

## SERVICIO DE INSTITUCIONALIZACIÓN PARA EMPRESAS PRIVADAS UTILIZANDO EL ENFOQUE DE GOBIERNO CORPORATIVO

### ANTECEDENTES/ MARCO DE REFERENCIA

- A través del tiempo en nuestro país se ha utilizado el término PYMES para referirse a Pequeñas y Medianas empresas 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 como aquéllas empresas que no cotizan en Bolsa, es decir, empresas Privadas, las cuales incluyen desde luego a las Empresas Familiares.

Sus características normalmente corresponden a las siguientes:

- Liderazgo ejercido por una persona que casi siempre es el Fundador de la empresa y que es quien 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 lograr la Institucionalización de la empresa (mas adelante se define), disponer de mejores y mas eficientes sistemas de control interno que estén integrados a los procesos medulares del negocio y generar Valor Agregado a sus accionistas. Otros retos incluyen:

- Obtener suficientes recursos para lograr una adecuada segregación de funciones. Implantar o reforzar su sistema de Gobierno Corporativo y hacer énfasis en la Administración del Riesgo Empresarial (ARE). (1)
- 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.

**(1) Es importante comentar que algunos conceptos aquí mencionados, se describen y se definen posteriormente en este mismo documento.**

## INSTITUCIONALIZACIÓN

### DESCRIPCIÓN GENERAL

- La institucionalización de las empresas lleva implícito la Profesionalización del Consejo de Administración y la Transparencia de la información financiera.
- Otra buena forma de definir la institucionalización en las empresas es cuando la operación y el futuro de la empresa ya no depende de una sola persona, sino que se convierte en una institución que forma a los individuos que se incorporan a ella bajo los Valores, Procedimientos y Prioridades de esa empresa en particular.
- Algunos factores externos a la empresa como pueden ser la dinámica global en la que estamos inmersos, la vigilancia institucional de los mercados, los elementos de regulación y de autorregulación de los mismos, así como ventajas competitivas y de supervivencia de las empresas, han logrado imponer la necesidad de institucionalizar las empresas familiares.
- Podemos asegurar que las empresas que logran salir adelante en el proceso de Institucionalización son aquéllas que logran perfeccionar su proceso administrativo dedicando los tiempos necesarios y suficientes a formalizar las actividades de Planeación, Organización, Ejecución y Control.
- Las empresas que logran su Institucionalización quedan preparadas para evaluar la posibilidad de inscribirse en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y hacer que la empresa se vuelva pública y aprovechar las ventajas de obtener financiamientos mas accesibles.
- Gobierno Corporativo es el sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas. Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC).
- 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 de Control Interno 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 las herramientas descritas son : el Cambio de Cultura Organizacional , el liderazgo del Nivel Ejecutivo de la organización y el nivel de Compromiso adquirido por los accionistas de la empresa. **Nuestra Firma DiagnoXControl (DC) es una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de sus clientes y apoyarlos en este importante proceso para lograr su institucionalización .**

## INSTITUCIONALIZACIÓN

### EXPERIENCIAS ACTUALES | NECESIDAD DEL SERVICIO

- Cambios significativos en la empresa respecto de expansiones, crecimiento acelerado, fusiones y adquisiciones sin estandarización de procesos. En otras palabras, el crecimiento en ventas ha sido mas rápido que el crecimiento del soporte administrativo o infraestructura.
- 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 los 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 y existe una preocupación del Socio Fundador para dejar bien cimentada la empresa que él creó como Patrimonio de futuras generaciones.
- Un nuevo orden en el Sistema Financiero Mundial está por aparecer en 2009.

### ENFOQUE Y METODOLOGÍA

A continuación se listan las principales fases del trabajo que se realizará en la empresa y se describe en forma breve sus actividades , aclarando que dichas actividades no necesariamente deberán realizarse en este orden :

**Fase I: Diagnóstico – Auditoría Administrativa:** Para iniciar el diagnóstico previo de la empresa, nuestra Firma se vale de la Auditoría Administrativa, que tiene como objetivo controlar y comparar el estado actual de la empresa y determinar qué tan lejos está de lo que quiere ser y qué medidas adoptar para alcanzar sus metas o qué cambios o adecuaciones son necesarios para acceder a un mejor nivel de desempeño. Resulta indispensable para definir el alcance de la intervención total medir y evaluar los estándares establecidos respecto de los siguientes aspectos: de control, de productividad, de organización, de servicio, de calidad, de cambio, de aprendizaje y de toma de decisiones.

