

**Ciudad de México, 16 de mayo de 2017.**

**Versión Estenográfica de la Sesión Especializada “El valor del Gobierno Corporativo en el Sector Asegurador y Afianzador. Prácticas de vanguardia en temas de control interno”, dictada por Rony García y Daniel Aguinaga, en el marco de la 27 Convención de Aseguradores AMIS realizada en el salón Diezmo 4, del Centro Banamex, en esta ciudad.**

**Presentador:** Les pido tomar sus lugares, por favor.

Estamos comenzando ya la segunda plática de esta tarde, en ésta nos va a apoyar Deloitte, y voy a leer rápidamente el BIO de cada una de las personas.

Primero Rony Emanuel García Dorantes. Es socio encargado de la Unidad de Negocios de Auditoría de Servicios Financieros; como educación es contador público, se graduó en la Universidad de La Salle, y tiene un diplomado de seguros en el ITAM, Journal University.

Rony cuenta con 24 años de experiencia en el mercado del sector financiero y siete años de experiencia en auditoría para empresas financieras en el sector gobierno.

De su experiencia profesional, se pueden destacar los siguientes clientes: Afianzadora Aserta, AGROASEMEX, Crédito Real, Fin Común, Grupo Financiero Banorte, Grupo Financiero Inbursa, Grupo con su Pago, Grupo OF FEM, INFONAVIT, Nacional Financiera, Renown Financial de México, Ve Por Más Grupo Financiero.

Nuestro segundo expositor es Daniel Aguiñaga Gallegos. Daniel es socio líder de gobernabilidad siendo responsable de las líneas de servicio de sustentabilidad, gobierno corporativo y ética empresarial, con más de 15 años de experiencia principalmente en el desarrollo e implementación de modelos de gobierno corporativo, metodologías y políticas de administración de riesgos, soporte al funcionamiento y evaluación del desempeño del Consejo de Administración y Comités de Apoyo; revisión y evaluación de las prácticas de gobierno corporativo.

Asimismo, se ha especializado en el diseño y la implementación de estrategias de sustentabilidad, así como metodologías y procesos de verificación de reportes de sustentabilidad.

A lo largo de su trayectoria profesional ha contribuido exitosamente con nuestros clientes públicos y privados de diferentes sectores, apoyándolos en diversos temas que generan valor para sus organizaciones.

Su especialidad: gobierno corporativo, sustentabilidad, ética empresarial, balanced scorecard y empresas familiares.

Demos un aplauso, por favor.

**Daniel Aguiñaga Gallegos:** Gracias, Ricardo. Muy buenas tardes a todos y bienvenidos a esta parte que vamos a platicar del gobierno corporativo y control interno en el sector asegurador.

Estamos platicando en este marco del cliente del futuro en seguros, y yo creo que una parte muy importante de esto es qué organizaciones y cómo vamos a comportarnos en ese futuro al hablar de nuestro cliente, al hablar de ética, al hablar de control.

Entonces, yo creo que uno de los temas importantes que tenemos que platicar y que es lo que Rony y yo tenemos hoy la oportunidad de comentar con ustedes es, qué tipo de gobierno corporativo requiere su organización, qué tipo de cultura ética y de control requieren cada una de sus empresas.

Probablemente, y ahorita lo vamos a comentar un poco a detalle, la mayoría están involucrados o conocen todo lo que tienen que hacer en cuanto a la regulación; pero más allá de la regulación el tema de gobierno corporativo es un tema de una cultura.

El tono de top como lo llaman los americanos, el tono que tiene que poner la Asamblea, el Consejo de Administración, en temas como ética, en temas de control; es muy difícil que vayamos a hablar en una organización de pensar y decir: "Sí, vamos a hacer que los promotores se comporten de manera ética y se comporten de manera bajo lineamientos de control".

Si no hacemos que eso sea toda una cultura en la organización y que realmente sea el primero, sea la asamblea, y designe a los consejeros que sean capaces de crear esa cultura ética y de control en la organización.

Por supuesto que hay todo un tema en la parte jurídica que hay que cumplir, y me atrevería a asegurar, cuántos de ustedes, si pueden levantar la mano, son abogados, les podría asegurar que los abogados nos podrían decir lo fácil que puede ser cumplir con la ley y el gobierno corporativo. La diferencia es tener un gobierno corporativo real, el tenerlo en papel, el tener un gobierno corporativo que cumpla con la regulación realmente no es un tema tan complejo, pero la complejidad está en qué requiere realmente mi organización y dónde le va a aportar valor en tener un Consejo de Administración.

La regulación no se está inventando a los consejos de administración, tenemos muchos años que tenemos consejos de administración, y muchos de las empresas de México y del sector ni siquiera sabrían hoy quiénes son sus consejeros; los crearon en algún momento, hay de todos los tamaños, obviamente empresas, subsidiarias de empresas internacionales que tienen regulaciones más exigentes desde hace muchos años o desde empresas familiares en el sector que el Consejo de Administración son los dos socios fundadores o invitaron a uno de los hijos a estar en el consejo de administración, y la única vez que se actualiza un acta del consejo de administración es cuando se necesita decretar un dividendo. Y ese es el gobierno corporativo que hoy muchas organizaciones todavía tienen a pesar de la regulación existente.

