

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA HONDA DEL PERÚ S.A.

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Mirko Rubén Asencios Bao

Código 19820047

Asesor

Gustavo Ruy Jiménez Mendoza

Lima – Perú
Agosto del 2019

DEDICATORIA

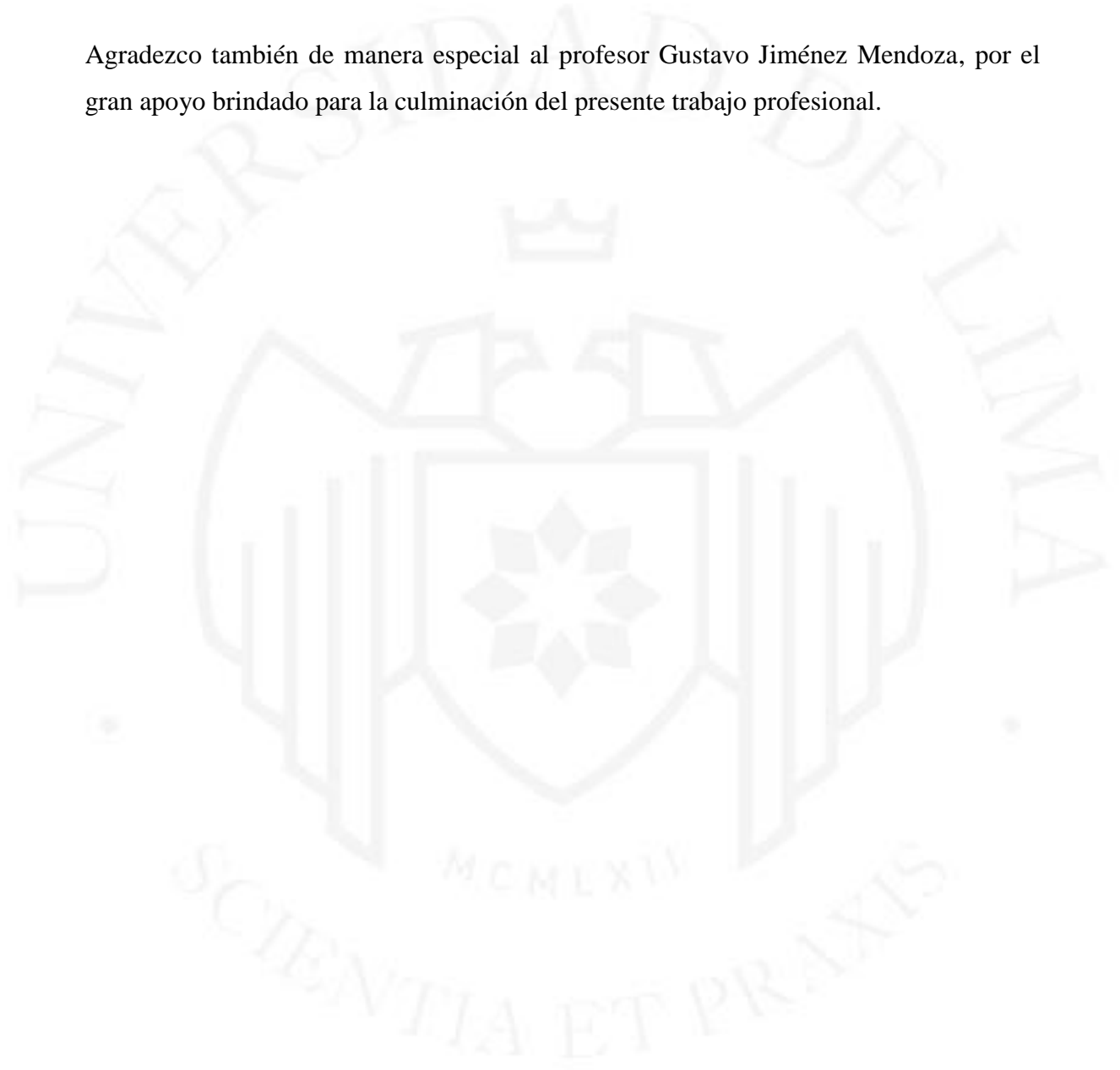
Este trabajo está dedicado a todas aquellas personas que tienen la responsabilidad de dirigir una empresa, institución, organismo público o privado, con la finalidad que la toma de decisiones se encuentren siempre guiadas por los valores, principios, ética y moral de las personas a cargo, y por las leyes y políticas internas de su organización, velando siempre por la transparencia en sus acciones y en beneficio de todo el Perú.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la virgen, a mis hijas Daniela, Valeria y a mi madre Nelly, quienes son mi fuerza, mi fuente de inspiración y quienes siempre confiaron en la culminación del presente trabajo.

Agradezco también de manera especial al profesor Gustavo Jiménez Mendoza, por el gran apoyo brindado para la culminación del presente trabajo profesional.

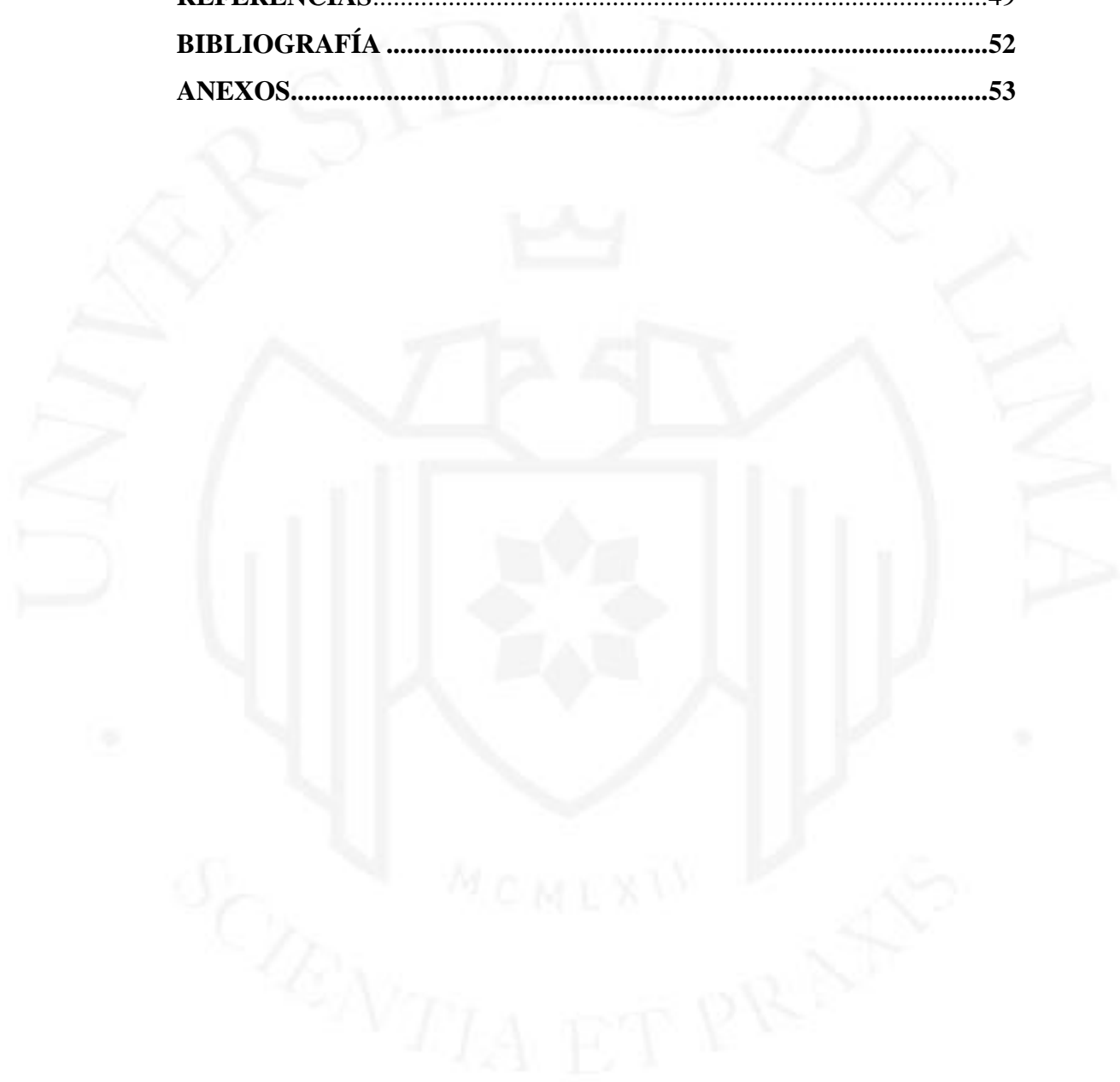


**CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE GOBIERNO
CORPORATIVO EN LA EMPRESA HONDA
DEL PERÚ S.A.**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES	3
1.1. Situación de Honda del Perú S.A en el año 2013	3
1.2. Breve reseña histórica de Honda del Perú S.A.	5
1.3. Crecimiento de Honda del Perú S.A.	6
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
2.1. El “System Report” y la auditoría en gobierno corporativo	9
2.2. Sistema de Cumplimiento (Compliance System)	10
2.3. Formulación del problema y objetivos del proyecto profesional....	13
2.3.1. Preguntas.....	13
2.3.2. Objetivos del proyecto profesional.....	14
2.3.3. Justificación del proyecto profesional.....	14
CAPÍTULO III: PROYECTO IMPLEMENTADO COMO SOLUCIÓN	15
3.1 Marco teórico: El gobierno corporativo	15
3.2 Teoría de Agencia (¿por qué ocurren problemas de gobierno corporativo?).....	16
3.3 El gobierno corporativo en Honda Motor Company Ltd.	17
3.4 Creación del gobierno corporativo en Honda del Perú	19
3.5 Implementación del gobierno corporativo en Honda del Perú.....	24
CAPÍTULO IV: EL GOBIERNO CORPORATIVO Y EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	28
4.1 Interrelación entre el gobierno corporativo y el planeamiento estratégico.....	28
4.2 El planeamiento del gobierno corporativo	31
4.3 El gobierno corporativo en la toma de decisiones de la empresa	34
CAPÍTULO V: “AUTOEVALUACIÓN” (SELF ASSESSMENT)	37
5.1 ¿Qué es la “autoevaluación”? (self assessment)	37
5.2 ¿Cómo se realiza?	38
5.3 Procesos de la “autoevaluación”	39

