, dicho Comité proporciona seguridad, tanto al Consejo de Administración como a los accionistas y terceros interesados, que la información financiera de la empresa es veraz y está emitida con transparencia y responsabilidad, siguiendo los estándares contables aplicables.

Adicionalmente, entre algunas otras funciones de

dicho órgano se encuentran la evaluación de las operaciones con partes relacionadas, los posibles conflictos de interés y la permanente validación del control interno, sobre las diferentes políticas y normativa interna de la compañía.

#### Comité de Prácticas Societarias

Una de las funciones que sugiere la Ley del Mercado de Valores que sean cubiertas por un Comité es la de Prácticas Societarias. A través de la creación de un Comité de Prácticas Societarias, se busca fortalecer el gobierno corporativo de la empresa al delegar la responsabilidad de la revisión del sistema formal de evaluación del director general y directivos relevantes, su nombramiento, elección, retribución y, en su caso, destitución.

Además, este ente de gobierno proporciona apoyo al Consejo de Administración en otros temas relevantes tales como el análisis y revisión de políticas y lineamientos para el otorgamiento de mutuos, préstamos o cualquier tipo de créditos, para el uso o goce de los bienes que integren el patrimonio de la sociedad, para realizar operaciones entre partes relacionadas y conflictos de interés, así como para revisar las operaciones inusuales o no recurrentes y para dar seguimiento a las premisas presupuestales, entre otros temas.

En algunas organizaciones, el Comité de Prácticas Societarias es sustituido por el Comité de Evaluación y Compensación y el Comité de Planeación y Finanzas a efecto de separar algunas de sus funciones. De igual manera, dependiendo el tamaño de las empresas y su regulación, en ocasiones el Comité de Auditoría y el Comité de Prácticas Societarias se consolidan en uno solo, desarrollando las funciones de ambos y usualmente llamándole “CAPS” a dicho órgano de gobierno.

#### Comité de Riesgos

La mitigación y administración de los riesgos a los que esté sujeta la empresa es un tema sumamente relevante para el Consejo de Administración, los accionistas y los terceros interesados. Es por eso que, a través de la generación de un Comité de Riesgos, se busca revisar y analizar los mecanismos implementados por la administración para el control de los principales riesgos estratégicos.

Un concepto clave para lograr la mayor eficiencia de este Comité de apoyo al Consejo, es identificar y clasificar de manera correcta los tipos de riesgo que amenazan a la compañía, estableciendo con claridad, aquellos que deben ser revisados y analizados únicamente por la administración (normalmente denominados “operativos”) y los que deben ser analizados por el gobierno corporativo de la compañía (“usualmente llamados “estratégicos”).

#### Comité de Evaluación y Compensación

Con el propósito de fortalecer el gobierno corporativo de una empresa, en ocasiones se crea el denominado Comité de Evaluación y Compensación, el cual, como previamente se ha mencionado, puede adoptar las facultades conferidas al Comité de Prácticas Societarias. Dentro de estas facultades se encuentran la definición del perfil y objetivos de los miembros de los órganos de gobierno, asegurando su apego y cumplimiento a través de la evaluación y correcta compensación de los mismos.

Por otra parte, el citado Comité, sirve de apoyo al Consejo de Administración en el aseguramiento de la permanencia de la sociedad en el tiempo, ya que debe supervisar que la estructura organizacional definida, así como los objetivos y perfiles de las personas que desempeñan los puestos directivos, estén alineados a la estrategia definida por el Consejo. De igual forma, deberá recomendar a éste último la evaluación, compensación y planificación de la sucesión de los principales directivos de la compañía, así como sus procesos de selección.

#### Comité de Planeación y Finanzas

Este Comité, al igual que el Comité de Prácticas Societarias, adopta facultades y responsabilidades específicas asignadas al mismo. Normalmente estas facultades consisten en revisar y supervisar la existencia de un sistema de planeación estratégica de la compañía al momento de ejercer sus funciones. A través del análisis y revisión de las políticas de inversión, financiamiento y uso de activos, así como de la elaboración presupuestal anual, el Comité de Planeación y Finanzas debe considerar en todo momento el rumbo establecido por el Consejo, contemplando la generación de valor económico y social para los accionistas, así como las fuentes de empleo y la existencia de los terceros interesados.

