

Diagnóstico de Gobierno Corporativo y de Control Interno con enfoque práctico para empresas privadas

ANTECEDENTES / MARCO DE REFERENCIA

A través del tiempo en nuestro país se ha dado utilizado el término PYMES para referirse a Pequeñas y Medianas y se les ha clasificado respecto de número de empleados que integran esas organizaciones así como del monto de sus Ingresos anuales . Consideramos que este término , continúa delimitando el campo de aplicación de este servicio por lo cual en este documento nos referiremos a ellas simplemente como aquéllas empresas que no cotizan en Bolsa , es decir , aquéllas que no son empresas públicas .

Sus características normalmente corresponden a las siguientes :

- Liderazgo ejercido por una Administración que es la que detenta la mayor participación accionaria .
- Pocos niveles organizacionales pero muy amplios tramos de control .
- Pocos sistemas de procesamiento de transacciones complejos .
- Reducido número de personal con mayores responsabilidades .
- Limitada habilidad de mantener recurso humano capacitado así como mantener puestos y funciones definitivos en las áreas Legal , Recursos Humanos , Contabilidad y Auditoría Interna .

Asimismo , estas empresas enfrentan grandes retos , entre los cuales está el disponer de mejores y mas eficientes sistemas de control interno que estén integrados a los procesos medulares del negocio . Otros retos incluyen :

- Obtener suficientes recursos para lograr una adecuada segregación de funciones .
- Reclutar y sobre todo , retener a individuos que posean capacidades y experiencia necesarias en reportes financieros y contabilidad y que sirvan en forma efectiva al Consejo de Administración y al Comité de Auditoría .
- Mantener adecuados controles sobre los sistemas de información computarizados , independientemente a los recursos técnicos limitados .

Es importante comentar que los servicios aquí descritos , se cotizan en forma separada o en paquete a solicitud expresa de cada cliente , ya que se reconoce que no todas las empresas pudieran tener los mismos requerimientos .

Diagnóstico de Gobierno Corporativo y de Control Interno con enfoque práctico para empresas privadas

DESCRIPCIÓN GENERAL

- Gobierno Corporativo es el sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas . Consejo Coordinador Empresarial (CCE) en el documento denominado Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC) .
- Gobierno Corporativo es el conjunto de principios que norman la actuación de los órganos de gobierno en la empresa , como son el Consejo de Administración y los diversos Comités que le apoyan .
- El Control Interno (CI) se define como un proceso que es realizado por el Consejo de Administración , la Administración y otro personal de una empresa y está diseñado para proveer una seguridad razonable acerca del logro de los objetivos en las siguientes categorías : a. Efectividad y eficiencia en las operaciones ; b. Confiabilidad en los reportes financieros y c. Cumplimiento de leyes y regulaciones .
- El marco de referencia COSO-ERM conocido como Administración del Riesgo Empresarial (ARE) , es un enfoque estructurado y disciplinado . La ARE tiene como principal objetivo el alinear las estrategias , procesos , tecnologías y conocimiento de la organización total con el propósito de mejorar su habilidad para evaluar y administrar – a todo lo largo y ancho de la empresa – las contingencias que enfrenta al mismo tiempo que genera o crea Valor a los accionistas .
- Los factores clave para el éxito en la implementación de los modelos de ARE son el liderazgo del Nivel Ejecutivo de la organización y el nivel de Compromiso adquirido por los accionistas de la empresa . DiagnoXControl (DC) es una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de sus clientes y apoyarlos en estos aspectos .

EXPERIENCIAS ACTUALES / NECESIDADES DEL SERVICIO

- Cambios significativos en la empresa respecto de expansiones , crecimiento acelerado , fusiones y adquisiciones sin estandarización de procesos .
- Los niveles directivos de la empresa y el Consejo de Administración no están lo suficientemente informados y documentados sobre las decisiones clave del negocio debido a que no se considera ni se evalúa el grado de riesgo asumido con el beneficio esperado y las decisiones operativas tampoco se realizan ni se evalúan dentro del contexto de de las estrategias generales de la empresa .
- Carencia de estrategia para la creación de valor a los Inversionistas . No se tiene clara la responsabilidad de cada uno de los órganos de Gobierno en la empresa .
- Los riesgos no están sistemáticamente identificados , no se conoce su origen , no se pueden medir ni son administrados sobre bases sólidas .
- Se incrementan las requerimientos de mayor información relativa a controles internos y riesgos por parte del Consejo de Administración , inversionistas , autoridades , consejeros , e instituciones financieras .
- Implementación de nuevas tecnologías y sistemas están sucediendo en este momento o se avencinan en muy corto plazo .