CAPÍTULO VI: GESTIÓN DE RIESGOS.....	41
6.1 Concepto de riesgo	41
6.2 Concepto de gestión de riesgos	42
6.3 Estructura organizacional de la gestión de riesgos	43
CONCLUSIONES	46
REFERENCIAS.....	49
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS.....	53



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Participación de mercado de la línea de motocicletas, año 2002.....	7
Figura 2.1. System Report Summary	10
Figura 2.2. Resultados de la evaluación del “System Report”, año 2012.....	13
Figura 3.1. Organigrama de la División de Administración y Finanzas, año 2013...	20
Figura 3.2. Organigrama de la División de Administración, año 2014.....	21
Figura 3.3. Cuadro resumen de control.....	24
Figura 3.4. Implementación del gobierno corporativo en Honda del Perú.....	26
Figura 4.1. Interrelación entre el gobierno corporativo y el plan estratégico.....	29
Figura 4.2. PDCA del Dpto. Legal y Gobierno Corporativo del año 2016.....	32
Figura 4.3. Status del proceso de gobierno corporativo año 2015.....	33
Figura 4.4. Planeamiento del gobierno corporativo a mediano plazo.....	34
Figura 5.1. Persona responsable y el proceso de “autoevaluación”.....	39
Figura 6.1. Dos objetivos de la gestión de riesgos.....	43
Figura 6.2. Estructura organizacional del gobierno corporativo de HSA.....	43
Figura 7.1. Cuadro final de conclusiones.....	46

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Crecimiento de ventas y financiero de HDP.....	54
Anexo 2: “System Report” detallado, año 2012.....	60
Anexo 3: Análisis del “System Report” del año 2012.....	70
Anexo 4: Auditoría de Honda South América en gobierno corporativo, año 2013.....	78
Anexo 5: Los sistemas de control interno de Honda Motor Co. (Definiciones).....	84
Anexo 6: Grupos de Interés (Stakeholders).....	87
Anexo 7: El gobierno corporativo en la toma de decisiones y los cinco comités de gerencia.....	107
Anexo 8: Código de Conducta / Buzón de Sugerencias.....	110
Anexo 9: Seguridad de la Información.....	133
Anexo 10: Políticas, Normas y Procedimientos.....	143
Anexo 11: Análisis de la “autoevaluación”.....	153
Anexo 12: Cuestionario de la “autoevaluación” del año 2014.....	158
Anexo 13: Proceso de gestión de riesgos empresariales y el “Risk Template”.....	160
Anexo 14: Identificación de 21 riesgos de beneficio personal.....	170
Anexo 15: Identificación de 91 riesgos empresariales.....	171

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene dos grandes finalidades. La primera finalidad es que el concepto de “Gobierno Corporativo” comience a difundirse en el Perú, en todas las organizaciones y a todo nivel, y que este concepto sea la base para la educación y reconstrucción de instituciones y empresas en nuestro país. La segunda finalidad es que el presente trabajo sirva como marco de referencia para la creación de Departamentos de “Gobierno Corporativo” en las instituciones, empresas, organismos públicos y privados en el Perú, y que este concepto se encuentre inmerso dentro del proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas, asegurando la transparencia de nuestras organizaciones a nivel nacional y mundial.

En cuanto al contenido de los capítulos, el primero trata sobre los antecedentes de la organización, sobre la situación general de la empresa en el año 2013, año en que Honda en el Perú fue auditada por primera vez en el tema de gobierno corporativo por su casa matriz. En el segundo capítulo se explicará los problemas encontrados por la casa matriz luego de evaluar a Honda del Perú a través de sus sistemas de control, siendo el primero la “autoevaluación” cuyo Reporte con las conclusiones finales se denomina “System Report” y el segundo sistema de control, que es la auditoría en gobierno corporativo realizada por Honda South América en el año 2013.

Ahora bien, en el tercer capítulo se desarrollará el marco teórico del gobierno corporativo relacionado con la “Teoría de Agencia”, su significado para Honda Motor Company Ltd. (HMCo.) y la creación e implementación del Departamento de gobierno corporativo en Honda del Perú S.A. como solución a los problemas encontrados por la casa matriz. En el cuarto capítulo se explicará la interrelación que existe entre el gobierno corporativo y el planeamiento estratégico de la empresa, y cómo el gobierno corporativo en Honda del Perú pasó a formar parte de la estructura organizacional de la empresa.

De igual modo, en el quinto capítulo se desarrolla la herramienta del gobierno corporativo, denominada “autoevaluación” (self assessment), la cual también es el sistema de control interno creado por la casa matriz para establecer dentro de su organización un gobierno corporativo “fuerte” y participativo en la toma de decisiones estratégicas y operativas de la empresa. En el capítulo sexto se explica la

implementación de la herramienta del gobierno corporativo denominada “Gestión de Riesgos”, cuyos conceptos, métodos y técnicas desarrolladas por la casa matriz permitió tener un gran crecimiento en las líneas de negocio, gestionando y controlando las estrategias de la empresa de una manera más eficiente y segura, minimizando los riesgos empresariales.

Adicionalmente, en el capítulo séptimo se presenta y explica un cuadro con las conclusiones del proyecto profesional; donde, producto de la implementación del departamento de gobierno corporativo en la empresa, se pudo solucionar todos los problemas encontrados en los controles de la casa matriz, y además los problemas de gestión que existía en la empresa y que estaban afectando el clima laboral.

Finalmente, los anexos del presente trabajo tienen bastante información adicional de cada uno de los capítulos, dado que se ha querido reducir la información de los mismos y detallarlos en los anexos. Asimismo, es de considerar que el grupo Honda en el Perú se encuentra formado por dos empresas que son Honda del Perú S.A. (HDP) y Honda Selva del Perú S.A. (HSP). Por ello, durante el desarrollo del presente trabajo, la referencia a Honda del Perú S.A es a ambas empresas, ya que HDP es quien administra a HSP.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

En este capítulo se explica la situación general de Honda del Perú S.A. (HDP) en el año 2013, se narra una breve reseña histórica de la empresa desde su fundación y se desarrolla el proceso del crecimiento y participación de mercado de las principales líneas de negocio de la empresa -desde el año 2000 hasta 2013- con la finalidad de entender como se había generado la situación particular del crecimiento comercial y financiero versus la falta de sistemas de control de los procesos y de la gestión de la empresa, en el nivel exigido por la casa matriz a nivel mundial.

1.1. Situación de Honda del Perú S.A en el año 2013

A fines del mes de mayo del año 2013, siendo jefe del Departamento Legal de Honda del Perú S.A. (HDP), fui llamado por el Gerente de Administración de la empresa -quien era mi jefe directo- para que lo ayude a analizar y resolver los problemas encontrados en la auditoría de Gobierno Corporativo realizada por Honda South América (HSA – oficinas centrales de Honda en Brasil, a quienes reportaba la empresa en América del Sur).

Es importante mencionar que HDP, como subsidiaria de Honda Motor Company Ltd. (HMCo.), tenía auditorías permanentes, las cuales eran realizadas por HSA cada dos años y por HMCo. cada cuatro años.

Junto con los resultados de la auditoría también recibí la evaluación de otro documento denominado “System Report” del año 2012 -documento que se explicará en el siguiente capítulo- donde se mostraban las falencias que tenía HDP en cuatro de los seis sistemas de control interno que se pueden aplicar a la empresa y que conforman este reporte, lo cual era alarmante y por lo tanto era urgente tomar medidas para resolver estos problemas.

Por otra parte, es necesario mencionar que era la primera vez que HSA hacía una auditoría relacionada con temas de Gobierno Corporativo, razón por la cual los resultados no fueron positivos, pero lo más importante era que HDP no tenía un conocimiento cabal de los conceptos de Gobierno Corporativo, ni de su importancia en la organización. Las actividades que se realizaban en la empresa para cumplir con los

requerimientos de la casa matriz con respecto a este tema eran muy superficiales, basados sólo en el criterio de los responsables de cada área, pero sin un conocimiento profundo sobre el tema que permita una mejor toma de decisiones.