## INSTITUCIONALIZACIÓN

**Fase II: Planeación Estratégica:** Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. La planeación estratégica es el proceso mediante el cual se desarrolla y mantiene una dirección estratégica que alinea las metas y recursos de la Organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. Esta Fase incluye desde luego una actualización del Plan de Negocios así como el análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, conocido como FODA. En todas las empresas institucionales existen procesos de Planeación que pudieran ser diferentes, aunque todas coinciden en la elaboración al menos de un Presupuesto de Operación para cada ejercicio fiscal que es sujeto de ser vigilado celosamente para determinar el grado de cumplimiento.

**Fase III: Estructura Organizacional:** Todas las estructuras organizacionales en las empresas son mapas de puestos (funciones) combinados con nombres de personas que están arreglados o distribuidos por jerarquía y niveles. En las empresas institucionales es muy importante saber quién hace qué. De ahí la importancia de las Descripciones de Puestos, las políticas de RH en varios aspectos, el mas importante tal vez sea el relativo a Evaluaciones de Desempeño y Compensaciones del personal.

**Fase IV: Sistema de Calidad - Documentación de Procesos:** Corresponde a un método estructurado que utiliza procedimientos específicos para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave del negocio. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, además de surgir dicho cambio de las necesidades o expectativas del cliente, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten . Los procesos fluyen a través de distintas áreas o departamentos y puestos específicos dentro de la Organización funcional, que no acostumbra percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados. Este método constituye , por otro lado , el paso o actividad mas importante,

## INSTITUCIONALIZACIÓN

### Fase V: Sistema de Control Interno – Enfoque COSO-ERM:

- Aunque la mayoría de las empresas tienen establecido al menos un sistema de CI básico, las empresas que desean institucionalizarse requieren de un reforzamiento de este Sistema de Control Interno (CI) . El enfoque o marco de referencia de CI 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 8 elementos que conforman este nuevo marco de referencia de control interno son los siguientes, aunque no están explicados a detalle en este documento :
  - Ambiente Interno
  - Establecimiento de Objetivos
  - Identificación de Eventos
  - Evaluación de Riesgos
  - Respuesta a Riesgos
  - Actividades de Control
  - Información y Comunicación
  - Monitoreo

**Fase VI: Evaluación de Tecnología de Información (TI) e Implementación de la Actividad de Auditoría Interna (AI):** El término TI viene a sustituir lo que se denominaba “ Sistemas “. Las empresas en vías de institucionalización requieren de una auditoría completa del área de TI en la empresa y el servicio de DC cubre, entre los aspectos mas importantes, la verificación de si la empresa mantiene un marco de referencia de Control para TI como puede ser: COBIT, ITIL, ISO 17799, etc.; revisar los aspectos de seguridad de la información (ISO 27001) y la seguridad sobre las diferentes aplicaciones (software) incluidos desde luego, posibles sistemas de ERP. Asimismo, estas empresas también requerirán de un sistema de monitoreo y seguimiento de sus controles y de la manera en que operan éstos; de ahí la importancia que el servicio también incluya una Implementación de AI en la empresa que deberá considerar entre los aspectos relevantes y sujetos a ser incluidos en un Manual de AI los siguientes : Enfoque de las auditorías, Personal capacitado y su Estructura Organizacional, Dependencia Organizacional y Política de Auditoría en la Organización.

## INSTITUCIONALIZACIÓN

### **Fase VII: Protocolo Familiar y Proceso de Sucesión:**

Como penúltima Fase en la implementación de este Servicio, colaboramos en forma estrecha con los accionistas de las empresas para definir el documento conocido como Protocolo Familiar; este documento tiene como finalidad el conseguir que una Familia permanezca unida en la realización de un proyecto empresarial común a lo largo de varias generaciones. Asimismo, participamos activamente con la Dirección General de la empresa teniendo en mente siempre el objetivo claro de facilitar el proceso de Sucesión de la siguiente generación para que se haga cargo de las riendas de la empresa . Dada la naturaleza especial de este proceso , el momento de inicio siempre es a solicitud expresa de los accionistas de la empresa.

