

# Tendencias en materia de gobierno corporativo

ING. MOISÉS GUTIÉRREZ VELASCO  
Socio Director, GRC IBOARDS, S.C.  
moises.gutierrez@grciboards.com.mx

L.A.E. y CFBA JOSÉ BERNARDO DE LA VEGA SÁNCHEZ  
Financial Accounting Advisory Services FAAS Senior Manager EV  
bernardo.delavega@mx.ev.com

MBA ORLANDO GARCÍACANO CÁRDENAS  
Co-CEO The Edron Academy & Independent Board Member, Profesor de Asignatura, Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)  
orlando.garciacano@itam.mx

## Aspectos que considerar por el Consejo en aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG)

Para participar en este tema, el Consejo debe tener en cuenta varias cuestiones, principalmente lo que significa el desarrollo sostenible, entendiendo este concepto como **satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin poner en peligro las de las generaciones futuras en tres grandes áreas:**

1. Crecimiento económico.
2. Igualdad social.
3. Protección ambiental.

Al llevar el desarrollo sostenible a las empresas y a cualquier tipo de organización, se debe considerar el impacto que las operaciones tienen en estas tres áreas.

Para facilitar esta idea, a continuación, se enuncian ejemplos para cada concepto:

1. Crecimiento económico:
  - a) Pagar en tiempo y forma impuestos.
  - b) Contar con protocolos anticorrupción.

- c) Establecer un Código de Ética.
2. Protección ambiental:
  - a) Manejo del agua y de afluentes para el caso de industrias.
  - b) Administración de residuos (basura).
3. Igualdad social:
  - a) Sueldos y salarios dignos.
  - b) Capacitación y entrenamiento.
  - c) Equidad de género.
  - d) Seguridad social para colaboradores.

Todos estos aspectos deben ser considerados por el Consejo de Administración dentro del marco de su definición y seguimiento de su estrategia, ya que no solo se optimizan beneficios de corto plazo para los accionistas o inversionistas, sino que se accede al entendimiento del valor empresarial al largo plazo, impulsando la creación de valor para cada grupo de interés como lo son: clientes, empleados, proveedores, comunidad local, sistema financiero, por citar algunos ejemplos.

El riesgo de un fraude se disminuye implementando sistemas adecuados de control interno, líneas de denuncias y gestión de riesgos

## Visión del consejo para establecer la estrategia

El Consejo tiene que visualizar, desde la estrategia, que la empresa u organización brinde beneficios a la sociedad, al ambiente y a la economía, de tal forma que la visión y misión de la empresa contengan la palabra sostenibilidad o equivalentes en sus enunciados, de lo contrario es más difícil que el Consejo de Administración y la Alta Dirección "asuman" el concepto y lo lleven a la práctica y operación.

Posteriormente, la estrategia se debe definir considerando los impactos tanto positivos (oportunidades) como negativos (riesgos) sostenibles, después de esta identificación es cuando se establece el presupuesto maestro, con la finalidad de asegurar que, en esta proyección numérica, estén consideradas las posibles oportunidades y el posible impacto de los riesgos detectados. De esta manera se torna muy natural inducir el tema de sostenibilidad en todos los niveles de las organizaciones.

Aun siendo voluntarias las prácticas sostenibles en muchos países como el nuestro, estos procesos ayudan a anticipar el efecto de futuras regulaciones e incrementa el buen nombre (reputación) de la organización, y lo que antes se podía ver como costos ahora son inversiones que muy probablemente reeditarán en el futuro.

Es deber para el Consejo de Administración determinar los tiempos para lograr una transición paulatina y orgánica acorde a las capacidades de la organización. Ninguna es capaz de hacer cambios radicales y finales en el corto plazo.

Un ejemplo de lo anterior es que hoy en día existen personas que, en su calidad de clientes, ya no compran cosméticos a empresas que siguen haciendo pruebas con animales y favorecen a otras que han cesado dicha práctica.

## ¿Cómo incursionar desde el consejo en el tema ESG?

Si es la primera vez que un Consejo de Administración toma decisiones en torno al tema de sostenibilidad, se pueden dar los primeros pasos de diversas formas dependiendo de si se tiene capacidad para contratar ayuda externa, o bien se deben de incrementar las funciones de posiciones existentes.

Se debe de trabajar en torno a la incorporación de políticas, procesos y operaciones, buscando un auténtico compromiso de la entidad en la materia, ya que de lo contrario podría sufrir en su reputación en un futuro.

Ya que se cuenta con un nivel de evolución como el mencionado en los dos párrafos anteriores, se pueden

## La primera palanca de control que debe existir es un Código de principios y valores de la entidad que reflejen la filosofía y ética de la entidad

empezar a medir y monitorear métricas relacionadas con los multicitados impactos en las tres áreas. Esto significa que se tienen prácticas ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

### Beneficios del ESG para los inversionistas

Por medio de los factores ESG, las organizaciones revelan a inversionistas y grupos de interés la conciencia y compromiso de la empresa u organización con el medio ambiente, la sociedad y la economía, lo que amplía la visión, tanto a nivel estratégico como operativo.