Para explicar esta situación, en este capítulo se señalará una breve reseña histórica de Honda en el Perú y el crecimiento de sus principales líneas de negocio hasta el año 2013, año de la Auditoría en Gobierno Corporativo.

Como un antecedente, previo a esta reseña histórica, se debe mencionar que a fines del año 1998, HMCo. decide comprar el cien por ciento de las acciones de HDP, a partir de ese año se dieron cambios estructurales en la organización y en la gestión de la empresa, cambios que a partir del año 2000 generaron un crecimiento permanente en las actividades de producción, en las ventas de las líneas de negocio y en la situación financiera de la empresa (Honda del Perú S.A., 2013c).

Por lo mencionado se puede afirmar que el año 2000 fue un punto de inflexión para HDP y fue el punto de partida para el desarrollo que tuvo la empresa hasta nuestros días. Sin embargo, este crecimiento permanente que tuvo HDP a partir del año 2000 recién vería sus frutos años más adelante, ya que el volumen de ventas que tenía en esos momentos no era significativo para la casa matriz debido a las cifras de ventas gigantescas que tenía HMCo. a nivel mundial.

Por esta razón, a inicios de la década del 2000, las operaciones comerciales, de producción, financieras y en general de la organización, estaban todavía en una etapa de crecimiento y los japoneses de la transnacional entendían esta situación, y por ello, no exigían a HDP cumplir al cien por ciento con los estándares de calidad que tenía la casa matriz, en relación a los sistemas de control en los procesos y en la gestión de la empresa.

Ahora bien, el crecimiento permanente llegó a tener sus frutos recién a partir del año 2012 cuando el nivel de las operaciones comerciales y financieras de HDP con ventas anuales por encima de los 200 millones de dólares, justificaron que la casa matriz observara los procesos y los sistemas de control que utilizaba HDP para regular sus operaciones, requiriendo a partir de ese momento, el cumplimiento de los estándares de calidad que Honda tenía a nivel mundial.

Esta situación generó los problemas que son materia del presente proyecto, es decir, HDP comenzó a ser auditada en temas de Gobierno Corporativo y en los sistemas

de control de sus procesos, requerimientos que tenían que ser solucionados a la brevedad y de manera estructural, con la finalidad de asegurar el desarrollo de la empresa.

Por otra parte, en el año 2013, la gerencia consideraba que quien suscribe la presente, debía hacerse cargo de la resolución de estos problemas, ya que muchos de ellos estaban relacionados con los temas legales que manejaba como jefe del Departamento Legal y también por los resultados demostrados durante su desarrollo profesional.

1.2. Breve reseña histórica de Honda del Perú S.A.

Honda del Perú S.A (HDP) fue fundada el 11 de enero de 1974 a través de un joint venture entre la empresa Mavila Hnos. S.A -empresa peruana dedicada inicialmente a la comercialización de motocicletas- y Honda Motor Company Ltd. (HMCo.), empresa transnacional líder en la fabricación y comercialización de vehículos a nivel mundial.

Con el paso de los años, HDP se convirtió en líder en ventas de motocicletas en el Perú (Asociación Automotriz del Perú, 2011-2013); contando además con una importante imagen de marca en las tres líneas de negocio que tenía en ese momento: i) motocicletas, ii) automóviles y iii) productos de fuerza.

A mediados de los años noventa, la empresa comenzó a decaer tanto en sus ventas como en las relaciones empresariales existentes entre los funcionarios peruanos y japoneses. Es así que, en el año 1998 HMCo. decide comprar el cien por ciento de las acciones de HDP y durante los años 1998 y 1999 la empresa entra en una reestructuración general, dándose cambios importantes en la organización para reactivar a la compañía, siendo uno de los principales la decisión de cambiar prácticamente a todo el personal peruano que laboraba en la empresa.

El año 2000 es un nuevo inicio para la empresa, con personal cien por ciento nuevo, integrado por jóvenes profesionales peruanos que con una moderna visión de negocios se hicieron cargo de las diferentes áreas que conformaban la compañía y que con los años le dieron a la organización el estándar de calidad que la casa matriz requería en todo el mundo, convirtiendo a HDP en una importante subsidiaria de HMCo. en América Latina, basados en una gestión sostenible a largo plazo.

1.3. Crecimiento de Honda del Perú S.A.

El sector vehicular en el Perú está formado por “vehículos mayores” (automóviles, camionetas, buses y camiones) y por “vehículos menores” (motocicletas y motocarros – estos últimos también conocidos como mototaxis). Para Honda del Perú, su línea de negocio de motocicletas se encuentra dividida en dos categorías de productos: i) motocicletas y ii) motocarros. Podemos afirmar que HDP ha sido siempre líder en la comercialización de motocicletas (Asociación Automotriz del Perú, 2011-2013). (Se cita sólo la fuente de información de 3 años por motivos prácticos, pero se puede verificar la afirmación del liderazgo mencionado revisando la información de los últimos 15 años).

En línea con lo anterior, otra forma de identificar estas categorías de vehículos es según el número de ruedas que poseían, es decir, era común que en el mercado se le conociera a la categoría de motocicletas como vehículos de dos ruedas (V2R) y a la categoría de motocarros como vehículos de tres ruedas (V3R).

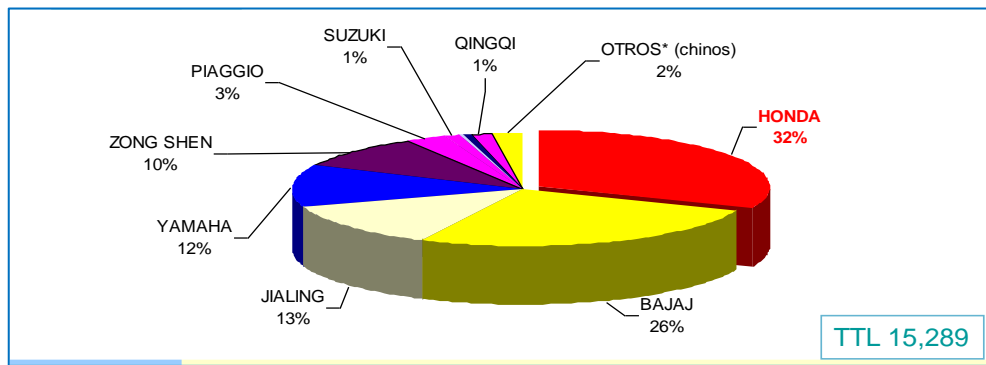
Es de considerar que, a inicios de la década del 2000, HDP tenía cuatro líneas de negocio: i) motocicletas, ii) automóviles, iii) productos de fuerza y iv) repuestos (que después sería repuestos y lubricantes), siendo las dos primeras líneas las más importantes.

La línea de motocicletas era quien le daba la liquidez a la empresa (era la “vaca lechera” según la matriz Boston Consulting Group - BCG) y le permitía invertir a la empresa en la línea de automóviles que era el producto estrella según BCG y generaba la rentabilidad de la empresa en los años en que el Perú gozaba de altos índices de crecimiento, dado que se encuentra directamente relacionado con el PBI del país, es decir, si el país estaba en crecimiento la línea de automóviles generaba una alta rentabilidad y en los años de crisis esta línea sufría por mantener sus cifras en azul, salvo en años específicos que por alguna situación coyuntural o alguna gestión interna, ésta relación directa cambiaba.

Tal como se puede apreciar en la figura 1.1. HDP tenía en el año 2002 el 32 por ciento de participación del mercado de vehículos menores (motocicletas y motocarros) con 4 893 unidades vendidas, siendo el mercado total de 15 289 unidades vendidas (Asociación Automotriz del Perú, 2002).