### **Fase VIII: Sistema de Gobierno Corporativo – Consejo de Administración:**

Como ultima Fase en la implementación de este Servicio, algunos aspectos que es importante definir en el proceso de institucionalización son los relativos a la integración del Consejo de Administración de la empresa observando en todo momento lo establecido en el documento Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC) emitido por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) , estableciendo sus funciones específicas de definición de estrategia y vigilancia de la operación de la empresa y determinando si es conveniente crear los Comités Operativos que establece dicho documento . Se deberá tener presente otros aspectos importantes como la Transparencia de la Información Financiera , lograr que la empresa sea Empresa Socialmente Responsable y cimentar la continuidad de la empresa basada en que posee el talento (Capital Intelectual) que requiere .

## INSTITUCIONALIZACIÓN

### ENTREGABLES DEL SERVICIO

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 y/o documentos:

**Un Informe** que contiene las sugerencias de las áreas de mejora en la Planeación Estratégica y, en su caso, si la empresa no realiza esta importante actividad, el documento específico de Planeación Estratégica, elaborado en forma conjunta DC y el cliente para los siguientes años, sujeto a ser actualizado; en su caso, revisar el Plan de Negocios. En el caso del Diagnóstico Previo, un Informe Preliminar que contenga las principales áreas de oportunidad.

**Un Resumen** de las Recomendaciones para mejorar la Estructura Organizacional de la empresa, en su caso, el establecimiento de un sistema de Compensaciones y Evaluación del Desempeño y el sistema de Descripciones de Puestos de los principales niveles.

**Un Resumen** de los procesos principales con la documentación específica de estos procesos; si la empresa decidiera realizar la actividad para prepararse para ISO 9001:2000, también DC lo podrá asesorar en tal propósito.

**Elaboración y entrega del Modelo de ARE (COSO-ERM)** con todos los aspectos que fueron comentados en su oportunidad con todos los involucrados. Incluye un Informe específico que contiene posibles mejoras a políticas y procedimientos para enfrentar de mejor manera la exposición a riesgos, la identificación de eventos relevantes y la capacidad de respuesta a los riesgos identificados.

**Un Informe** de la situación que guarda el Sistema de Control Interno y de las recomendaciones que se sugiere implementar y del grado de exposición de la empresa al Fraude. Un conjunto de Recomendaciones específicas para abatir costos en la Organización.

**Informe completo de la evaluación del área de TI**, de los posibles riesgos a los que está expuesta y las sugerencias específicas de mejora.

En su caso, **emisión y entrega del Manual de AI** que contenga todas las bases sobre las cuales descansa y opera esta importante Actividad.

En su caso, el **Protocolo Familiar** ya acordado y debidamente firmado con todos y por todos los miembros de la Familia.

**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 CMPC y nuestras sugerencias en particular.

DC también está preparado para prestar un Servicio de Consejería Independiente en la medida que así lo requiera el Cliente.

## INSTITUCIONALIZACIÓN

### **BENEFICIOS**

- \* Al establecer la metodología descrita, se logra institucionalizar a la empresa , y se crea e implementa la metodología necesaria para hacer que la empresa tenga permanencia en el futuro.
- \* Transparenta las operaciones de la empresa.
- \* Establecer y mejorar la Información de Riesgos con la idea de abatir COSTOS.
- \* Mejores Decisiones Estratégicas.
- \* Se establece el Protocolo Familiar con acuerdos muy claros para la Familia.
- \* Profesionalización del Consejo de Administración.
- \* Minimizar factor sorpresa y posibles pérdidas.
- \* Genera un verdadero 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.
- \* Se logran los procesos de Sucesión en las empresas familiares.
- \* 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 .**

## INSTITUCIONALIZACIÓN

### 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](mailto:jfmm@diagnoxcontrol.com)

Gabriel Gutiérrez Pimentel  
[ggutierrez@diagnoxcontrol.com](mailto:ggutierrez@diagnoxcontrol.com)

Eliseo Arellano Aranda  
[earellano@diagnoxcontrol.com](mailto:earellano@diagnoxcontrol.com)

