

Deloitte.

¿Cómo lograr la confianza
hacia mi empresa?

Auditoría. Impuestos y Legal. Consultoría. Asesoría Financiera.

¿Cómo lograr la confianza hacia mi empresa?

Cuántas veces hemos escuchado de empresas mexicanas con una larga tradición, pero que sus dueños las venden a transnacionales; o el caso de compañías que registran pérdidas importantes en sus estados financieros y reputación por el fraude cometido por un empleado; negocios que deben cerrar por incumplimiento en regulaciones, o peor aún, organizaciones que se declaran en quiebra y, de pronto, miles de trabajadores se quedan desempleados y defraudados.

Estas situaciones, que han minado la confianza en las organizaciones, han ocurrido y siguen ocurriendo, en buena medida, por falta de un enfoque integrado de gobierno corporativo, administración del riesgo y cumplimiento (GRC).

Frente a este complejo escenario, agudizado por los escándalos financieros a nivel mundial en la década pasada y la crisis hipotecaria de Estados Unidos, es imperativo incrementar la confianza empresarial, así como la habilidad para anticipar y administrar diversos riesgos.

Actualmente existe un sinnúmero de excusas que emplean las empresas para no reconocer los beneficios de utilizar un enfoque integrado de GRC: “la tecnología todavía no está madura y cuesta mucho, me preocuparé cuando haya una crisis, ¿cambiar ahora?, estamos muy ocupados resolviendo problemas”. Los pretextos nunca faltan.

En contraparte, los riesgos a los que las compañías se exponen y los altos costos que tienen que asumir por un enfoque no integrado de GRC son extremadamente altos.

Israel Zagal, Socio de Auditoría Interna de Deloitte, comentó que “muchas organizaciones en México no conocen los beneficios del GRC, por lo que se limitan a hacer lo mínimo indispensable y creen que con eso cumplen; sin embargo, empieza a darse una evolución en Estados Unidos, que está extendiéndose hacia las empresas mexicanas, de que para ser una empresa exitosa y tener un futuro sustentable deben adoptar este enfoque”.

El área de riesgos tiene que madurar mucho en el mercado mexicano porque tienden a ser más reactivos que preventivos y, en la mayoría de los casos, está más centrada a la parte financiera. “Las empresas comienzan a reconocer las ventajas de tener controles – acciones para mitigar el riesgo – y, una vez que esto madure, percibirán más los beneficios de la administración de riesgos”, resaltó Zagal.

Por su parte, Mauricio Torres, Socio de Consultoría de Deloitte, afirmó que las empresas en México valoran el GRC de diferentes maneras: “los que sienten que están obligados a implantarlo; los que tienen que hacerlo también pero valoran los beneficios; los que no deben implantarlo, pero reconocen las ventajas y lo aplican, y los que no tienen conocimiento de que esto existe y que son, por lo general, el grueso de las empresas del país, generalmente las familiares”.

Carlos Carpy, Director de Gobierno Corporativo de Deloitte, estimó que alrededor del 10 por ciento de las organizaciones en México realizan prácticas de GRC. Para Carpy, la administración de riesgos y el cumplimiento forman parte de un buen Gobierno Corporativo, definido como el mecanismo de contrapeso entre los accionistas, el consejo y la administración de la empresa.

Al respecto, María de la Fuente, Gerente de Gobierno Corporativo de Deloitte, comentó que las empresas que están en bolsa, alrededor de 127, son las que llevan más avance en la práctica del Gobierno Corporativo, debido a que tienen que cumplir con la regulación que marca la Ley del Mercado de Valores: “deben de tener órganos de gobierno, sistemas de control interno y medición de riesgos”, apuntó.



Visión fragmentada de GRC

Muchas empresas creen que las actividades de GRC son sustancialmente diferentes unas de otras. Este enfoque crea confusión, duplicidad y complejidad, e inclusive, deja al descubierto brechas más grandes y falla al entregar los resultados deseados.

La mayoría de las empresas en nuestro país manejan la visión por separado, “cada área ve lo que le corresponde, pero no lo que es más importante a nivel institución. Es necesario tener una buena infraestructura de control interno y un coordinador de GRC que lidere estos procesos, a fin de que todos se comuniquen y sean más eficientes en su trabajo”, destacó Zagal.