Figura 1.1

Participación de mercado de la línea de motocicletas de HDP en el año 2002



Fuente: Asociación Automotriz del Perú (2002)

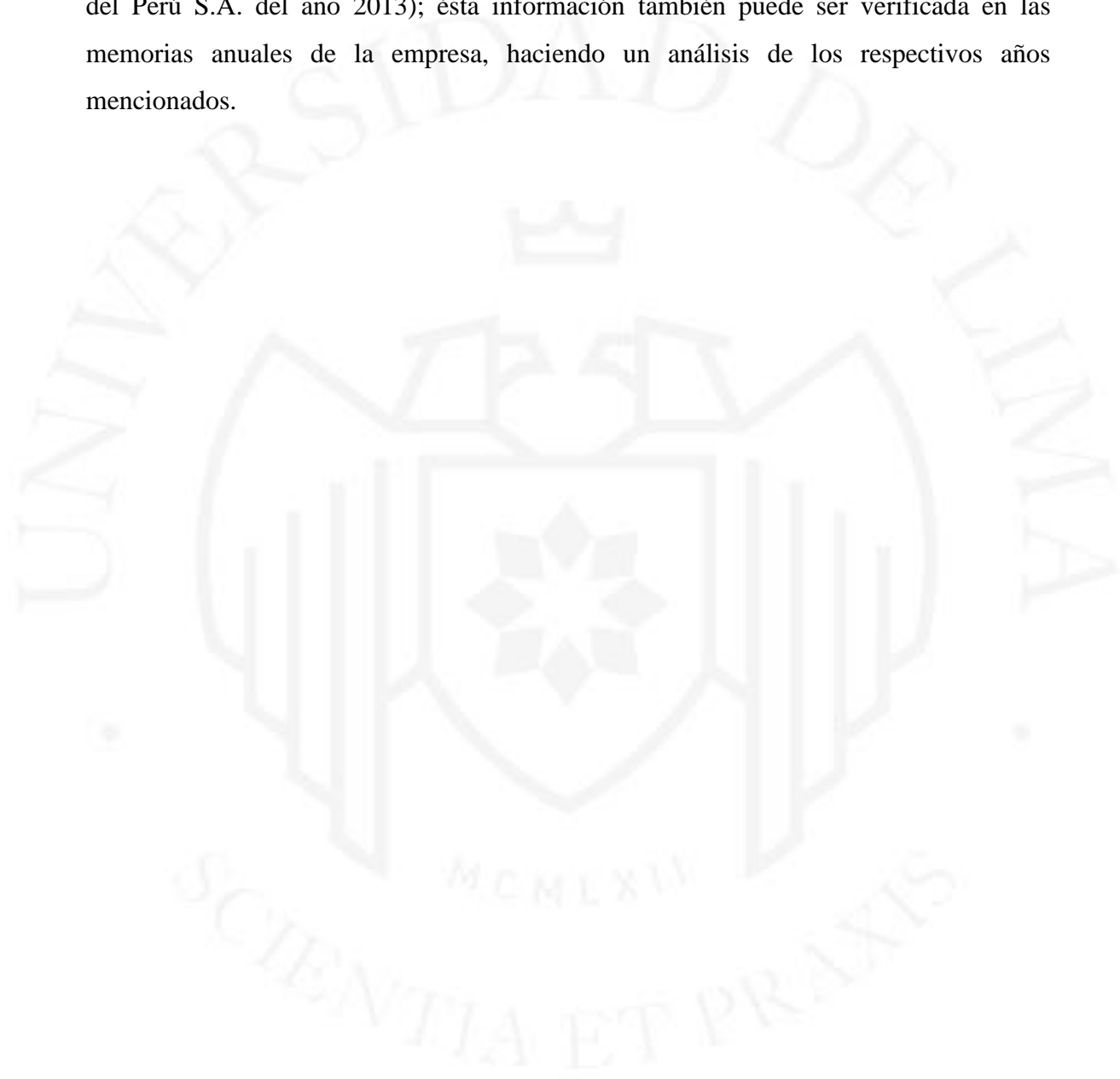
Elaboración propia

El crecimiento de ventas y financiero de HDP, así como el análisis del mototaxi en el Perú, han sido desarrollados e incluidos en los anexos del presente proyecto y en este capítulo sólo se va a incluir las conclusiones que se obtienen de este análisis, para poder poner el focus en el tema del Gobierno Corporativo. Sin embargo, la información detallada sobre el crecimiento y el análisis mencionado pueden ser verificados a través del Anexo 1 del presente trabajo. En ese sentido, las conclusiones son las siguientes:

- A partir del año 2001, HDP inicia una etapa de crecimiento permanente y gradual, su línea de motocicletas pasa de vender 3600 unidades en el año 2001, a vender 64 300 en 2013; que significa un incremento de más de 1600 por ciento.
- En la línea de automóviles, HDP pasa de vender 300 unidades en el año 2001 a 2600 en 2008, año de pico de ventas, y luego sus ventas fueron irregulares, pero con un nivel de ventas promedio anual de 2000 unidades hasta el año 2013, que significa un crecimiento de más del 500 por ciento.
- Los ingresos por ventas de las cuatro líneas de negocio que posee la empresa han tenido un crecimiento permanente, pasando de facturar USD 13.4 millones en el año 2000 a facturar USD 197.8 millones en 2013, lo que es un crecimiento de 1376 por ciento, comparando el año 2000 con el 2013.
- Como se mencionó anteriormente, hasta el año 2013, el nivel de ventas de HDP no había sido significativo para la casa matriz, pero luego con ventas por encima de los USD 200 millones anuales, HDP estaba en “vitrina”, por

lo que la transnacional exigía cumplir con sus estándares de calidad internacionales.

Estas conclusiones se encuentran explicadas y detalladas ampliamente en el Anexo 1 del presente proyecto profesional, cuyos gráficos hacen referencia a las fuentes de donde se obtuvo la información (documentos de Planeamiento Estratégico de Honda del Perú S.A. del año 2013); ésta información también puede ser verificada en las memorias anuales de la empresa, haciendo un análisis de los respectivos años mencionados.



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.1. El “System Report” y la auditoría en gobierno corporativo

Cuando trabajé en Honda del Perú S.A. (HDP), recibí unos documentos para analizarlos y en base a ellos resolver los problemas originados por la auditoría, que fueron: i) los resultados del “System Report” a diciembre del año 2012 y ii) los resultados de la auditoría de Honda South América (HSA) en Gobierno corporativo a mayo de 2013.

El primero era un reporte del sistema de control interno que utiliza Honda Motor Co. Ltd. (HMCo.) denominado “autoevaluación” (self assessment) para evaluar los procesos de todas las subsidiarias del grupo Honda. La “autoevaluación” es reportada anualmente a HMCo. a través del “System Report” y esto lo hacen todas las subsidiarias de Honda en el mundo y es uno de los documentos más importantes sobre los que la auditoría de HSA se sustenta para confirmar y emitir sus resultados.


El “System Report” que se obtuvo de la “autoevaluación” del año 2012 (HDP, Self Assessment 2012a), mostraba las falencias que tenía la organización en cuatro de los seis sistemas de control que conforman este reporte, estos eran: i) el sistema de cumplimiento (compliance system), ii) el “sistema de gestión de información” (information management system), iii) el sistema de gestión de riesgos (risk management system) y iv) el sistema de operación eficaz (effective operation system); tal como se puede apreciar en la figura 2.1 “System Report Summary - SRS”.

Este SRS es a su vez el resumen del “System Report”, donde en una sola hoja se pueden apreciar los seis sistemas que conforman la “autoevaluación” (self assessment). Además, en este SRS del año 2012 se puede apreciar que cada sistema tiene un conjunto de preguntas que sirven para identificarlos rápidamente y comprobar si la organización está cumpliendo con los requisitos básicos de cada sistema.

Como se mencionó anteriormente, este documento es sólo el resumen del “System Report”, ya que el documento completo con el análisis de cada sistema de control correspondiente al año 2012 se puede encontrar en el Anexo 2. Es así que, en este resumen se puede ver que HDP tenía cuatro evaluaciones con la letra “B” que quiere decir, que se ha cumplido con el requerimiento pero que éste tiene que ser mejorado, es decir, no se ha cumplido al 100 por ciento con el requerimiento solicitado.

Figura 2.1

System Report Summary

System report			
I have confirmed all the following matters on my own responsibility as president of (Honda del Perú S.A.) with regard to our HCG verification as of this 12 day of December, 2012.		Signature Kazuhiro Takizawa 	
System	System Number	Evaluation items	Result of evaluation (A,B,C,-)
Compliance system	1-1	Has the company established conduct guidelines for all Directors, Officers, Employees and other members of the company ("Officers and Employees") and has it taken measures to communicate and make all Officers and Employees aware of the guidelines?	B
	1-2	Has the company established systems or procedures for acquiring information adequately on existing, new or updated law and/or regulations ("Laws") that relate to the business of the company to ensure compliance?	A
	1-3	Has the company established systems or procedures that allow appropriate action to be promptly taken in each division in cases of any violation of Laws or any other conduct deemed inappropriate?	A
Information management system	2-1	Has the company established systems or procedures to follow in retaining and managing information appropriately on the exercise of Officer and Director's duties, information on customers, important information on operations such as confidential business information, etc?	B
	2-2	Has the company established systems or procedures to check the accuracy and appropriateness of important information to be disclosed? Important information may include information on the settlement of accounts of the company or other crucial information which may influence the judgment of shareholders to make an investment decision. (publicly-quoted company only)	-
Risk management system	3	Has the company organized systems or procedures for specifying and managing possible risks to the business operations and risk of loss such as natural disasters?	B
Effective operation system	4-1	Has the company established systems or procedures to make business targets and plans and are there systems to manage achievement levels?	A
	4-2	Has the company set up its organization to carry out efficient business operation?	B
Group governance system	5	Has the company established systems or procedures to confirm and evaluate the establishment and management status of its subsidiary companies' internal control system? (company which has subsidiaries only)	-
Audit system	6	Has the company established necessary systems or procedures so that its auditors can carry out audits effectively as required by Law and internal rules?	-

< Classification of evaluation > A: Appropriate / Good B: Appropriate but some action may be required C: Inappropriate - : Not Applicable

Fuente: Honda del Perú S.A. (2012)

A continuación, se presenta el análisis del primer sistema de la “autoevaluación” del año 2012, denominado sistema de cumplimiento (compliance system). La explicación de los demás sistemas que conforman la “autoevaluación”, así como de la auditoría en gobierno corporativo del año 2013 (HDP, HCG Audit 2013b), junto con los sistemas que la conforman y las observaciones que se encontraron, están debidamente detallados en el Anexo 3 y 4 respectivamente.