Entonces, el objetivo precisamente de esta plática es ver, hay mucho más allá de la regulación en temas de gobierno corporativo y del valor que nos puede aportar como organización; o sea, si voy a tener un consejo de administración es porque realmente le va a aportar algo a mi organización y no nada más por cumplir con una regulación en este sentido.

Y, por supuesto, que sí vamos a comentar la ley, y que es una de las inquietudes que muchos de ustedes tienen es qué dice la ley, a qué me obliga la ley, y sí es una transformación significativa para sus

organizaciones, implica que tenemos que hablar de la estructura que debe de tener el consejo de administración, que debemos de hablar de los comités que debe de tener; y entendemos mucho la preocupación que tienen de decir: “Es que los comités generan burocracia, los comités no soportan realmente la operación o no entienden la importancia comercial que tiene nuestra actividad”. Pues sí, pero tenemos que lograr equilibrar esa visión de comercial, esa visión ética, esa visión de control en un gobierno corporativo que realmente permita a la organización alcanzar sus objetivos pero asegurarse de que están cumpliendo con todo aquello que genera valor, y genera valor no sólo para los accionistas, sino genera valor para todos los grupos de interés, hablamos de empleados, hablamos de auditores, hablamos de los asegurados obviamente, hablamos del sector financiero.

Entonces, entender cuáles son todos esos terceros interesados que tienen un impacto por lo que su organización hace, y ahí es donde el gobierno corporativo tiene que ver en agregarle valor a estas organizaciones.

Hay tres temas importantes que hay que ver cuando estén hablando de estructurar su gobierno corporativo que tiene que ver con la estructura primero, sí, definitivamente el definir qué tipo de estructura requieren, cuántos comités, cuántas personas en cada Órgano de Gobierno, qué es lo que tienen que documentar.

Hay políticas y procesos que son parte del gobierno corporativo y que son responsabilidades importantes para los consejeros, y nos toca ver lamentablemente en organizaciones que decimos: “Bueno, ¿el consejo aprobó el Manual de Políticas?” Y te dicen: “Sí”, y revisas el acta y dice: “El consejo aprueba el Manual de Políticas”. Y platicas con los consejeros: “¿Recuerda usted haber aprobado el Manual de Políticas?” Y te van a decir que no; era una de las 500 hojas que venía en la carpeta, y que se les mando a parte dos noches antes del consejo de administración, y que no leyeron.

Entonces, hay una parte de responsabilidades y falta de deber de los consejeros, pero también entonces, cómo nos estamos asegurando que proveemos la información necesaria a nuestro consejo y que hacemos que entiendan lo que están aprobando.

Y regresamos a este tema de control y ética; o sea, queremos hablar de políticas en temas de auditoría interna, de control interno, de la parte actuarial, de riesgos, de los servicios con terceros, pero cada uno de estos temas tiene que ser analizado a detalle en el consejo, y más allá de leer el punto y coma de la política, lo que el consejo tiene que entender es cuál es el turno con el que se está escribiendo esa política, qué es lo que busca normar esa política y a través de apoyarse tanto del área de Administración en cómo se implementa una política, se tiene que apoyar también del área de Auditoría Interna en cómo se cumple con esas políticas en la organización.

El área de Auditoría Interna es un brazo crítico para el Consejo de Administración trabajando directamente en este caso, ahorita lo vamos a ver, con un Comité de Auditoría en cómo desarrollamos estas funciones de manera congruente.

Hay cuatro funciones que son críticas que el consejo tiene que ver, que es la función de riesgos, y obviamente el sector en el que estamos hay mucha parte de riesgo financiero, riesgo actuarial, y definitivamente no sería yo el experto para cuestionarles ninguno de esos dos riesgos.

Pero me atrevería a comentar que hay una serie de riesgos que no están considerando, que tiene que ver con riesgos humanos, riesgos políticos, riesgos medio ambientales, riesgos sociales, riesgos de conducta, en el sentido de riesgos éticos, y todo ese tipo de cosas normalmente queda un poco perdido en la prioridad que toman los riesgos cuantitativos.

Entonces, muy importante también el tener el que el consejo en esa función de riesgos tenga una visión integral del mapa de riesgos de la organización, y abarcando todos estos temas.

Muchas veces decimos: “Es que nosotros no estamos en manufactura, no tenemos riesgos ambientales”. Y les sorprendería el consumo de energía que su sector genera, el desperdicio de papel que puede haber en algunas de sus organizaciones.

Entonces, sí tienen riesgos ambientales que tienen que considerar o riesgos sociales.

Entonces, decimos: “No, yo no tengo riesgo reputacional”, y cuando de repente hay alguna tragedia importante y el rol que juegan y cómo puede la reputación de cada una de sus organizaciones salir o muy bien parada de una crisis o muy afectada de la reputación que les quede después de alguna situación.

Entonces, esa visión de riesgos del consejo tiene que ser mucho más amplia de lo que hoy vemos.

La función actuarial por supuesto que tiene que ver todo el análisis la parte numérica que es muy relevante, que estoy seguro que han comentado en varias sesiones y en la cual no me voy a detener mucho.

Tenemos la parte de control interno, en la cual también, el tema es, ¿qué buscamos controlar?

Cuando hablamos de control interno o de auditoría interna son dos áreas que tienen digamos, un muy mal marketing, y todo el mundo las considera áreas que estorban; si les dicen: “Es que hay viene el auditor”, no, pues, no me deja hacer mi trabajo, o tratamos de llegar a las metas, pero los de control nos impidieron llegar a las metas.