Adicionalmente, se detectan y prevén más riesgos que antes no se tenían considerados, lo cual ayuda a las organizaciones a ser más resilientes y a identificar oportunidades.

### Ciberseguridad ¿un tema del Consejo?

Antes de la pandemia, EY llevó a cabo un estudio con 1,100 participantes respecto al tema de inversión en tecnología y ciberseguridad. Los resultados de esta indican que solamente 17% de las empresas había realizado o planeaba realizar inversiones importantes en temas de tecnología para disminuir riesgos, incluyendo *cyber risk* o ciberseguridad. Del mismo total, 50% tenía miedo de que hubiera interrupción operativa o ataques cibernéticos, o bien, se materializaran riesgos reputacionales: "me robaron la base de datos", con un impacto negativo en la credibilidad de las empresas.

De las estadísticas anteriores, resulta interesante analizar ¿por qué 50% tenía miedo, pero solamente 17% tomó algunas medidas al respecto?

A la fecha, año y medio después del inicio de la pandemia, las empresas utilizan mucho más la tecnología que antes, sus colaboradores manejan medios de comunicación vía teleconferencia como Skype, Zoom, Teams, etc., y otras aplicaciones que permiten tener videollamadas y compartir información. Algunas utilizan estos aplicativos de videoconferencia sin una licencia corporativa y, por lo tanto, no tienen el blindaje necesario para poder transmitir o discutir información confidencial e incluso privilegiada, exponiéndose al robo de esta, al espionaje industrial y a ataques cibernéticos.

Lo mismo sucede con la utilización del almacenamiento en la *nube* o sitios de transferencia de información; muchos empleados han estado transfiriendo información de diversa índole por medio de sitios de Internet y herramientas gratuitas, por ejemplo, DropBox. Algunas de estas herramientas incluyen en los términos y condiciones de uso que el contenido compartido puede llegar a ser propiedad de estas.

Es por ello por lo que la materia de ciberseguridad se ha vuelto cada vez más importante, ya que muchas compañías han sido víctimas de *ransomware* (secuestro de datos), donde personas mal intencionadas, secuestran el servidor, partes de este o datos, y condicionan la devolución de este contra el pago de un rescate, llegando a representar sumas de dinero muy importantes.

En algunos de estos casos estas empresas tuvieron que pagar, en otros contaban con una buena estrategia y, por lo tanto, tenían suficientes respaldos en servidores espejo y otras medidas de recuperación,

lo cual les permitió afrontar esta situación, incluso dándose el lujo de borrar por completo el servidor y empezar desde cero otra vez; aun en el mejor escenario, la recuperación conlleva tiempo, esfuerzo y recursos.

También podrían presentarse situaciones extremas, tal es el caso de una compañía que fue víctima de un ataque físico, en el cual un comando armado entró a robar a sus oficinas y buscando el DVR (grabador de las cámaras del circuito cerrado de televisión), llegaron al *site*, y así robaron diferentes componentes del servidor, incluyendo discos duros. Esta compañía tuvo que volver a comprar el *hardware* y no tenía respaldos ni un servidor espejo; entonces, tuvo que rehacer absolutamente todo, incluso hubo desarrollos de la empresa que se perdieron.

Así de grave puede ser no tener una estrategia contra ciberataques, un Plan de Recuperación de Desastres (Disaster Recovery Plan) y un Plan de Continuidad del Negocio (Business Continuity Plan). Por ello, es de suma importancia que los Consejos de Administración y directivos relevantes de las entidades reflexionen sobre las siguientes preguntas:

1. ¿La Administración ha revisado y probado los dispositivos de seguridad asociados con las herramientas de videoconferencia?
2. ¿La Administración ha tenido contacto con proveedores técnicos para determinar si son necesarios pasos adicionales, para evaluar y proteger sus redes y servidores?

El trabajo remoto y el incremento en las interacciones en línea se han convertido en la "nueva normalidad", el Consejo de Administración debe de ser proactivo, teniendo un rol muy importante en la gestión de riesgos y en el fortalecimiento de la *Cyber* resiliencia de la entidad, siendo esta una nueva prioridad.

### Gobierno corporativo y la prevención de fraude

La mayoría de las empresas piensan que los consejeros no tienen la sensibilidad de que la prevención de fraude es parte también de sus responsabilidades, se piensa que es un tema que se delega a un tercero, comúnmente cuando hay indicios o en el mejor de los casos a un grupo ejecutivo de prevención de fraude, ya que ellos son los expertos y técnicos que tienen que conocer con profundidad del tema, sin embargo, su adopción debe provenir desde el Consejo como un tema importante de la agenda, ya que es necesario que se cuente con las bases indispensables para formalizarlo.

