

DE LOS CÓMOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL COMPLIANCE, EL CASO DE LA AGENCIA ADUANAL

Es claro que al formar parte del sistema administrativo, el compliance debe gestionarse de manera sistémica y trasversal desde la alta dirección y la planeación estratégica, hasta la operación táctica de la organización en un sistema más amplio, es decir la cadena global de valor de la que forma parte como una totalidad.

La doctrina administrativa coincide en que el control es parte del sistema administrativo irremediablemente asociado a la planeación -constituyen su referente-, el cual consiste en la toma oportuna de acciones que aseguren el cumplimiento de los objetivos de la organización mediante la evaluación del desempeño de sus componentes, es decir hacer que las cosas sucedan conforme lo planeado, y lo debido agrego yo. Ardua tarea sin duda ya que no obstante que el control implica acciones objetivas, sus reacciones suelen ser altamente emotivas ya que también invariablemente vinculan la actuación de las personas.

En este contexto la World Compliance Associattion precisa que el Compliance es “un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos.”

El presente trabajo pretende demostrar que la planeación estratégica facilita el diseño, ejecución y mejora continua de las prácticas corporativas que aseguran la debida diligencia y el cabal cumplimiento del objeto social de las personas jurídicas, haciéndola sostenible mediante un desempeño superior que eleve su propuesta de valor, confianza y reputación en la cadena global de valor en la que participa.

Introducción

Por su propia naturaleza de manera recurrente las economías de libre mercado sortean altos niveles de turbulencia resultado de factores disruptivos en los sistemas ocasionados entre otros, por debilidades en las capacidades legales e institucionales para su prevención, regulación y manejo. Fenómenos como las crisis financieras originadas por las hipotecas “basura” y “subprime” de 2001 y 2008, el uso indebido de datos personales en el Brexit y las elecciones presidenciales en EUA de 2016 por Cambridge Analytica, así como otros fenómenos de corrupción como el de Oderbrech, socaban la confianza y la dinámica del crecimiento, alertando a un consumidor cada vez más sofisticado a exigir satisfacción y confianza en sus compras, que buscan su personalización y reflejar sus valores, premiando el compromiso y la responsabilidad empresarial.

La gobernanza de las personas jurídicas

Como he señalado en otras ocasiones la Reforma al Sistema de justicia Penal en el país que focaliza el combate a la corrupción, la operación con recursos de procedencia ilícita y la defraudación fiscal, mediante la nueva figura de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, ha trascendido a la Ley General de Responsabilidades Administrativas, la Ley Federal de Responsabilidad Ambiental y de manera especial a la Ley Aduanera, enfatizando estos instrumentos en la relevancia y pertinencia de institucionalizar al interior de las sociedades dispositivos como modelos de organización, códigos de ética, , manuales de procedimientos, medidas, mecanismos, programas, políticas, órganos, controles, herramientas y sistemas que deben desarrollar para alcanzar el debido cumplimiento desde sus gobiernos corporativos.

Un magnífico ejemplo de lo anterior lo encontramos en el ***Artículo 167-D de la Ley Aduanera*** que establece que la Agencia Aduanal –sociedad civil- para obtener la autorización del Servicio de Administración Tributaria para promover por cuenta ajena el despacho aduanero de mercancías, deberá incluir en sus estatutos sociales, mecanismos orientados a establecer mejores prácticas corporativas que contribuyan al eficiente funcionamiento de sus órganos sociales de administración y vigilancia encargados, adicional al cumplimento de las obligaciones previstas en la ley de la materia, de vigilar la operación de la sociedad para asegurar el debido cumplimiento de la normatividad que les aplique, mantener los procesos que permitan contar con una debida transparencia, el manejo responsable de la información financiera, así como implementar mecanismos para la identificación, administración y control de riesgos, la emisión de un código de ética de los integrantes de la sociedad, contar con un procedimiento que contribuya a la continuidad de la sociedad y asegurar que el modelo de gobierno, contribuya al adecuado y cabal cumplimiento de su objeto social .

El dispositivo anterior estimo, revela de manera clara que el fin último de dichas mejores prácticas corporativas es el que la organización cuente con un método de control, o sistema de gestión que concurra a la observancia legal y regulatoria así como al cumplimiento exacto y la continuidad del objeto social, es decir del objeto del consentimiento de los socios para la creación de la persona jurídica, sus fines, causas o propósitos, como precisara Manuel Borja Soriano , en este caso promover por cuenta ajena el despacho aduanero de mercancías sustentado además en un código de ética, es decir en un conjunto de principios y valores a los que se comprometen los socios entre si y frente a terceros interesados a fin de mantener los procesos que permitan contar con una debida transparencia, manejo responsable de la información financiera, así como para la identificación, administración y control de riesgos, es decir de su gobernanza.