Esa no debe de ser la visión, o a lo mejor y la fue hace muchos años, para que no sea una leyenda urbana, a lo mejor y sí lo fue en algún momento, pero hoy la visión tanto de auditoría interna como de control tiene que ver tanto con lograr los objetivos del negocio, como los de cualquier otra área de la organización, nada más que sí su trabajo es que lleguemos de la manera correcta.

He sido repetitivo y lo seguiré haciendo con la palabra ética, porque al final del día es parte de ellos el que logremos los objetivos de manera ética.

Si vemos los últimos 15 años de crisis en las organizaciones todas tienen que ver con conducta ética, en los más altos niveles de la organización y a niveles operativos.

Entonces, sí realmente el rol que estas dos áreas tienen y el rol que el consejo tiene que cumplir en que haya una visión muy clara de control y no un control burocrático ni un control que estorbe en la organización, sino un control que aporte y que realmente se enfoque en la consecución de objetivos de una manera responsable de una manera ética, y se complemente con la función de auditoría. Entonces, sí revisar qué estamos haciendo.

Entonces, a todos nos toca en algún momento trabajar con las visiones de auditoría donde el indicador de éxito de auditoría era el número de observaciones. Y si te enfocabas realmente el mayor número de observaciones que le pueda yo encontrar a una persona, ese va a ser mi indicador de éxito como auditor. Hoy no, hoy mi rol de auditoría interna tiene que ver también en prevención, tiene que ver también con entender el mapa de riesgos de la organización, y entender qué voy a auditar, porque yo sigo auditando las mismas operaciones, y además me siento muy orgulloso de que cada año sigo encontrando las mismas observaciones, eso no le aporta ningún valor a nadie.

Tenemos que identificar cuáles son las actividades de mayor riesgo de la organización y ahí hacer las auditorías relevantes, y entonces sí involucrar que realmente en el sentido de la atención a esas observaciones se convierte parte del cumplimiento de los objetivos.

Pocas veces nos encontramos modelos de compensación de equipos directivos que tienen que ver con la atención de observaciones de auditoría interna.

Entonces, si yo como director de área no tengo un impacto en mi evaluación por la atención de las observaciones de auditoría, ¿creen que voy a hacer que mi gente en mi departamento les ponga atención? Pues, no, la realidad es que no, y entonces vamos a seguir teniendo estos problemas.

Entonces, cuando realmente tomamos una responsabilidad como consejo de entender que la función de control y de auditoría son tan importantes como las funciones comerciales y de operación,

podríamos entonces estar creando una diferencia en nuestras organizaciones.

Por supuesto que tenemos que tener muy en claro qué debe de ser revisado y aprobado por el consejo y los Órganos de Gobierno.

Entonces, tradicionalmente el consejo, siempre se ha dicho que el consejo tiene que aprobar los estados financieros y el consejo normalmente orientaba al 70 por ciento de su tiempo a aprobar los estados financieros.

¿Cuál es el problema con eso? Es una visión al pasado.

Entonces, no está viendo hacia dónde va la organización, no está viendo qué valor agregado puede aportar, porque pagar tres horas de consejeros o 10 horas de consejeros, según el tipo de consejo que manejen, al final del día nada más para hablar de lo que salió mal es muy poco el valor que les va a aportar.

Pero, el consejo no va a poder discutir el futuro de la organización y ese cliente del futuro si realmente no nos enfocamos en poner en la agenda los temas que tienen que ver realmente con ese cambio de visión de los Órganos de Gobierno.

Si vemos un poco más formalmente la estructura que se debe de cumplir, bueno, hablamos de un Consejo de Administración obviamente, la integración puede ir desde cinco hasta 15 consejeros, tengo permitido hasta 15, debo de tener 15, no debe de tener aquel número de consejeros que haga sentido para mi organización, y este modelo tiene que variar mucho de acuerdo al tamaño de cada una de las empresas en las que ustedes participan, no puede ser nada más poner tal cual lo que dice la regulación, sino en específico lo que le hace sentido a su organización.

El 25 por ciento de consejeros independientes, la selección de un consejero independiente es uno de los aspectos más críticos para una organización.

¿Mi compadre podría ser un consejero independiente? ¿sí o no?, ¿quién dice que sí? Legalmente sí; o sea, mi compadre es absolutamente independiente en la regulación.

¿Va a hacer un buen consejero? No, no me va a decir que estoy haciendo las cosas mal, o sea, de arriesgarse a perder la carne asada del domingo en el partido a decirme que mi estrategia es mala, va a preferir siempre la carne asada.

Entonces, hay que saber seleccionar realmente a los consejeros y basados en lo que requiere la organización, y ese es un tiempo que pocas organizaciones dedican el tiempo a decidir el perfil del consejero.

Entonces, o nos encontramos consejos en los que todos son financieros, todos son contadores, todos son abogados, entonces la agenda del consejo, según el perfil, se va a cargar hacia una sola temática.

Entonces, si tengo a muchos contadores, con todo respeto Rony, va a enfocarse exclusivamente en las variaciones en el estado financiero, si tengo a los abogados van a decir: “Eso no lo dice ningún código, no lo dice ninguna ley, no tenemos por qué hacerlo”.