Torres abundó que esta visión fragmentada es muy clara en las organizaciones, desviando los esfuerzos individuales de cada área de lo que realmente persigue el negocio: “Por ejemplo, es común que el área de Finanzas enfoque su interés en el cumplimiento, que Sistemas se preocupe porque no haya fugas de datos y por tener seguridad, y Ventas se centre en los clientes con riesgo crediticio alto. Esa no es la finalidad de un modelo integrado, el real objetivo de un área es que Finanzas tenga un cumplimiento global de reportes financieros -cifras disponibles y sanas-, que Sistemas se centre en poner infraestructura TI segura que soporte las cifras de Finanzas, y que Ventas tenga perfiles de crédito balanceados”.

Enfoque integrado

Es un error ver el GRC de manera aislada. Sus partes están interconectadas, y cada una de ellas está impulsada y depende exactamente de los mismos procesos, gente e información.

En este sentido, el enfoque eficiente de las empresas está integrado por una cultura ética; los procesos clave que fluyen a través de la organización; una plataforma de tecnología integrada para controles y monitoreo del riesgo, y un mayor entendimiento estándar del riesgo en todos los niveles de la empresa.

Un enfoque integrado siempre va a generar más valor para las empresas, gracias a reducciones de costos sustanciales, mejor administración del riesgo, oportunidades de respuestas más rápidas y más confianza de los accionistas.

“Lo que en Deloitte ofrecemos es el diseño de un esquema que consolide lo que ya tienen las empresas, o les creamos los mecanismos para hacer una gestión adecuada del buen gobierno, los riesgos y el cumplimiento regulatorio. Cuando se mira la empresa de manera integral, puede ser que no necesariamente en lo que se invierten recursos sea lo más importante. Un esquema de GRC te permitirá elaborar reportes de manera automatizada y hacer el trabajo más eficiente”, apunto Zagal.

¿Por qué muchas empresas no reconocen los beneficios de GRC?

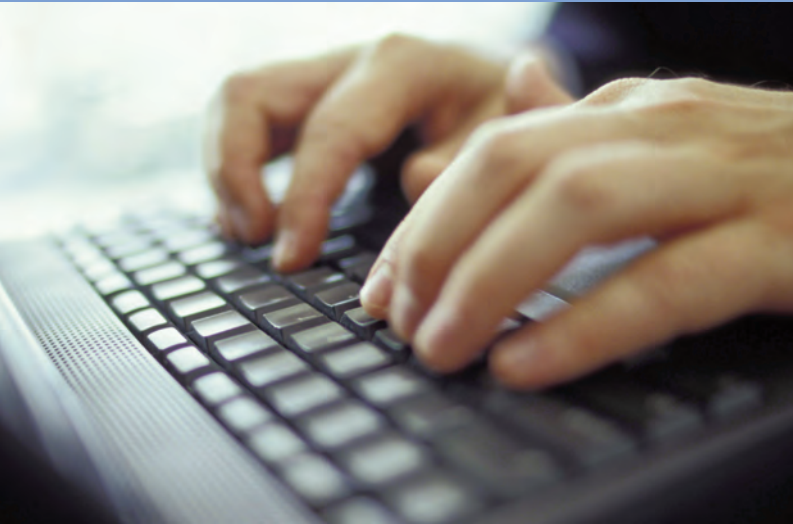
Mauricio Torres: algunos lo ven como algo costoso y esto es principalmente por tres razones: el GRC implica una visión integral de la compañía; requiere de un análisis profundo de todos los procesos y riesgos, lo cual conlleva una exhaustiva labor de documentación, y abarca un cambio en los procesos y estructura.

Sin embargo, los resultados de eficiencia de GRC comienzan a verse prácticamente de manera inmediata, y los beneficios financieros de retorno de inversión se reflejan a los 12 y 18 meses de su puesta en marcha, siempre y cuando se tenga un enfoque integrado corporativo.

Carlos Carpy: las empresas no reconocen los beneficios de GRC porque muchas de las consultoras que implantan el gobierno corporativo se limitan a entregar el Modelo, sin dar soporte a la implementación y acompañar al cliente hasta que lo pueda operar por sí solo.