2.2. Sistema de Cumplimiento (Compliance System)

El sistema de cumplimiento se divide en 3 partes, las cuales se encuentran identificadas por un grupo de preguntas que sirven para definir rápidamente sus requerimientos de control.

¿La empresa ha establecido pautas de conducta para todos los directores, funcionarios, empleados y otros miembros de la empresa y ha tomado medidas para comunicarse y hacer que todos los funcionarios y empleados estén conscientes de las directrices?

El documento por excelencia que establece las pautas de conducta para todos los Asociados Honda, es el denominado “código de conducta” (que es la primera herramienta del gobierno corporativo) el cual había sido diseñado por HMCo. y comunicado por HSA a todas las subsidiarias en América del Sur. Sin embargo, este “código de conducta” no había sido adaptado a la realidad de nuestro país, no había sido comunicado adecuadamente a todos los asociados de HDP y tampoco se habían realizado capacitaciones sobre este código.

Por lo mencionado, no se podía esperar que los Asociados conozcan a cabalidad el código y menos que estén conscientes de su contenido y lo cumplan. Por otra parte, la evaluación del “System Report” mostraba que el código de conducta no era reforzado en las actividades diarias de los diferentes procesos que tiene la empresa. Tampoco se habían realizado capacitaciones a los Asociados en temas de valores y ética, ni se discutían estos asuntos en los comités directivos.

El resultado de la evaluación había sido “B” = Apropiado, pero se necesita hacer alguna acción para mejorarlo.

¿La compañía ha establecido sistemas o procedimientos para la adquisición de información adecuada sobre leyes existentes, o nueva legislación, o actualización de leyes y/o reglamentos que se relacionen con el negocio de la empresa para asegurar su cumplimiento?

La empresa contaba desde el año 2000 con la asesoría del Estudio de Abogados Muñiz, con quienes se tenía un contrato firmado de asesoramiento y asistencia en todos los temas legales relacionados con las líneas de negocio de la empresa. Justamente como parte de este contrato, el Estudio Muñiz prestaba el servicio de mantener al personal responsable, debidamente informado y actualizado de las nuevas leyes y de sus reglamentos.

El resultado de la evaluación había sido “A” = Apropiado/bueno.

¿La compañía ha establecido sistemas o procedimientos que permitan tomar medidas apropiadas que han de adoptarse sin demora en cada división, en

caso de cualquier violación de las leyes o de cualquier otro tipo de conducta que se considere inapropiada?

La respuesta fue similar a la anterior y además que el Estudio Muñiz brindaba un abogado “in house” que daba la asistencia a todas las divisiones de la empresa en sus procesos internos y que estos servicios eran entre otros, la actualización de la legislación peruana y el asesoramiento a todas las áreas involucradas sobre las leyes que afectaban a los negocios, como asesoría en legislación laboral, propiedad intelectual, contratos, societario, tributario, medio ambiente, etc.

Sin embargo, faltaba un mayor acercamiento de la asesoría legal hacia cada uno de los diferentes procesos que tenía la empresa, con la finalidad que cada división de la organización tuviera incorporada alertas o mecanismos que aseguren un proceso transparente y una rápida toma de decisión ante cualquier violación de las leyes, regulaciones, políticas internas, normas y procedimientos (las denuncias y sanciones deberían ser parte de un proceso fluido).

El resultado de la evaluación fue “A” = Apropiado/bueno.

Según lo mencionado líneas atrás, la explicación de los otros sistemas de la “autoevaluación” se encuentran detallados en el Anexo 3. Asimismo, en la figura 2.2 se puede apreciar que de los seis subsistemas que conforman el “System Report” los dos últimos no pueden ser aplicados a la empresa y en los cuatro restantes existe por lo menos una calificación “B” en cada uno, es decir, que se ha cumplido con el requerimiento pero que tiene que ser mejorado (el problema no ha sido resuelto en su totalidad).

Los resultados de las calificaciones representaban para la empresa una mala evaluación de la casa matriz, por lo que era urgente tomar las medidas necesarias para resolver estos problemas.

Figura 2.2

Resultados de la evaluación del “System Report” a fines del año 2012

System	System Number	Result of Evaluation
Compliance System	1 – 1	B
	1 – 2	A
	1 – 3	A
Information Management System	2 – 1	B
	2 – 2	—
Risk Management System	3	B
Effective Operation System	4 – 1	A
	4 – 2	B
Group Governance System	5	—
Audit System	6	—

Fuente: Honda del Perú S.A. (2012)

2.3. Formulación del problema y objetivos del proyecto profesional

2.3.1. Preguntas

2.3.1.1. Pregunta general

El presente trabajo profesional, al analizar la solución de los problemas encontrados en la empresa a través del “System Report” y de la “auditoría en gobierno corporativo”, plantea la siguiente pregunta:

¿La creación e implementación del departamento de gobierno corporativo fue la mejor solución a los problemas de la falta de sistemas de control de los procesos y de la gestión de la empresa?

2.3.1.2. Preguntas específicas

- ¿Se estableció una relación entre el gobierno corporativo y el planeamiento estratégico que haya contribuido al cumplimiento de los objetivos organizacionales mejorando la transparencia y confianza en la gestión de la empresa?
- ¿Realmente el gobierno corporativo estableció sistemas de control de los procesos de la empresa reduciendo los riesgos y mejorando el clima laboral?

2.3.2. Objetivos del proyecto profesional

2.3.2.1. Objetivo general

Durante el presente trabajo se analizará si la implementación del Departamento de gobierno corporativo fue la solución ideal a la falta de control de los procesos y de la gestión de la empresa.

2.3.2.2. Objetivos específicos

- Se analizará si efectivamente se estableció una relación entre el gobierno corporativo y el planeamiento estratégico, y si esta relación contribuyó al logro de los objetivos organizacionales mejorando la transparencia y confianza en la gestión de la empresa.
- Se analizará si el gobierno corporativo estableció sistemas de control eficientes de los procesos de la empresa, gestionando los riesgos y mejorando el clima laboral.

2.3.3. Justificación del proyecto profesional

El presente trabajo se justifica porque el concepto de gobierno corporativo basado en valores, ética y principios de honestidad e integridad son de vital importancia en estos momentos en nuestro país, donde los poderes del estado, las instituciones públicas y empresas privadas están viéndose afectadas por la corrupción que casi se ha institucionalizado en nuestras organizaciones (Universidad ESAN, 2018).

En ese sentido, el concepto de gobierno corporativo y una metodología de su implementación en las empresas e instituciones (tal como el presente trabajo) debe ser parte fundamental en el proceso de reconstrucción de la imagen de nuestras organizaciones, convirtiendo la gestión de las mismas, en transparentes y confiables para el Perú y el mundo (Diario El Comercio, 2018).

CAPÍTULO III: PROYECTO IMPLEMENTADO COMO SOLUCIÓN

3.1 Marco teórico: El gobierno corporativo

La CAF - Banco de Desarrollo de América Latina (2012) en su, *Gobierno corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal*, define el concepto del gobierno corporativo como: “la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el directorio, la administración y los propietarios de una empresa” (p.13).

Por otra parte, en los Principios de Gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2004) se menciona que:

El gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento. (p.11).

De igual modo, el concepto de gobierno corporativo en Honda del Perú S.A. (2014c), se define como:

Es el conjunto de normas, políticas y procedimientos que definen la manera como la empresa es dirigida, administrada y controlada y sus valores para la conducción de los negocios. Su objetivo es reducir o eliminar los “conflictos de intereses” o conducta que pueda perjudicar el cumplimiento de la misión y los valores de Honda. (p.2).

Para Honda, a nivel mundial, su activo más importante es la imagen de la marca y en segundo lugar la integridad del trabajador, desde ese punto de vista el objetivo del gobierno corporativo es proteger la imagen de la empresa y la permanencia del trabajador dentro de la misma, ya que se entiende que una falta al gobierno corporativo es una falta grave que podría implicar la separación del trabajador.

Es importante mencionar que, si bien HDP no cotiza en la Bolsa de Valores de Lima, por el contrario, HMCo. cotiza en las principales Bolsas del Mundo y cualquier

implicancia o escándalo de una subsidiaria (como Honda del Perú) podría afectar la imagen de la empresa y su valor en los mercados internacionales (Honda South America, 2015).

3.2 Teoría de Agencia ¿por qué ocurren problemas de gobierno corporativo?

La teoría de agencia dice que los problemas relacionados al gobierno corporativo surgen cuando se ha delegado autoridad de un “principal” a un “agente” y la delegación de autoridad involucra el manejo de recursos de capital. Esta teoría de agencia se creó en un inicio para explicar la relación de negocios que existe entre los accionistas y los altos directivos de la empresa, pero también se aplica entre el gerente general y los gerentes centrales, entre los gerentes centrales y los gerentes senior, entre los gerentes senior y los gerentes, etc. Es por ello que:

La teoría de agencia analiza los problemas que pueden surgir en una relación de negocios cuando una persona delega autoridad para la toma de decisiones a otra. Ofrece una forma de comprender por qué los administradores no siempre actúan en el mejor provecho de los grupos de interés y por qué algunas veces se comportan de manera no ética y quizá hasta ilegal. (Hill, C.W. y Jones, G.R., 2011, p. 352).