Entonces, tengo que enfocarme en qué necesito en el Consejo y también equilibrarlo con que tengo en el equipo directivo”. Tengo muy buena gente en esto, mi director general es muy bueno en estrategia, es muy bueno en la parte comercial, pero tiene debilidades en la parte de control, en la parte de auditoría, en la parte ética, pues entonces necesito fortalecer mi consejo de administración en estos temas para que puedan jalar a mi director general; o al revés, tengo un director que él es el que está al día en todos los temas de control y ética, pero de repente no llega a las metas porque está muy enfocado en que todo esté muy bien controlado, entonces necesitamos empujarlo.

Entonces, entender cuál es tu organización y cuál es el perfil de consejeros que requiere.

La mayoría de las empresas, y también participa mucho en su sector, son empresas privadas y en algunos casos me atrevería a decir hasta

empresas familiares. Entonces, es muy difícil el que como dueño aceptes que alguien va a venir al consejo de administración.

Yo he sido exitoso y he mantenido este negocio exitoso por 30 años, ¿quién me va a poder venir a decir lo que yo necesito en mi organización? La respuesta es muy sencilla, queremos que tu negocio sea exitoso por los próximos 50, los próximos 60 años, y no creo que vayas a estar al frente de él por tantos años.

Entonces, necesitamos crear que esto sea una visión más institucional y no una visión individual como es normalmente cuando tienes el tradicional hombre orquesta, que es Presidente del Consejo y Director General en nuestras empresas.

Tenemos que tener temas sí de aspectos muy jurídicos que debes de tener el quórum, el quórum abarcara la mitad de los consejeros, y que por lo menos tengas un independiente, no que tengan una sesión en la que no invitaron a los independientes, y la periodicidad del consejo.

Aquí la regulación habla de una periodicidad trimestral, normalmente cada organización dependerá, nos toca trabajar con organizaciones que por primera vez están ahora con esta regulación implementando modelos de gobierno, dicen: “Es que tenemos muchas cosas que arreglar, necesitamos que el consejo se vea más seguido que una vez al trimestre”. Entonces, puede tener una mayor frecuencia, el chiste es que esa frecuencia esté basada en un plan de trabajo y no de manera exclusiva en lo que la parte financiera dice.

Hay cuatro comités que deben de tener los Órganos de Gobierno, que de hecho esto lo vemos un poco mejor en el siguiente slide, que deben de tener el Comité de Auditoría donde es muy importante la relación que este Comité de Auditoría tenga con el auditor interno y el auditor externo.

La contratación del auditor interno debe de ser una responsabilidad del consejo a través del Comité de Auditoría, y nos encontramos muchas veces que la contratación la hace el director general, y el sueldo del auditor general lo decide el director general.

Entonces, volvemos a temas básicos de ética y conflicto de interés en este caso, porque el pobre auditor interno no va a poder tener toda la independencia que debería de tener si el principal auditado es quien define su sueldo.

Entonces, ese es un criterio básico que deben de tener, que la contratación, evaluación, despido del auditor interno y/o del auditor externo lo tiene que hacer el consejo de administración a través del Comité de Auditoría; deben de tener el Comité de Inversiones, o sea, el patrimonio que tienen que cuidar, el patrimonio que tienen que proteger a través de diferentes inversiones, la aprobación de la política de inversiones en el consejo de administración y la implementación de esta política es responsabilidad de la administración con el apoyo de este comité.

Y todo el concepto de gobierno corporativo es un tema de contrapesos; o sea, tienes un comité que define, pero por el otro lado tienes un comité que vigila; tienes un Consejo de Administración que es el que aprueba y tienes una Asamblea de Accionistas que es quien valida la actuación del consejo al final de un período. Entonces, es importante cómo vamos equilibrando estas diferentes posiciones.

El tema del Comité de Reaseguro, que tiene que ver en específico con todos los temas de mecanismos, de transferencias de riesgos y responsabilidades, cada uno de estos comités también de acuerdo a la regulación tiene integraciones específicas tanto de consejeros independientes, como de miembros de la administración, y que debe de buscarse el irse apegando a cada uno de ellos.

Y, por último, el Comité de Suscripción que tiene que ver en todas las políticas y estrategias en materia de suscripción y cómo la organización va desarrollando estos aspectos.

Y cada uno de estos tiene, bueno, estamos viendo los cuadros azules que tenemos en la parte de abajo, los cuadros verdes, que es la parte que sí tiene que ver con la administración. Entonces, todos los que son azules son miembros del consejo de administración, y los que son los verdes son posiciones específicas en la administración de la organización.

Y el tema clave es, nuevamente, ¿qué tamaño? Necesito los 15 consejeros para que entonces pueda yo tener tres, tres, cuatro y cuatro en cada comité. Al final del día la importancia va a ser, igual puedes repetir miembros en los comités, a lo mejor vas a tener un consejo de siete personas y vas a repetir miembros en los comités, pero el punto es, definan antes de empezar a trabajar el qué tipo de consejo de administración les hace más sentido para su organización.

Es un cambio importante, y es un cambio que es para enfrentar el futuro, como estábamos platicando en esta Convención, pero es un cambio de implica sobre todo muchos cambios a lo que han hecho por muchos años, y el tener un consejo de administración y un gobierno corporativo que realmente se enfoquen en estos temas.