Lo que nos distingue en Deloitte es que ponemos a funcionar el modelo y, con ello, se ve la generación de valor. Muchos consejeros lo que hacen es reunirse cada tres meses, ven estados financieros y se concretan a ello sin ser generadores de valor, eso es su Consejo. El problema es que no ejercen un gobierno corporativo proactivo sino de forma, y por eso los dueños o directivos responsables de su contratación lo ven como un gasto y no como una inversión.

Un primer paso importante para el cambio de enfoque en la organización es saber con claridad lo que está gastándose actualmente en GRC, seguido por el entendimiento de lo que está obteniéndose a cambio. Ese conocimiento es fundamental para elaborar el caso de negocio que se necesita a fin de proceder en consecuencia.



Beneficios de GRC

Las organizaciones ya no tienen que estar a merced de los eventos imprevistos. Las soluciones para tener el control de los riesgos han madurado finalmente.

Carpy resaltó que el enfoque integrado de GRC permite vigilar a la empresa, que los riesgos sean mitigados con controles, que la planeación estratégica se evalúe, que haya responsables de los procesos y éstos se optimicen, y que se incremente la confianza de accionistas y del mercado, lo cual hace que la organización tenga acceso a mejores fuentes de financiamiento, funcione de manera transparente, eficiente, y, sobre todo, genere valor.

Mauricio Torres informó que “en Deloitte ofrecemos una solución integral en GRC ya que, además de analizar la parte de riesgos, monitoreo y controles, brindamos un componente nuevo que es la Consultoría. Asesoramos a nuestros clientes en la manera en que la tecnología puede ayudarlos, cómo deben de ver sus procesos y riesgos, y qué factores tienen que considerar para cumplir con los organismos reguladores, todo es un esfuerzo integrado”.

Por otro lado, De la Fuente informó que se han realizado estudios, tanto en América Latina como en Europa, de los cuales ha resultado que alrededor del 85 por ciento de los Fondos de Capital Privado que prestan recursos consideran que el gobierno corporativo es un factor de inversión, tan o más importante que la situación financiera de la empresa en donde invierten.

Modelo de negocio GRC

Para elaborar el caso de negocio de una empresa, conviene saber cómo está distribuyendo su capital financiero y humano; cuánto tiempo dedican los ejecutivos al trabajo de cumplimiento; cuánto dinero está perdiendo, y qué cuotas, costos de reputación y otras obligaciones pueden ser rastreados por un enfoque fragmentado de GRC.

Asimismo es importante adelantarse al riesgo y contar con pronósticos precisos. Para ello, se requiere elaborar un mapa de riesgos que permita descubrir las interdependencias entre aspectos que a primera vista no parecen estar relacionados. El cambio de enfoque integrado en las empresas comienza con una estrategia de negocios y avanza firmemente hacia las primeras líneas de mando en la organización. En el camino, los riesgos se priorizan en términos de impacto y probabilidad. Conviene enfocarse primero en las áreas que tienen una mayor exposición y construir la estrategia para asegurar que esos riesgos sean administrados eficientemente.

Por otro lado, la empresa no puede tener un programa eficiente de GRC sin la tecnología de información adecuada. La automatización e integración son indispensables, porque la prioridad número uno debe ser mejorar la visibilidad para que los líderes de negocios cuenten con señales de alerta oportunas y puedan enfrentar los problemas antes de que se conviertan en crisis.

Finalmente, es importante destacar que para cambiar el enfoque de GRC e incrementar la confianza empresarial, es indispensable llegar al corazón mismo de la organización, a fin de involucrar a todo el personal y desarrollar una cultura de administración inteligente del riesgo. Esto implica un proceso continuo de comunicación, educación y recompensa de las personas por su desempeño. Es todo un reto que vale la pena afrontar.

Contactos

Consultoría

Mauricio Torres

Tel. +52 (55) 5080 6943

mtorresromero@deloittemx.com

Israel Zagal

Tel. +52 (55) 5080 6596

izagal@deloittemx.com

Auditoría

Carlos Carpy

Tel. +52 (55) 5080 6211

ccarpy@deloittemx.com

deloitte.com/mx

Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en 140 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo donde éstos operen. Los 150,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Los profesionales de Deloitte están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad, el valor excepcional a clientes y mercados, el compromiso mutuo y la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias desafiantes y oportunidades de lograr una carrera en Deloitte. Sus profesionales están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu –una asociación suiza– y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.