Adicionalmente, se explica que estos problemas se deben principalmente a la “asimetría de la información” que existe entre el principal y el agente, es decir que, por razones propias del negocio en sí, el agente tiene mayor información que el principal y el problema de gobierno corporativo ocurre cuando el agente utiliza ésta ventaja de la información en su provecho personal y en contra de los intereses de los “stakeholders” (grupos de interés de una empresa).

Un ejemplo de este concepto podría ser, cuando el gerente general coordina con los gerentes centrales para incrementarse sus sueldos de manera excesiva en comparación con el sueldo de un empleado promedio, afectando de esta manera a los accionistas, empleados y demás grupos de interés.

Sin embargo, llevando este concepto a la realidad peruana, los problemas de gobierno corporativo están relacionados no sólo con la “asimetría de la información” que es un factor importante y afecta la relación de negocios, sino que además en el Perú, los poderes del estado, los partidos políticos, los funcionarios públicos, las

empresas privadas, etc. presentan problemas de corrupción. Esta situación es muy grave para el país y se debe principalmente a la falta de valores, principios, y ética en las personas, ¿dónde y en qué momento aprendemos de valores, principios y ética? definitivamente la respuesta es: en la familia.

En el núcleo familiar es donde todos nosotros aprendemos de estos principios, pero al parecer la pobreza, la falta de cultura, la informalidad, la falta de empleo, la falta de tiempo en familia, el estrés, etc. ha derivado a que el Perú tenga lo que llamamos la filosofía del “vivo”, el peruano cree que al desobedecer una ley, no pagar sus impuestos, pagar coimas, no cumplir con las normas de conducta, no cumplir con las políticas de la empresa, etc. va a obtener un beneficio mucho más rápido y mejor que los demás, y muchas veces ocurre así, porque además de todo lo mencionado también adolecemos de mecanismos de control en las instituciones.

Esta filosofía ha derivado en los problemas de corrupción generalizados que existe en nuestro país, situación que va a ser difícil de cambiar y sobre todo que va a llevar mucho tiempo, ya que es necesario que sea la familia la que cambie y comience a enseñar a los niños los valores, principios y ética que tanta falta le hacen al Perú. Pero para que el núcleo familiar cambie, es necesario que la persona cambie, entonces esto se convierte en un círculo vicioso que tiene que ser roto en algún momento.

3.3 El gobierno corporativo en Honda Motor Company Ltd.

Honda Motor Co. Ltd. (HMCo.) es una empresa transnacional líder en la fabricación y comercialización de vehículos, con ventas anuales superiores a cuatro millones de automóviles y 16 millones de motocicletas en todo el mundo, con fábricas en los cinco continentes del mundo y cotizando en las principales Bolsas de Valores del mundo; por lo que es lógico pensar que ésta transnacional tiene un gobierno corporativo fuerte y desarrollado.

En Japón, el gobierno corporativo no sólo es un tema prioritario para las instituciones y empresas públicas y privadas, sino que es parte de la cultura del país y los valores, principios y ética en la conducta de las personas son enseñados no sólo por el núcleo familiar, sino que además el Estado tiene un rol preponderante en la formación del ciudadano japonés, por lo que esta conducta -basada en valores y principios- es reforzada en las escuelas.

Posteriormente, el Estado también interviene directamente en los negocios, es así que, según la Ley de Sociedades del Japón, los directores de una empresa tienen la obligación de tomar decisiones sobre la política básica de su organización, con la finalidad de establecer un sistema de control interno que asegure un gobierno corporativo “fuerte” sobre el cual se tomen las principales decisiones de la organización. Esto se realiza generalmente en la reunión del Consejo de Administración (sesión de directorio de la empresa) y de acuerdo con esto, este Consejo debe establecer un sistema de control interno en la organización, gestionar y controlar el estado de funcionamiento del sistema y de la operación dentro de la empresa.

El “sistema” debe incluir las políticas, normas y procedimientos de la empresa y debe asignar una división de control. La "operación" significa implementar el “sistema” en cada uno de los sitios de trabajo reales de la organización, según como se especifica en las políticas, normas y procedimientos (esto se encuentra directamente relacionado con la filosofía de trabajo del ciudadano japonés).

En Honda Motor Co. Ltd., el Consejo de Administración (en Sesión de Directorio) estableció, según su política básica, el sistema de control interno denominado “autoevaluación” (self assessment), que debe regir en su organización, asegurando un gobierno corporativo eficiente y una toma de decisión transparente y confiable. Siguiendo la política básica de la empresa, las divisiones de control y administrativas que intervinieron en la creación de este sistema de control interno fueron la División Legal, de Recursos Humanos y de Administración.

Estas divisiones ayudaron a establecer la estructura del sistema de control interno (“autoevaluación”), formularon políticas, normas y procedimientos internos e iniciaron un sistema de Tecnologías de Información (TI) para realizar el control interno apropiado de su empresa y de sus subsidiarias en todo el mundo.

Como lo mencionamos, a este sistema de control interno de la organización se le denominó “autoevaluación”, debido a que fue diseñado con la finalidad que cada una de las Divisiones de la organización realice un autocontrol de sus procesos a través de uno de los miembros responsables y destacados de cada División, luego de lo cual el gerente respectivo se debe encargar de la aprobación de la “autoevaluación” que se integra en HDP como una de las herramientas del gobierno corporativo.

El departamento de gobierno corporativo en HMCo. reporta directamente al Consejo de Administración (directores), para mantener la transparencia de su gestión. En las empresas subsidiarias, el departamento de gobierno corporativo debe gestionar la “autoevaluación” y controlar que todas las divisiones de su empresa confirmen el estado de funcionamiento del sistema de control interno. Esto lo hace, supervisando que cada gerente de división realice la “autoevaluación” de sus procesos por lo menos una vez al año, confirmando el estado de su sistema y verificando que funciona correctamente en su división (operación).

Por lo mencionado, el departamento de gobierno corporativo en las empresas subsidiarias tiene dos funciones básicas: i) debe supervisar y controlar que la “autoevaluación” se realice adecuadamente tanto en el nivel del sistema como en el nivel de la operación, y además que los resultados sean informados correctamente a la casa matriz, y ii) debe asegurar su participación en la toma de decisiones a nivel estratégico y operativo, a través de la implementación de sus “herramientas” en la organización, donde la “autoevaluación” es una de ellas (Honda South America, 2015).

Finalmente, debemos precisar que el “System Report” es el reporte final que se obtiene de la “autoevaluación” de cada uno de sus seis sub-sistemas (realizado en cada División de la empresa subsidiaria), es así que mediante la “autoevaluación” la casa matriz logra controlar todos los procesos dentro de su organización y de sus empresas subsidiarias en todo el mundo. Por ello, la casa matriz -una vez que HDP alcanzó niveles importantes de ventas- exigía óptimos resultados en la aplicación de estos sistemas. El detalle con las definiciones de los seis sub-sistemas de control interno que conforman la “autoevaluación” y que es utilizado por HMCo. como casa matriz, se encuentran explicadas en el Anexo 5 del presente proyecto.

3.4 Creación del gobierno corporativo en Honda del Perú

En los capítulos anteriores, vimos que el problema inicial relacionado a la auditoría en gobierno corporativo (realizada por Honda South América) y donde también se evidenciaron las falencias que tenía nuestra organización en relación al cumplimiento del “System Report”, debían ser solucionados a la brevedad posible.

Asimismo, también se mencionó que el crecimiento de HDP había sido gradual y la estructura organizacional de la empresa se había acomodado a las necesidades de

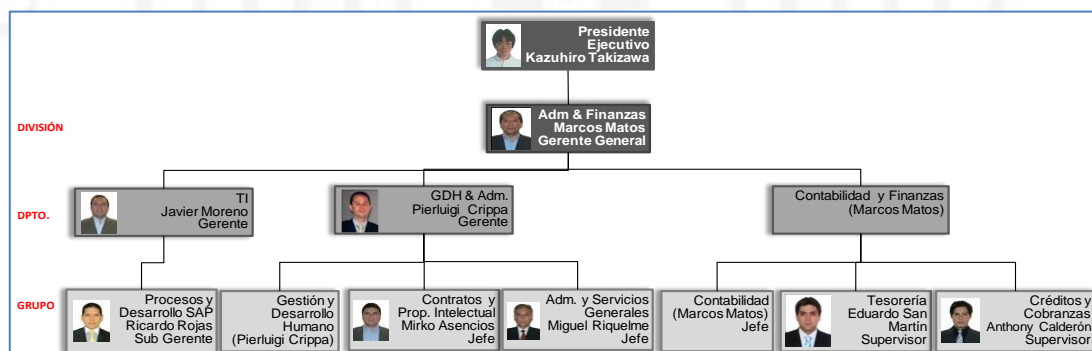
los negocios, siendo la prioridad el crecimiento de las ventas en todas sus líneas de negocio y la organización crecía de acuerdo a estas necesidades.