Hay cinco temas principales que trata la regulación en específico el gobierno corporativo alrededor del sector, que tiene que ver primero que nada con la administración integral de riesgos, como comentábamos es una administración de riesgos financieros y no financieros, cuantitativos y cualitativos en todos los aspectos y en todas las áreas de la organización.

El tema de control interno, el establecer realmente ese sistema de control interno que permita a la organización tener una operación eficiente y al mismo tiempo controlada.

Auditoría Interna, como decíamos, debe ser ese contrapeso de revisar cómo se están llevando a cabo las operaciones y el valor que está agregando el consejo.

La función actuarial, que tiene que ver con coordinar todas esas laborales actuariales, que tiene que ver con diseño y viabilidad técnica de los productos, y la contratación de servicios con terceros.

Entonces, son cinco temas en enfoque que se le está pidiendo bajo la regulación al consejo de administración, esto adicional a todos los temas normales que tienen que ver de gestión del negocio y de la propia administración de personal en la organización que se tiene que llevar a cabo.

Cómo empezar el camino de qué tengo que hacer en términos de gobierno corporativo; sé lo que me dice la regulación, por el otro lado vienen y me platican que debería de ser algo que tiene que aportarle valor a mi organización, pero cómo por dónde empezamos.

Entonces, en la parte izquierda inferior ese es el paso uno, hacer un diagnóstico, o sea, qué es lo que hoy tengo en mi organización en temas de gobierno corporativo; tengo un gobierno corporativo como se dice de papel, tengo un gobierno corporativo que ya funciona, tengo consejeros independientes, no los tengo, cuando los seleccioné hice un análisis de perfil o tengo los mismos consejeros independientes que invitamos hace 15 años por ocurrencia de alguien.

Entonces, ¿cuál es la razón de ser de cada uno de los aspectos de gobierno corporativo que tengo en mi organización? Porque entonces puedo decir, a dónde quiero llegar y en dónde es que hoy estoy, y tomar los pasos necesarios; les insisto, no es un proceso igual para todas las organizaciones, cada una de sus organizaciones va a tener que trabajar de manera diferente en la implementación del gobierno corporativo.

Hay que hacer los corridos transaccionales que nos van a dar un diagnóstico de todos los temas de auditoría, control interno y administración de riesgo. Tenemos que ir definiendo cuáles son esas iniciativas de mejora y qué proyectos tiene que hacer cada una de las direcciones relevantes para ir implementando esto.

Tenemos que ver qué se le va a dar seguimiento en los Órganos de Gobierno y cuándo, o sea, tener planes de trabajo muy concretos de lo que deben de hacer los Órganos de Gobierno y poder vigilar la implementación de estas políticas y procesos a lo largo de la organización que va de la mano con el tema de cumplimiento regulatorio y el tema de relación de información.

Entonces, como vemos, para nosotros no se trata de un tema, cumplimiento regulatorio es una de las cajas, pero el aspecto de gobierno corporativo es un tema que tiene que ver con la cultura ética que quieren crear en su organización y el control alrededor de ello.

En la parte del consejo probablemente sí tengan un poco más de trabajo que hacer la mayoría de las organizaciones, en definir cuál es esa estructura de gobierno, cuáles son las reglas de operación de ese consejo de administración y comités, documentar esos planes de trabajo y tener una Secretaría de Consejo Corporativa, en el sentido de que realmente el secretario es mucho más allá que el proceso de tomar un acta o hacer una convocatoria.

La Secretaría del Consejo es responsable que el consejo cumpla con sus funciones, que realmente tenga ese plan de trabajo que comentábamos, que realmente esté manejando esa visión ética y de control a lo largo de la organización.

Entonces, es ir trabajando, el contar con una adecuada estructura en este sentido definitivamente les va a resultar en valor para sus organizaciones, porque, insisto, no va a ser un tema en el que estén buscando cumplir con una regulación, sino va a ser un tema en el que se van a enfocar en qué me está aportando.

Y como algo adicional cumplen con la ley, pero el principio inicial debe ser qué me va a aportar el gobierno corporativo y algo adicional será la regulación.

La regulación va a ser cambiante, entonces, por eso también es que no deben de basar su visión en lo que hoy dice la regulación, sino en qué quieren desorganización, porque al rato nos van a traer algo nuevo que tengan en Europa, algo nuevo que saquen en algún otro lado, se va a convertir en la actualización de gobierno corporativo de la ley.

Entonces, la recomendación es siempre que ustedes vayan en mejores prácticas, porque cuando riega la regulación ya no es un tema que sea relevante, y sin importar el tamaño de su organización, al final del día hay una necesidad de gobierno corporativo y que deben de adaptar específicamente a la organización que tienen.

Entonces, a manera conceptual esto es lo que deben de trabajar en temas de gobierno corporativo, buscar el asegurar que estamos creando esa visión, esa visión ética y que realmente contamos con un sistema de control adecuado.

Y con eso en mente para platicar mucho más del control le cedo la palabra a Rony.

Muchísimas gracias.

**Rony Emanuel García Dorantes:** Gracias, buenas tardes. Gracias a la AMIS nuevamente por considerarnos de habernos invitado a estar el día de hoy con ustedes.