No paso por alto con relación a lo anterior los antecedentes en materia de mejores prácticas, gobiernos corporativos y trasparencia introducidos por la Ley de Mercado de Valores de diciembre de 2005 respecto de las sociedades anónimas del mercado de valores, la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito de 1985 y sus posteriores reformas con relación a las sociedades autorizadas para operar como organizaciones auxiliares del crédito, así como las reformas de 2014 a la Ley General de Sociedades Mercantiles en cuanto a la Sociedad Anónima, que responden a los deberes fundamentales de lealtad y diligencia que constituyen un conjunto de normas, principios, elementos estratégicos, operacionales y administrativos, que buscan maximizar el valor de las sociedades y su credibilidad ante terceros y accionistas, sustentados en un régimen jurídico, gobierno, control y la prevención de fraudes y lavado de dinero, robo de información y crimen informático.

El sistema de gestión de compliance

El Colegio de Contadores Públicos de México, A.C se refiere al sistema de control interno como una herramienta armonizada con la misión y visión de la empresa para alcanzar los objetivos de la empresa considerando el marco legal aplicable, para lo cual el gobierno corporativo debe establecer pautas de comportamiento en la organización, evaluar los riesgos, promover iniciativas, comunicar responsabilidades para el logro de metas y monitorear las actividades que puedan afectarlas y establecer nuevas acciones . En este contexto de manera destacada en EUA a partir de la gran crisis de la desregulación de 2008, se han desarrollado una serie de marcos de orientación para la gestión de riesgos empresariales, control interno e inhibición del fraude como los del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO .

Desde entonces y hasta la actualidad se han realizado por parte de los sectores empresarial, público y profesional una serie de importantes esfuerzos por implementar mecanismos de seguimiento que aseguren el correcto desempeño de la organización y sus integrantes, sin embargo la falta de integridad sigue siendo una constante de no menor importancia en los medios comerciales, económicos y financieros de nuestro país y del resto del mundo, generando incertidumbre y desconfianza. De acuerdo con la OCDE “el desplome de la confianza y los altos niveles de corrupción han contagiado el desempeño Económico”, agregando que de acuerdo con el IMCO 2017, el 5% del PIB de México se pierde anualmente por corrupción .

El gran inhibidor para el cabal desarrollo de los sistemas de control y el compliance en México y el mundo es la reducida visibilidad del retorno y la competitividad que puede generar –de hecho generan- para la organización un esfuerzo consistente, sistémico y trasversal por la institucionalización de mejores prácticas mediante un proceso administrativo integral que asegure razonablemente el logro de los objetivos de la corporación en sus ámbitos financieros y no financieros de actuación, especialmente en el ámbito legal, regulatorio y organizacional, referido este último como el espacio en el que se articulan los recursos tangibles e intangibles de la empresa. Es decir, en tanto no se logren alinear los objetivos específicos y metas particulares del compliance a la estrategia competitiva generadora de valor y reducción de riesgos en el modelo de negocios (mejora de la rentabilidad), todos los esfuerzos mayores o menores, de mayor o menor alcance, reales o de mera cosmética, continuarán siendo vistos por la empresa solo como un costo más.

La visión sistémica

Me parece que hasta ahora el Compliance se ha venido impulsando de manera parcializada y desde sus efectos más que desde sus causas sistémicas y organizacionales, focalizándose en la práctica en la prevención, defensoría y administración de daños respecto de hechos de inobservancia en temas específicos de naturaleza fiscal, financiera, penal y laboral, alejando la posibilidad real de generar al interior de las organizaciones una legitima cultura del cumplimiento.

En razón de lo anterior sostengo que esta cultura de la observancia es decir de integridad al interior de las empresas, solo será genuinamente alcanzable cuando se le considere una ventaja competitiva de sus cadenas del valor en el sistema de valor del que forman parte, soportada por una estructura organizacional y una gestión estratégica –un sistema- centrado en el cumplimiento, que al tiempo que mejore su propuesta de valor y posicionamiento en el mercado, coadyuve en la prevención de delitos e infracciones, así como en la disminución de riesgos y costo, incidiendo no solo en el combate a la corrupción sino en la construcción de un comercio nacional e internacional con mayor apertura, competitividad, certidumbre y confianza.

Para lo anterior resulta indispensable gestionar el compliance de manera sistémica y trasversal, es decir holística como una totalidad logística, identificando riesgos y oportunidades de mejora continua hacia atrás en la cadena de suministro, hacia adelante en los canales de distribución hasta el cliente del cliente y de arriba abajo, desde el nivel corporativo hasta el operativo en la organización mediante la ejecución de procesos primarios, de soporte y misionales que respondan a la visión, misión y valores de la empresa, en una dinámica de continua superación.

La holística refiere al sistema como un ente que trasciende a cada una de sus partes ya que aquel mantiene un desempeño distinto al de la suma de estas, determinando la actuación de cada una ellas. Es la comprensión de la constante interdependencia entre el sistema y sus componentes, así como del efecto en cadena de nuevos acontecimientos y vínculos que genera, lo que permite alcanzar una perspectiva integral del sistema desde la que se pueden observar con claridad fenómenos –riesgos y oportunidades- que de manera segmentada no es posible. Esta es la perspectiva de la logística moderna.