Esta situación, se podía apreciar claramente en las divisiones encargadas de la administración y control, por ejemplo, la división de administración estaba inmersa en la gerencia de administración y finanzas, la cual estaba orientada principalmente al desarrollo de la parte financiera de la empresa, con el objetivo de apoyar con el capital necesario a que las líneas de negocio continúen con su crecimiento en ventas, dejando en una segunda prioridad cualquier acción de supervisión y control.

Para una mejor explicación, se adjuntan dos organigramas de la división de administración y finanzas, una realizada a inicios del año 2013 y otra realizada en el año 2014, luego que el departamento de gobierno corporativo había sido creado y era necesario establecer una estructura que permitiera su participación y desarrollo en la organización.

Figura 3.1

Organigrama de la División de Administración y Finanzas, año 2013



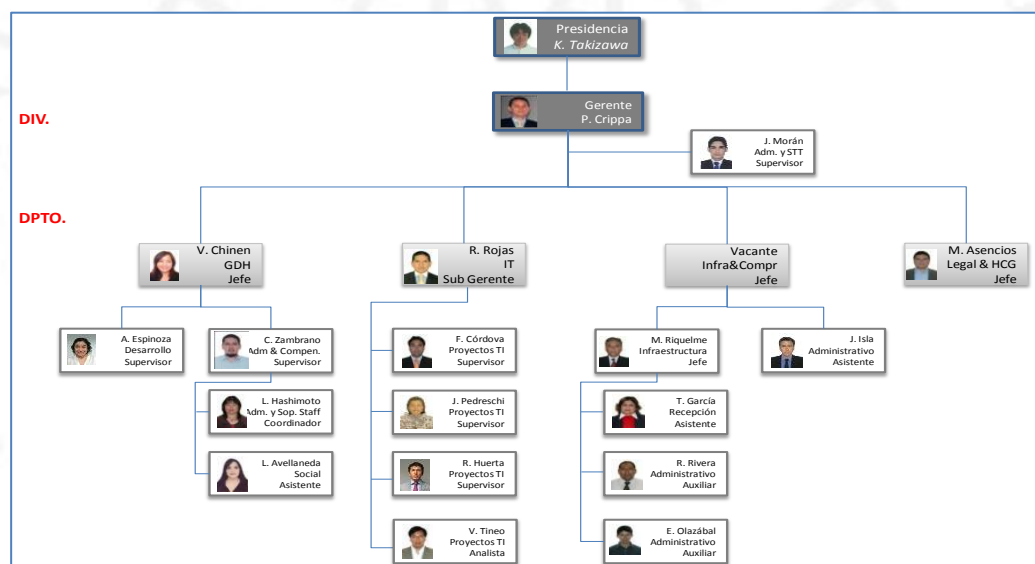
Fuente: Honda del Perú S.A. (2013a)

Como se puede apreciar del organigrama de la división de administración y finanzas, de comienzos de 2013, el departamento de gobierno corporativo no existía (el departamento legal tampoco, en esos años se denominaba “contratos y propiedad intelectual”). Ahora bien, luego de la creación del departamento de gobierno corporativo (a fines de 2013), la división de administración y finanzas se divide en dos, las cuales pasan a llamarse: i) contabilidad y finanzas y ii) administración, a donde pertenece el departamento de gobierno corporativo.

En la figura 3.2 se observa que se comienza a darle la importancia a la división de administración y a sus departamentos de soporte y control. Se aprecia que se cuenta ahora con departamentos de Gestión de Desarrollo Humano (GDH), Tecnologías de Información (TI), Infraestructura y Compras y, un Departamento Legal y Gobierno corporativo (HCG). Inicialmente el departamento de gobierno corporativo sólo tenía al jefe del departamento como asociado Honda, sin ningún otro asociado bajo su cargo (pero si se contaba con el abogado “in house” del Estudio Muñiz); luego con el crecimiento del departamento se contó con dos abogados como subordinados directos, los cuales eran asociados Honda.

Figura 3.2

Organigrama de la División de Administración, año 2014



Fuente: Honda del Perú S.A. (2014a)

Pero regresando al problema inicial del presente trabajo, en ese momento se tenía que decidir si para cumplir con una correcta implementación del “System Report” y con los requerimientos de la auditoría, bastaba con convertir a algunos Asociados en especialistas de este sistema de control y guiar a la organización en la implementación correcta del sistema, o si se debía ir un poco más allá ¿qué era lo más adecuado para la organización? (aquí se inicia el análisis de la pregunta general de la formulación del problema).

Existía una segunda situación que también estaba ocurriendo en la empresa y que se evidenció cuando la gerencia general tomó la decisión de reestructurar y fusionar las plantas de fabricación de las sedes del Callao e Iquitos, de tal manera que la sede de fabricación de motocarros en el Callao se convertiría sólo en un Centro Logístico, eliminándose dicho proceso y la sede de Iquitos centralizaría todo el proceso de fabricación.

Esta decisión, tuvo un buen sustento basado en la búsqueda de eficiencia al centralizar el proceso de fabricación en una sola Planta para todo el Perú (lo que generaba a su vez una reducción de costos por las exoneraciones tributarias y de reducción de aranceles de importación en la zona de selva). Pero al parecer no fue adecuadamente comunicada y generó suspicacias entre los operarios de ambas plantas, en el sentido que se pensaba que una centralización del proceso de fabricación llevaría a una duplicidad de funciones y por lo tanto a una reducción de personal.

Las reacciones de un grupo de operarios se vieron plasmadas en la emisión de dos “black mailings”, a través de los cuales reclamaron que existía una gestión autoritaria en el manejo de las Plantas de fabricación por parte de algunos gerentes y sub-gerentes. Posteriormente, se generaron acciones similares, pero ahora por parte de los empleados, quienes a través del canal de comunicación informal (es decir, a través de conversaciones informales) hacían llegar sus reclamos a diferentes niveles de la organización, manifestando que existía desigualdad en la gestión y conducción de las empresas.

Dichos actos generaron un ambiente de inestabilidad y afectaron el clima laboral de la empresa, poniendo en riesgo la consecución de los objetivos establecidos en el planeamiento estratégico.

En realidad la organización tenía dos tipos de problema: i) los problemas de las deficiencias del “System Report” y de la auditoría en gobierno corporativo realizada por HSA y ii) las manifestaciones sobre desigualdad, mala gestión y autoritarismo reclamada por algunos Asociados Honda ¿estos problemas tenían relación?, ¿eran problemas independientes unos de otros? por otro lado, ¿que era el “System Report”? ya que como se vió, este sistema de control fue la primera alerta que se recibió de HSA y debía ser solucionado, por lo tanto, se debía conocer a cabalidad este sistema.

Si bien este tema se tratará a detalle en el capítulo V, es importante mencionarlo en este momento porque durante el año 2013 se tuvo que realizar la “autoevaluación” (self assessment) correspondiente a ese año y justamente el conocimiento y análisis de este sistema fue una de las razones más importantes para tomar la decisión de crear el “Honda Corporate Governance” (HCG) o el Departamento de gobierno corporativo en Honda del Perú, como solución a todos los problemas.

El análisis de la “autoevaluación” nos permitió percibir las necesidades que tenía la organización en cuanto a las deficiencias en la gestión de los procesos y por otra parte se comenzó a investigar en la casa matriz y en las otras subsidiarias de Honda, la forma como se gestionaban sus empresas y las estructuras de control en sus organizaciones.

Es así que se pudo apreciar como la aplicación del “Honda Corporate Governance” (HCG), específicamente la implementación de las cinco herramientas del gobierno corporativo, encajaban perfectamente en la solución de los problemas, tanto de las deficiencias que se observaron en el “System Report” y en la auditoría, así como en las manifestaciones de desigualdad reclamadas por algunos Asociados Honda, tal como lo veremos a lo largo del presente proyecto profesional.

Con la finalidad de presentar los problemas de una forma esquemática, se ha resumido en un solo gráfico los problemas encontrados en cada uno de los sub-sistemas de control (de la autoevaluación) y en la auditoría de HSA (que se presenta en la figura 3.3), y tal como se mencionó, la solución a estos problemas fue la creación e implementación del Dpto. de Gobierno Corporativo y de sus 5 herramientas, tal como se demostrará a lo largo del presente trabajo y de sus respectivos anexos.

Formalmente se puede afirmar que el gobierno corporativo en Honda del Perú S.A. se creó el lunes 4 de noviembre del año 2013, a las 10:00 am., en el primer “Steering Committee of Honda Corporate Governance” (HCG-PE), es decir, en el primer comité de gobierno corporativo de Honda del Perú S.A.

Ese mismo día, se formalizó la creación de las dos primeras políticas del gobierno corporativo de HDP, tal como figura en el acta del mismo nombre (por razones de confidencialidad no se muestra copia del acta mencionada). Asimismo, la formación del comité de gobierno corporativo dio paso a la creación del Departamento de gobierno corporativo en la organización de la empresa.