### Comité de Riesgos y Cumplimiento

Este órgano de gobierno debe asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales a las que la empresa esté sujeta, por lo que debe contar con conocimiento relacionado a los asuntos legales pendientes que tiene la compañía y presentar un seguimiento al Consejo. De igual forma, este Comité debe dar seguimiento al correcto funcionamiento del sistema de administración de riesgos previamente mencionado entre las funciones del Comité de Riesgos, por lo que, en caso de que las condiciones de la compañía y el Consejo de Administración lo ameriten, puede ser un excelente complemento al Comité de Riesgos.

### Especialistas técnicos

La separación de funciones a lo largo de distintos Comités de apoyo al Consejo es una práctica de gran utilidad, pues permite un mayor análisis de los temas más relevantes para el funcionamiento e institucionalización de la compañía. La dedicación en la revisión, seguimiento y análisis de estos temas en los órganos de gobierno mencionados, se verá fortalecida si se cuenta con la integración de expertos en las materias aplicables.

Es de gran importancia hacer énfasis en los aspectos que diferencian a los Comités de apoyo al Consejo con los Comités operativos. Mientras que los primeros poseen un enfoque estratégico a través del análisis de temas clave, los segundos son entes enfocados en la gestión cotidiana del negocio, que se instituyen con la finalidad de apoyar a la Dirección General.

Con el objetivo de fortalecer el gobierno

corporativo de la empresa, se recomienda que los miembros de los Comités posean habilidades de liderazgo y buena comunicación, así como altos estándares éticos y conocimiento del sector en el que se desempeña la empresa. Complementando estas habilidades, su participación en las sesiones se enriquecerá a través de las capacidades y conocimientos técnicos especializados en materias tales como estrategia, finanzas, administración de recursos humanos, manejo de inversiones, riesgo y control interno.

Es recomendable y algunos casos requisito regulatorio que los miembros de los Comités cumplan con el criterio de independencia, hecho que fortalecerá el análisis de los temas, así como la toma de decisiones y la propia estructura de gobierno. La integración de consejeros o miembros consultivos independientes que participen en los Comités de apoyo, proporcionará una visión más objetiva, imparcial y libre de conflictos de interés.

Adicional a la importancia de la definición de la integración de cada uno de los Comités, es indispensable la creación de reglas de operación que regulen el funcionamiento de cada uno de estos órganos. Aspectos esenciales tales como los objetivos, sus responsabilidades y facultades, la periodicidad de sus sesiones, entre muchos otros, que serán clave para obtener de estos órganos de gobierno, el mayor aprovechamiento posible, fortaleciendo considerablemente el gobierno corporativo de la empresa.

### Conclusión

La definición clara de las funciones del Consejo de Administración es el punto de partida para

el fortalecimiento del gobierno corporativo de toda organización. Para cumplir adecuadamente sus funciones, el Consejo puede requerir la creación de Comités de apoyo con el objetivo de proporcionar un mayor proceso de revisión y seguimiento de los temas de su competencia.

La delegación de funciones y facultades para los Comités de apoyo serán el eje de cada uno de estos órganos, sentando las bases de sus objetivos y contribución, así como los lineamientos de su operación entre los que deberá encontrarse: su integración, el perfil y deberes de miembros, las funciones y responsabilidades de cada Comité y su plan de trabajo, entre otros aspectos relevantes.

Los Comités de apoyo son aliados estratégicos de la administración y del Consejo, los cuales velarán en todo momento por maximizar, de manera eficiente y transparente, el análisis, revisión y seguimiento de los principales factores que propician el desarrollo, rumbo estratégico y permanencia de la empresa en el tiempo.

Sin duda alguna, el fortalecimiento significativo de la toma de decisiones del Consejo de Administración, estará basado en los informes de los órganos auxiliares, que brindarán mayor certeza y protección en sus resoluciones, así como una mayor generación de valor al patrimonio de los accionistas. No obstante, y previo a la creación de Comités de apoyo al Consejo de Administración, es importante valorar las condiciones de la empresa, lo cual puede apoyarse de un buen diagnóstico de institucionalización.

Contacto:

**Daniel Aguiñaga**

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

**Rodrigo Badiola**

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[rbadiola@deloittemx.com](mailto:rbadiola@deloittemx.com)



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros 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 más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.