Y, bueno, en continuación ahora con el tema del gobierno corporativo, pensando en el día a día en vernos como están tratando en su Convención el día de hoy es el futuro, pensando en el cliente del futuro, qué tenemos que hacer como instituciones para estar en ese futuro atendiendo de una forma óptima en nuestros clientes.

Pensando un poco en cómo transmitir de una forma practica el tema del control y aportándole ese valor a las instituciones, sin lugar a dudas el tener un control y una base ética institucional, créanme que nos asegura de una forma, bueno, no todo es al 100 por ciento, pero en un muy buen porcentaje estar por muchos años en el mercado en una pelea cada vez más fuerte en términos de competencia, dentro de lo que es las instituciones del mercado y más en su segmento del seguro, que cada vez es más competido y con más regulación al respecto.

Bueno, por lo tanto creo yo que si vemos el valor del gobierno corporativo en el sector, sin lugar a dudas vamos a hablar del mejor seguro para ustedes, para las mismas aseguradoras, que ese concepto quiero darle el *copy ride* aquí a don Ricardo, que en algún momento platicando con él de cómo podríamos dar ese valor, el control y la ética sin lugar a duda es el mejor seguro para las aseguradoras, y si tenemos eso, si yo soy un mismo usuario de los seguros es porque quiero estar o más bien si me pasa algo que esté seguro un futuro para las personas que tengo o que continúe mi negocio hacia adelante.

Pero bueno, al día de hoy, el mejor seguro sin lugar a dudas es nuestro control, al día de hoy --y si no por favor me corrigen-- de acuerdo a las disposiciones ya llevan dos años mínimo, en un

esfuerzo tremendo institucional tratando de cumplir con las nuevas disposiciones regulatorias para enfocar lo que la propia Comisión Nacional de Seguros y Fianzas marca al gobierno corporativo, palabras más, palabras menos.

Y ese cumplimiento institucional nos lleva a un esfuerzo en el que, como explicaba Daniel, partimos desde arriba, desde los dueños, desde los consejos, desde las formaciones de comités, desde una inversión de tiempo, dinero y esfuerzo tremenda, porque hablamos de consejeros de 15 o de 20, de tiempo, el propio tiempo institucional para conformar eso es una inversión; cualquier inversión en términos de seguro es activo generalmente para tener con que pagar son activos, estamos invirtiendo, no es gasto, estamos invirtiendo en el control.

Entonces, esta puesta en marcha y mantenimiento del sistema de control interno nos permite contar con el mejor seguro, como les comentaba. ¿Por qué? Pues el riesgo de que nos roben disminuye; paso uno, tratando de tener un diálogo del asegurador, es el propio tono de la ética, el propio de tener una estructura alineada a los principios del gobierno que viene fluyendo desde los socios, ayuda a que mi organización cuide los activos que tengo.

Y hablamos de robo, ya quedo en la historia como dijo Dany, esas épocas en las que llegaba yo a la auditoría y hablaba con el contralor porque era el responsable. Ahorita, me dio mucho gusto que levantaron la mano hasta abogados en la plática, porque ya quiere decir que el control interno sí ya está fluyendo, y aquí están los actuarios, los abogados, ya no sólo los contadores, para que luego no nos echen la culpa, está el auditor interno, el contralor, y eso es el control en la conformación.

Entonces, ese riesgo de conservar los activos, disminuye en forma tremenda.

No existe fraude en la información financiera, en un futuro ustedes van a ir a mercados más sofisticados, no sólo está cambiando los requerimientos regulatorios en el ámbito propio de la reportería. Si ustedes en un futuro van a ir a mercados internacionales, pues van a tener que tener una estructura a prueba de balas que llegue y

pregunte cualquier tercero independiente y los audite, y hagan sus *do dilligence* y se entrevisten con quien quieran de la organización y diga: “Es una institución blindada a prueba de balas y permea y cuida todo, puedo poner mi dinero aquí, estoy seguro”.

Por lo tanto, el mantenimiento y el comportamiento ético que es un pilar, creo que nos quedó muy claro de la exposición de Dany, que el tener un comportamiento ético es la base por donde fluye todo esto, que no se presente en impacto en la continuidad de los negocios, en la operación.

Estamos viendo noticias, ahorita antes de entregar inclusive un colega de un cliente del área de Tecnología de la Información precisamente me platicaba ya todo el tema que hay con los hackers y estos virus que hay por todos lados, un nuevo reto que al día-día nos lleva a tener un seguimiento sobre el control y lo que nos impacta dentro de lo que es el contexto mundial dentro de las operaciones aquí en México, porque ahora resulta que somos de los 150, el segundo país con más incidencias de robo de tecnología; y este robo de tecnología impacta de una manera tremenda el riesgo reputacional que se comentaba.

Ese riesgo reputacional nos lleva simplemente a lo mejor perder hasta el negocio; o sea, si un cliente por “x” situación de falla en un sistema o una comunicación interna que no llega, no le pago su siniestro en tiempo, corre como pólvora que no estamos haciendo bien nuestra chamba; o que en forma interna no hacemos una buena evaluación de los riesgos e invertimos en un activo, que luego tiene que tener un quebranto, pues ya tuve en riesgo la solvencia de los propios socios.

Entonces, como podrán ver todos estos temas del control, si lo vemos como precisamente un activo que nos está ayudando a evitar que se nos presenten todos estos riesgos y todas estas incidencias, pues no es más que la mejor inversión para que sus entidades en un futuro sean eficientes y eficaces en la operación.