De manera opuesta en distintos momentos de la administración, se han desarrollado esquemas de organización que a fin de “simplificar” los procesos se han fraccionado las funciones, las tareas y los equipos de trabajo generando una visión parcial de la gestión y lo más grave quizás la pérdida de la identidad y compromiso con la organización misma y sus entregables al sistema de valor. Esto por supuesto no abona a la construcción y consolidación de una cultura organizacional solidaria, responsable y proactiva –anticipadora- con los propósitos del modelo de negocios, la sociedad, el medio ambiente ni por supuesto el marco jurídico y normativo de actuación.

Ésta es un poco la lógica en la que se ha venido desarrollando el Compliance por lo menos hasta ahora en nuestro país, mediante una perspectiva sesgada que atiende los efectos más que las causas y enfatizando en los qué? y no en los cómos? es decir como un conjunto de iniciativas parciales tendientes a prevenir e inhibir y en su caso defender a las personas jurídicas ante la posible comisión de delitos e infracciones de alto impacto, principalmente asociados a la corrupción oficial, el fraude fiscal y la operación con recursos de procedencia ilícita.

Los cómos de la gestión estratégica del compliance, el caso de la Agencia Aduanal

Teniendo como antecedente la Norma Mexicana NMX-R-026-SCFI-2009 “Calidad de los servicios aduanales, requisitos y métodos de comprobación”, así como las reformas a la Ley Aduanera de diciembre de 2013 y de junio de 2018 he sido invitado a participar en procesos de planeación estratégica, integración logística, gestión de procesos y control de gestión en el sector aduanero y logístico en los que he tenido la oportunidad de comprobar la relevancia y pertinencia de herramientas a las que ya me he referido en otras ocasiones tales como, la Cadena de Valor y las Cinco Fuerzas de Michael E. Porter entre otras, con alto potencial para la gestión de Compliance puesto que permiten identificar con claridad las actividades y factores generadores de valor y costos -riesgos- al interior y en el medio ambiente externo de la empresa que, al aportar información objetiva y veraz, permiten construir desde una perspectiva integral un cuadro de análisis de situación alternativo que prescriba de manera puntual las acciones necesaria para gestionar las debilidades y amenazas al tiempo que potencia las fortalezas y oportunidades y, con estos elementos diseñar la estrategia para prevenir, controlar, detectar, autocorregir y en su caso sancionar la comisión de actividades u omisiones constitutivas de infracciones o delitos realizadas por empleados, funcionarios, apoderados, consejeros, asesores, prestador de servicios, proveedores y distribuidores de la entidad y sostener una ventaja competitiva centrada en la observancia.

En el mismo sentido para los fines de la gestión trasversal del Compliance recupero como ya he planteado la propuesta de Robert S. Kaplan y Davis P. Norton relativa a la conformación del Cuadro de Mando Integral –Balanced Scorecard- desarrollado como una herramienta para el control de procesos de gestión en ambientes turbulentos, vinculando actividades cotidianas con metas estratégicas e incorporar a la medición del desempeño indicadores no financieros que predicen el resultado financiero de la corporación, desplazando los objetivos estratégicos a un conjunto de indicadores de gestión para medir la mejora en la actuación de las empresas. Como dije se trata de una herramienta de gestión estratégica sustentada en la definición de objetivos, metas, indicadores e iniciativas estratégicas estableciendo la relación causa-efecto entre ellas en un mapa estratégico en cuatro perspectivas base: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, que hacen posible alinear los esfuerzos en la creación de valor, disminución de los riesgos y mejora de la rentabilidad de las corporaciones.

En alcance de lo anterior queda pendiente para futuras oportunidades desarrollar áreas de oportunidad para el impulso de la gestión estratégica de Compliance a la luz de la NOM CC-19600-IMNC-2917 “Sistema de gestión del cumplimiento”, del Modelo de Programa de Integridad Empresarial de la Secretaria de la Función Púbica y de la reciente iniciativa con proyecto de decreto relativa a la Ley General de Responsabilidad Empresarial y Debida Diligencia Corporativa promovida por el Senador German Martínez Cazares.

Conclusiones

1. El gran inhibidor para el cabal desarrollo de los sistemas de compliance en México es la reducida visibilidad del retorno y la competitividad que genera para la organización un esfuerzo consistente, sistémico y trasversal por la institucionalización de mejores prácticas.

2. La visión con la que se ha desarrollado el Compliance por lo menos hasta ahora en nuestro país, parte de una perspectiva sesgada que atiende los efectos más que las causas, enfatizando en los qué? y no en los cómo?

3. El fin último de las mejores prácticas corporativas y su sistema de gestión de control es el cumplimiento del objeto social de la agencia aduanal, es decir el propósito de la sociedad, su visión, misión y valores.

4. El Código de Ética debe reflejar los valores, misión y visión declarados a los que se compromete la agencia aduanal frente al resto de los actores del comercio exterior.

5. La planeación estratégica cuenta con herramientas de control eficiente que permiten identificar riesgos y oportunidades de mejora continua para elevar la propuesta de valor y la reputación de la empresa en el sistema de valor en el que participa.

Cesar Jacinto Villegas Campoy

Comité de Cumplimiento Aduanero y Comercio Exterior

World Compliance Association Capítulo México

Director de Planeación Estratégica y Derecho Corporativo, A. C.

villegascampoy@yahoo.com