Diagnóstico de Gobierno Corporativo y de Control Interno con enfoque práctico para empresas privadas

METODOLOGIA

Principios Básicos de Operación del Sistema de Gobierno Corporativo :

- Interacción – Consejo , Administración , Auditor Externo y Auditor Interno
- Propósito del Consejo – Intereses Accionistas
- Responsabilidades del Consejo – Dirección General , Estrategia y Control Interno
- Independencia – Nexos personales o profesionales .
- Expertise – Conocer giro y áreas funcionales .
- Reuniones e Información – Periódicas , Acceso total .
- Liderazgo – Consejo y Dirección General separados .
- Revelación – Información oportuna , transparente .
- Comités – Evaluación y Compensación , Auditoría , Planeación y Finanzas
- Auditoría Interna – Reportar al Comité de Auditoría
- El GC es el mejor medio de disminuir riesgos , aumentar la productividad y demostrar a los Inversionistas y a los mercados que existe la estrategia , la cultura corporativa , el seguimiento y la evaluación interna necesarias para cumplir todos los planes establecidos . Adicionalmente , se considera una buena alternativa para acceder a medios mas económicos de financiamiento .

• El enfoque de control interno conocido como COSO- ERM (ARE) permite a la Administración de las empresas enfrentar de manera efectiva la incertidumbre y la oportunidad de riesgos asociados , mejorando en forma importante la capacidad de construir Valor . Se centraliza en el riesgo del negocio y en los controles internos , tiene como objetivo el crear y preservar valor en la empresa , su alcance es sobre la alineación de la estrategia , los procesos , el recurso humano , la tecnología y el conocimiento con el propósito de evaluar y administrar riesgos ; enfatiza en la estrategia y su aplicación es en toda la empresa y a través de ella .

• Los elementos que conforman este nuevo concepto de control interno son los siguientes :

• Ambiente Interno

- Adopción del CMPC
- Consejo de Administración
- Filosofía de la Administración y estilo de operación
- Estructura Organizacional
- Capacidades para elaboración de Información Financiera
- Niveles de Autoridad y Responsabilidad
- Organización de Recursos Humanos

Diagnóstico de Gobierno Corporativo y de Control Interno con enfoque práctico para empresas privadas

ENFOQUE Y METODOLOGÍA

•Establecimiento de Objetivos

- Objetivos alineados a la estrategia y misión
- Objetivos estratégicos y relacionados – Tolerancia al riesgo
- Uso de la planeación estratégica
- Elaboración o actualización del Plan de Negocios

•Identificación de Eventos

- Identificación de Eventos que afectan la implementación de la estrategia o el logro de objetivos
- Factores de influencia
- Interdependencia de eventos
- Diferenciación de Riesgos y Oportunidades

•Evaluación de Riesgos

- Contexto del Riesgo
- Riesgo Inherente y Residual
- Probabilidad de ocurrencia e impacto
- Técnicas de Identificación
- Riesgo de Fraude

•Respuesta a Riesgos

- Evitar , reducir , compartir y aceptar el riesgo
- Evaluación de posibles respuestas
- Respuestas determinadas en base a ocurrencia e impacto

•Actividades de Control

- Políticas y Procedimientos
- Documentación de procesos – Oportunidad de ISO 9001:2000
- Controles de detección , preventivos , manuales , computarizados y administrativos
- Herramienta ERP y operación de la misma
- Tecnología de Información

Diagnóstico de Gobierno Corporativo y de Control Interno con enfoque práctico para empresas privadas

ENTREGABLES DEL SERVICIO

•Información y Comunicación

- Información Financiera
- Información de Control Interno
- Comunicación Interna
- Comunicación Externa

•Monitoreo

- Evaluaciones recurrentes internas e independientes
- Actividad de Auditoría Interna
- Informar posibles deficiencias

Al terminar la intervención por parte de DC, y, en función de los servicios que se hayan cotizado en la propuesta, se les hace entrega de los siguientes elementos:

Un Informe de la situación del sistema de Gobierno Corporativo en la empresa y las recomendaciones para implementarlo o mejorarlo, en su caso, de acuerdo al grado de adhesión al CMPC.