Entonces, el control aparte del cumplimiento regulatorio y de la inversión de los comités y que vamos a hacer la reportería, y el R1 y el R2, y no sé cuántos “R” van, creo que mañana se vencen los informes precisamente del gobierno corporativo, pues tiene que servirnos para ser eficientes y eficaces en las operaciones, a monitorear que lo que

estoy controlando sea sobre un riesgo que en un futuro para la solvencia que enfrentan ustedes no va a requerir un capital y frene el crecimiento de la propia institución hacia un futuro.

Por lo tanto, si ustedes en un determinado momento después de sacar este valor de controlar sus riesgos y decir que mi institución va a ser eficiente y eficaz, como creo yo que debe verse el control en términos de activo, va a ser la mejor inversión que han hecho y que ahora como un valor de sugerencia también hay que saber mantener, como cualquier activo al coche le damos mantenimiento, a las propias inversiones le tenemos que dar un reciclaje de ver en dónde están las mejores inversiones. ¿Por qué? Porque si no nuestro negocio está en riesgo, y ese riesgo nos pone vulnerables, y no nos va a llevar a ese futuro en donde queremos estar para seguir atendiendo con calidad a nuestros clientes.

Hablando de este tema de en dónde estamos próximos a entregar ya una reportería que nos lleva a demostrarle a la autoridad que sí estamos cumpliendo con nuestro control interno, que si se ve la normatividad, que estoy seguro con el apoyo de los propios comités han analizado, en cualquier momento la propia autoridad inclusive puede llegar, demuéstreme que tu sistema está funcionando y estás monitoreando todos estos riesgo, y demuéstreme que todos en la institución entienden lo que es un comportamiento ético, demuéstremelo porque ya también aquí me va a llegar para variar el informe del auditor externo y hay todas estas áreas de oportunidad.

Si no damos un mantenimiento institucional a toda esta inversión, a comprobar a terceros nuestro activo va a ir perdiendo valor y nuestra institución también.

¿Qué pasa con el sistema de control? Si pierde, si se desactualiza, si finalmente no le damos seguimiento a que nuestros empleados tengan un comportamiento ético, que la propia administración no fluya, no permee esos objetivos de control, que todo este esfuerzo se va a perder, y vamos a tener inclusive sanciones importantes por parte de las autoridades. ¿A qué llevo? A que todos esos esfuerzos se pierdan.

Tips, principales observaciones que tenemos del control no está actualizado; si ustedes ya han tenido dialogo institucional ahora

resultado de sus auditorías con todas estas nuevas regulaciones, inclusive hace unos momentos nos hablaba un abogado de un cliente, que también me sorprendió porque estaba fluyendo el área de control para las aclaraciones de las observaciones, es eso, esa comunicación que debe de existir.

Por ejemplo, conciliaciones entre los sistemas operativos y los registros contables que son rutinarios, la comunicación entre las áreas si no se tiene comprobada en un tema documental, se pierde.

Conciliaciones entre los sistemas operativos para las operaciones no rutinarias, no todo en la parte contable y del registro se debe de perder, tiene que tener un seguimiento documental importante.

La parte de la tecnología en términos del seguimiento de continuidad del negocio de que los password estén actualizados son importantes; y todo esto en seguimientos de expedientes o que no estén actualizados también nos permite seguir garantizando todo lo que es la parte del control; lavado de dinero, lavado, protección de datos, en términos generales el cumplimiento regulatorio.

Todo esto, por lo tanto, tenemos aquí en la presentación ese valor del esfuerzo para mantenerlo actualizado y cuando nos soliciten, demuéstreme que este sistema está funcionando, podamos enseñarlo, podamos demostrar que está funcionando y, sobre todo, que se le está dando seguimiento.

Por lo tanto, todos en las instituciones participan actualizando sus riesgos y controles, y más cuando existen nuevas regulaciones o productos dentro de las instituciones.

La dinámica institucional no debe ocasionar que el control y todos estos principios se pierdan.

Implementar procesos o herramientas tecnológicas sencillas que permitan el monitoreo de las excepciones; ya mencionamos algunas de ellas, pero muchas veces en el propio seguimiento, a lo mejor los abogados también en ese sentido lo ven, el seguimiento de oficios o el seguimiento de algún tipo de observación interna al cumplimiento

operativo, es áreas de oportunidad al control que también tenemos que estar retroalimentando para que se mantenga.

No es necesario comprar un sistema de miles de millones de dólares para poder tener en un solo lado el sistema y que todo mundo institucional vea dónde están los riesgos y los controles, ya no es un área exclusiva de la Contraloría, la auditoría interna ya comento Dani como es, podemos construir, podemos monitorear nuestro control con una herramienta extremadamente sencilla que le de seguimiento esto en una forma sencilla y, sobre todo, a las observaciones para poder seguir enriqueciendo nuestro control; y con esto mantener actualizado los objetivos de la administración por los riesgos y controles; y una función de auditoría interna y contraloría coordinadas para seguir creándole valor a la institución con los monitoreos externos de las autoridades. Todo esto coordinado con las áreas, insisto, el control hoy ha cambiado y es de todos.