Entonces, ¿será responsabilidad de Finanzas o de Contabilidad? Realmente, la principal responsabilidad debe ser del Consejo; quien debe asegurarse que la entidad cuente con una estructura adecuada para gestionar el fraude, en la que exista claridad para los empleados acerca de los mecanismos de vigilancia y supervisión, de cero tolerancia, con los que cuenta la entidad para la prevención y detección de posibles desvíos de recursos.

La primera palanca de control que debe existir es un Código de principios y valores de la entidad que reflejen la filosofía y ética de la entidad, la cual debe permearse a todos los miembros de la organización.

A manera de ejemplo, consideremos una empresa que vende muebles, en la cual el personal del almacén se pone de acuerdo con algunos de los proveedores para realizar ventas por fuera de la entidad.

La pregunta es, ¿cómo se confabulan para eliminar o cancelar las ventas de las tiendas y directamente hacer todo el proceso de entrega ellos mismos?; es decir, ¿cómo consiguen utilizar los activos del negocio (transporte, rutas, almacén) en beneficio propio?

Para entender los factores que originan el fraude y, por lo tanto, la importancia de la participación del Consejo de Administración en el tema, a continuación, se ejemplifica el caso de la empresa mueblera con la utilización del famoso modelo del Triángulo del Fraude, definido en 1973 por Donald Cressey<sup>1</sup> (ver figura 1).

Figura 1.  
El triángulo del fraude



El triángulo del fraude tiene tres factores detonantes:

- 1. Presión.** Este factor se refiere a la presión que puede tener una persona, ya sea por el riesgo de perder el trabajo, tener ciertas deudas o demasiadas necesidades económicas. En el caso de la empresa mueblera, *las personas de logística tuvieron temporadas en las cuales tenían que entregar en tiempo récord un número mayor de pedidos (presión), ahí comenzaron los problemas, traducidos en: errores en las entregas, quejas de los clientes y la aplicación considerable de garantías.*
- 2. Oportunidad.** Este factor surge cuando una organización no cuenta con controles formales y automatizados, sin rupturas en el proceso. *En el ejemplo, los controles del almacén y del sistema eran demasiado endebles, ya que no existían perfiles de usuarios, segregación de las funciones y accesos a información restringida, también resultaba posible eliminar ventas desde un área no autorizada.*

- 3. Racionalización.** Este factor es la justificación *para auto convencerse de que lo que se hace no es del todo incorrecto, es decir se sustituye la integridad por la racionalización*, retomando el ejemplo, los empleados del almacén para evitar dar garantías, compraron su propio kit de reparaciones de los muebles, las cuales fueron haciendo en la misma cadena logística, cambiando un mueble por otro, el que recogían lo reparaban superficialmente para adjudicarlo en la siguiente entrega.

En el ejemplo anterior, es importante considerar que, en ocasiones, no notamos que las decisiones que se toman propician dentro de la operación y en los procesos, algunos indicadores perversos y peor aún sanciones por su falta de cumplimiento, ignorando el exceso de trabajo que se da en ciertas temporadas.

Los empleados empiezan a entender que estas situaciones ponen en riesgo su patrimonio y la estabilidad de su familia, surgiendo así el primer factor detonante de este triángulo del fraude. La presión por evitar perder su fuente de ingresos y no contar con procesos formales y separados (juez y parte), incrementa el riesgo de las entidades al ser más vulnerables a esquemas de fraude interno.

El Consejo de Administración debe tener claro que las cargas de trabajo deben ser, en la medida de lo posible equilibradas, proponiendo a los directivos iniciativas tales como puestos temporales de ayuda para incrementar la capacidad logística; adicionalmente deben de estar alertas ante posibles situaciones que generen presión, ya sea en cumplimiento de objetivos o exceso de trabajo, y que por lo tanto puedan prender la primera alerta del triángulo del fraude.

También resulta muy importante limitar las oportunidades de que un fraude pueda presentarse, disminuyendo el riesgo con sistemas adecuados de Control Interno, líneas de denuncias y Gestión de Riesgos.

En conclusión, el Consejo de Administración debe establecer el tono de la cultura de integridad en la entidad, asegurándose de monitorear situaciones que puedan generar mucha presión entre los funcionarios y empleados, así como verificar que exista un sistema de Vigilancia y Control Interno para minimizar las oportunidades de que se cometa fraude en la entidad. ☞

<sup>1</sup> Other People's Money.




Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos

# Anúnciate con nosotros

Ofrece tus servicios al gremio contable  
más importante del país en:

# Contaduría pública

Contacto: Héctor Benavides Castillo  
hbenavidesc@imcp.org.mx  
55 5267 6420 /  55 3615 1915