Un Resumen de las recomendaciones para mejorar la calidad, el contenido, la utilidad y la oportunidad de la información financiera emitida por la empresa; se incluye, si así lo requiere el cliente, un diagnóstico de la herramienta computacional (ERP) de la que dispone la empresa.

Entrega del Modelo de ARE (COSO-ERM) con todos los aspectos que fueron comentados en su oportunidad con todos los involucrados. Incluye un informe que contiene la identificación de eventos relevantes, los riesgos y la capacidad de respuesta a los riesgos identificados.

Informe que contenga posibles mejoras a políticas y procedimientos para enfrentar de mejor manera la exposición a riesgos. En su caso, un resumen de los procesos principales a documentar, si la empresa decide realizar la actividad para prepararse para ISO 9001:2000; así como un informe completo de la evaluación al área de TI, si así se requiere y de los posibles riesgos a los que está expuesta.

Un informe que contiene las sugerencias de las áreas de mejora en la Planeación Estratégica y, en su caso, de posibles actualizaciones al Plan de Negocios que ya se tenga implementado en la empresa, o en su caso, la elaboración del mismo.

Un resumen de todos los aspectos de control interno que se observaron en este Diagnóstico, las sugerencias de mejora y el grado de exposición de la empresa al Fraude.

Una sugerencia específica de cómo iniciar o mejorar la operación de la Actividad de Auditoría Interna en la empresa. Elaboración de un Manual de AI, en su caso.

Diagnóstico de Gobierno Corporativo y de Control Interno con enfoque práctico para empresas privadas

BENEFICIOS

Establece un lenguaje común para ser utilizado en todos los niveles de la Organización .

Establece y mejora la Información de Riesgos .

Mejores Decisiones Estratégicas .

Minimizar factor sorpresa y posibles pérdidas .

Genera mayor Valor Agregado .

Promueve mayor efectividad y eficiencia en las operaciones

Provee mayor confiabilidad en los reportes financieros .

Favorece el mejor cumplimiento de leyes y regulaciones .

Facilita los procesos de Sucesión en las empresas familiares .

Transparenta las operaciones de la empresa .

Mejora sustancial en el sistema de Gobierno Corporativo .

Prepara a la empresa y la deja lista para acceder a mejores oportunidades de financiamiento a través de mecanismos mas económicos como la Bolsa Mexicana de Valores . Nueva Ley del Mercado de Valores , vigente a partir del 28/06/06 .

Es importante comentar que los servicios aquí descritos , se cotizan en forma separada o en paquete a solicitud expresa de cada cliente , ya que se reconoce que no todas las empresas pudieran tener los mismos requerimientos .

CAPACIDADES Y HABILIDADES DEL CONSULTOR

•DiagnoXControl es una empresa líder en México en la prestación de servicios de consultoría relacionados con la implementación del sistema de Gobierno Corporativo , la implementación y operación de Comités de Auditoría y otros Comités y el análisis , estudio y evaluación del sistema de control interno que todas las organizaciones deben mantener operando .

•La Firma trabaja de la mano con sus clientes para lograr documentar el control interno sobre el sistema de reporte e información y la revelación de controles y procedimientos ; evalúa , diseña y recomienda mejoras en procesos y controles.

•DiagnoXControl es la unión de 2 de las mas importantes firmas de Consultoría a nivel nacional como lo son : Intertax , S.C. y Gabriel Gutiérrez y Asociados S.C.

•DiagnoXControl tiene mas de 30 profesionales distribuidos en el país en diferentes localidades .

•Las características mas importantes de la Firma son que buscamos establecer un lenguaje común de soluciones para nuestros clientes apoyados siempre en los conceptos de INDEPENDENCIA Y OBJETIVIDAD .

CONTACTOS

Juan Francisco Martínez Magallanes
jfmm@diagnoxcontrol.com

Gabriel Gutiérrez Pimentel
ggutierrez@diagnoxcontrol.com

ETAPAS PROPUESTAS DEL PROYECTO