Tenemos más adelante y va a quedar en su material unas láminas con la metodología que ha sido exitosa, que aplicamos, que monitoreamos, que hemos construido inclusive para darle seguimiento y mantenimiento a este control, son ocho pasos sencillos, estoy seguro que muchos de ustedes lo siguieron para construir, ahora hay que usar estos pasos para mantener y seguir enriqueciendo nuestro control.

Hay un breve resumen sobre lo que son las disposiciones también, aquí el énfasis es en el control, los otros puntos los tocó ya Daniel. El énfasis es precisamente en el control interno es la evidencia de la operación del sistema deberá de estar documentada y disponible para la comisión.

Yo le agregaría, insisto, en un futuro vamos a tener ojos terceros que van a querer invertir en nuestra compañía y clientes que van a querer seguir siendo atendidos de una forma óptima, eficiente y eficaz para nuestras instituciones.

Y también vamos a dejar en su material estas fases para la construcción y mantenimiento del control, como les mencionaba en adición seis pasos, obviamente tampoco es *rocket side*, muchos de ustedes saben las bases metodológicas, está la propia circular, están

metodologías internacionales, como es el costo. El tema es este sistema para que todo su esfuerzo no se pierda, que yo creo que es el mensaje que queremos dejar hoy; la importancia del control, de la ética y de mantener actualizados sus sistemas de control para que sus instituciones lleguen a un futuro, seguramente así será, de más de 100 años, ahorita escuchaba que no van a llegar muchos de los dueños de 60 y 40, pero muchas generaciones como procura Daniel con sus asistencias técnicas para que puedan estar al día.

Muchas gracias. Damos paso a las preguntas.

**Presentador:** Perfecto. Abrimos ahora cinco minutos para preguntas y respuestas.

**Pregunta:** Buenas tardes. Gracias por su presentación.

Ahorita se mencionaba a cerca de la importancia del rol del Secretario del Comité de Consejeros; sin embargo, el secretario no tiene ni voz ni voto.

¿Qué piensas tú, Daniel, acerca de que el secretario pudiera ser por ejemplo el director de Control Interno?

**Daniel Aguiñaga Gallegos:** Ese es el reto de los secretarios que no tienen ni voz ni voto, bueno sí tienen voz, no tienen voto, sí tienen voz en los consejos de administración y en los comités, y su rol es precisamente el asegurarse que se enfocan los consejos en los comités de los temas adecuados.

Yo creo que sin decir en específico qué dirección porque cualquiera de las direcciones relevantes del negocio pudiera serlo, lo que sí es muy importante es que sea una persona con el nivel jerárquico para trabajar con las más direcciones, para poderle decir a un área o a una Dirección de Finanzas esta información es incompleta, o decirle a un área de Comercial requieres enviar esto o esta información es mala; o poder y decirle: “Oye, el consejo acordó que para esta fecha tú ibas a tener esto y no has enviado el reporte”.

Entonces, la Dirección de Administración, la Dirección Jurídica, la Dirección de Control, o sea, en general la gran mayoría de las

direcciones podrían tener, dependiendo también del enfoque o del consejo del comité.

Tradicionalmente en los Comités de Auditoría te encuentras mucho que el Secretario del Comité de Auditoría es el auditor interno, entonces puede no ser un solo secretario para todos los Órganos de Gobierno, pero sí tiene que ser bajo una visión de una Secretaría Corporativa en la cual están alineados, porque si no de otra manera también te encuentras con cada quien convoca de diferentes maneras, hace las actas, unos sí tienen acuerdos, otros no, entonces tiene que haber una estandarización. Y por eso decimos que es tan importante el rol del secretario.

**Pregunta:** ¿Qué papel juega el código de ética? Soy de Recursos Humanos, aquí habemos creo que pocos de Recursos Humanos, pero en toda esta plática para mí resultó muy interesante saber cómo intercalas todo esto de control interno con respecto al código de ética.

**Rony Emanuel García Dorantes:** Bueno, muchas gracias, muy buena pregunta.

El código de ética es el pilar del control interno. El código de ética refleja la filosofía de los dueños de la administración que fijan los objetivos del negocio; y de esa base parte el control, de esa fijación de objetivos, y principalmente el código de ética lo que hace es alinear a la institución a un comportamiento que te va a llevar a que toda tu institución, todos tus miembros de la última sucursal actúan de una forma que te garantiza que no van a tener un fraude, que no van a poner en riesgo por tener una comisión, el tener una mala suscripción, a tener una mala documentación de un expediente de siniestros por quedar equis.

El código de ética es la base del control interno, y dentro de esta filosofía de siempre tenerlo actualizado yo creo que es una parte fundamental a trabajar con los dueños, con el consejo y con los propios comités, ahora que con las modificaciones de ley ha estado exponiendo Dany.

No sé si tú quieras agregar algo, Dani.

Gracias por la pregunta.

**Presentador:** Si ya no hay preguntas, entonces voy a llamar a Fernando Flores Hernández Madro, miembro del Comité Financiero de AMIS, y Presidente de FUSA, para que entregue el reconocimiento a Rony García y a Diego Velázquez, quien es Presidente del Grupo de Trabajo de Gobierno Corporativo y Control Interno de AMIS, para entregar el premio a Daniel Aguiñaga.

Señores vamos a tomar cinco minutos nada más para preparar todo para la siguiente plática.

Muchas gracias.

- - -o0o- - -