Figura 3.3

Cuadro resumen de control

	Control realizado	Sistema	Observación / problema	Contramedidas
1	System Report	Sistema de Cumplimiento	Deficiente aplicación del Código de Conducta y del Buzón de Sugerencias.	Implementación de las herramientas del Gobierno Corporativo
2	System Report	Sistema de Gestión de la Información	Manejo deficiente de los documentos físicos y del almacenamiento interno y externo de la información.	
3	System Report	Sistema de Gestión de Riesgos	Falta de Comité de Riesgos. Falta de gestión de riesgos empresariales.	
4	System Report	Sistema de Operación Eficaz	No existen políticas, normas y procedimientos que regulen el manejo de la empresa.	
5	Auditoría de HSA	Política de Gobierno Corporativo	No existen comités que traten temas de Gobierno Corporativo	
6	Auditoría de HSA	Planes del Gobierno Corporativo	No existen planes del HCG ni actas con los acuerdos del Comité	
7	Auditoría de HSA	Junta Directiva	No existen reglas de retención o custodia de documentos administrativos o de las Actas del Comité	

Fuente: Honda del Perú S.A. (2013b)

Elaboración propia

3.5 Implementación del gobierno corporativo en Honda del Perú

La Corporación Financiera Internacional, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Foro Global de Gobierno corporativo (2010) en su *Guía Práctica de gobierno corporativo, Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana*, en su capítulo 1, Motivación para la implementación del Gobierno corporativo dice:

Durante este período, los responsables clave de la empresa van apreciando cada vez más las ventajas que puede ofrecer la mejora del gobierno corporativo - beneficios que se aplican tanto al negocio, como a los diversos interesados, a nivel interno y externo -. A menudo, la supervivencia de la empresa está en juego, por lo que la toma de decisiones y la implementación de esas medidas de gobierno deberán ser casi inmediatas. (p.11).

Tal como se menciona en el Círculo de Empresas de la OCDE, la implementación del gobierno corporativo traería beneficios adicionales al hecho de

manejar correctamente el “System Report”, ya que al implementar el gobierno corporativo, la actual estructura organizacional sería modificada en tal medida que se corregirían y controlarían aquellas partes de los negocios que estaban funcionando no sólo de forma casi independiente al plan estratégico de la empresa, sino como “islas” dentro de la organización y cuya falta de control estaba generando problemas en la cultura corporativa, lo cual se manifestaba a través de los reclamos de los Asociados.

Citando la misma Guía Práctica de gobierno corporativo, Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana (Corporación Financiera Internacional, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Foro Global de Gobierno corporativo, 2010), se aprecia que en el mismo capítulo I, se han definido seis motivaciones para la implementación del gobierno corporativo en las empresas. Las cuales presentamos a continuación:

1. Acceder al capital o reducir su costo.
2. Enfrentar y responder a las presiones externas del mercado.
3. Equilibrar los intereses (a veces) divergentes de los accionistas.
4. Resolver problemas de gobierno en empresas familiares.
5. Garantizar la sostenibilidad de la empresa.
6. Lograr los mejores resultados operativos. (p.12).

Para este caso en particular, la motivación por la implementación del gobierno corporativo se ajustaba a “Garantizar la sostenibilidad de la empresa” y si bien se creía que sería casi imposible que los resultados de la subsidiaria, por más malos que fuesen (escándalos o una mala publicidad), no afectarían la supervivencia de la empresa transnacional, por otro lado sí se pensaba que existía el riesgo de que resultados nefastos de la gestión afectarían la sostenibilidad de la misma subsidiaria, es decir, de Honda del Perú S.A., llevando posiblemente a que la casa matriz tome decisiones de dejar sólo una representación en nuestro país, eliminando a la empresa subsidiaria.

La implementación del Departamento de gobierno corporativo en Honda del Perú S.A. era una necesidad y fue que a mediados del año 2013 y luego de tomar la decisión de implementar el gobierno corporativo en el Perú, se solicitó a Honda South América brinde una capacitación integral acerca del “Honda Corporate Governance” (HCG). En el mes de agosto del mismo año se recibió la visita de la jefa del Departamento de gobierno corporativo de HSA, quien durante 10 días brindó una

capacitación intensiva sobre los conceptos del HCG y sobre su implementación en Honda South América (HSA).

En ese mismo mes se inició la elaboración las dos primeras Políticas que sirven de base para el gobierno corporativo, las cuales son: i) Directrices para la Elaboración de Normas Corporativas y ii) El Buzón de Sugerencias.

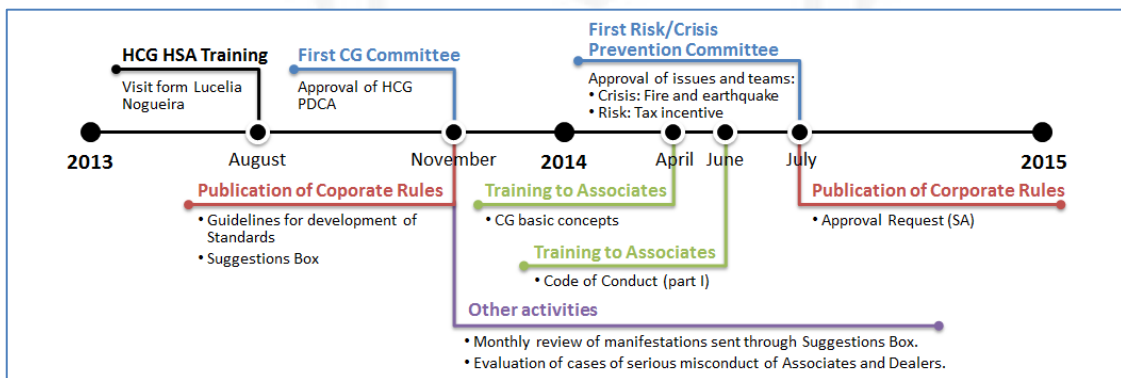
Inmediatamente terminadas estas Políticas se solicitó a la Presidencia de HDP la autorización para la convocatoria del primer comité del gobierno corporativo en el Perú. Como se mencionó, este comité se realizó por primera vez el 04 de noviembre del 2013, dándose por creado el Departamento de gobierno corporativo de Honda del Perú (HCG-PE).

En dicho Comité se explicaron las dos Políticas desarrolladas y se solicitó su aprobación y publicación en la Intranet de la empresa, para la respectiva comunicación y conocimiento de todos los Asociados de las empresas. Finalmente, todas estas acciones se formalizaron con la redacción y firma de la primera acta del “Comité Directivo de Gobierno Corporativo en HDP”.

En la figura. 3.4 se puede ver las principales acciones que se realizaron durante la implementación del gobierno corporativo desde el mes de noviembre del 2013 hasta inicios del año 2015, algunas de las cuales ya se han mencionado líneas arriba.

Figura 3.4

Implementación del gobierno corporativo en Honda del Perú



Fuente: Honda del Perú S.A. (2015a)
Elaboración propia

También se pueden observar otras acciones importantes que se realizaron como, por ejemplo, la aprobación del Plan-Do-Check-Action (PDCA) del HCG, el entrenamiento a los Asociados, las revisiones mensuales de las manifestaciones del “buzón de sugerencias”, algunos casos de faltas graves al gobierno corporativo, la creación del “comité de riesgos”, y la aprobación y publicación de otras políticas corporativas, las cuales se encuentran explícitas en los anexos del presente proyecto profesional.

La implementación del gobierno corporativo en el Perú nos serviría no sólo para solucionar los problemas mencionados en ese momento, sino que a lo largo de los siguientes años el Departamento de gobierno corporativo de Honda del Perú, fue pieza fundamental para la toma de decisiones transparentes, así como para el establecimiento de una estructura organizacional fuerte y confiable, no sólo para los empleados y operarios de Honda, sino además para todos los “stakeholders” involucrados en nuestras empresas.

Justamente sobre los “stakeholders” (grupos de interés) se ha desarrollado un capítulo debidamente detallado que ha sido colocado en el Anexo 6, del presente proyecto profesional, donde se podrá conocer quiénes eran los grupos de interés de Honda del Perú y las retribuciones que estos grupos esperaban de la empresa.

CAPÍTULO IV: EL GOBIERNO CORPORATIVO Y EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 Interrelación entre el gobierno corporativo y el planeamiento estratégico

En el capítulo III se ha definido el concepto del gobierno corporativo como el conjunto de políticas, normas y procedimientos que definen la manera como la empresa es dirigida, administrada y controlada, y sus valores para la conducción de los negocios. En cuanto al planeamiento estratégico, Sainz de Vicuña, J.M. (2011) al hablar de las diferencias entre el plan de marketing vs. el plan estratégico de la empresa, define a este último como:

El Plan Estratégico es el “plan maestro” del proceso global de planificación, del que surgen directrices para elaborar el resto de los planes. Además, contempla las decisiones y las grandes orientaciones que permitirán a la empresa modificar, mejorar o asentar su posición en relación con la competencia. (p. 63).

Por otra parte, Hill, C.W. y Jones, G.R. (2011), define el modelo del proceso de planeación estratégica como:

El proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales:

- 1) Elegir la [visión y] misión corporativa y las principales metas corporativas.
- 2) Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- 3) Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
- 4) Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la [visión y] misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

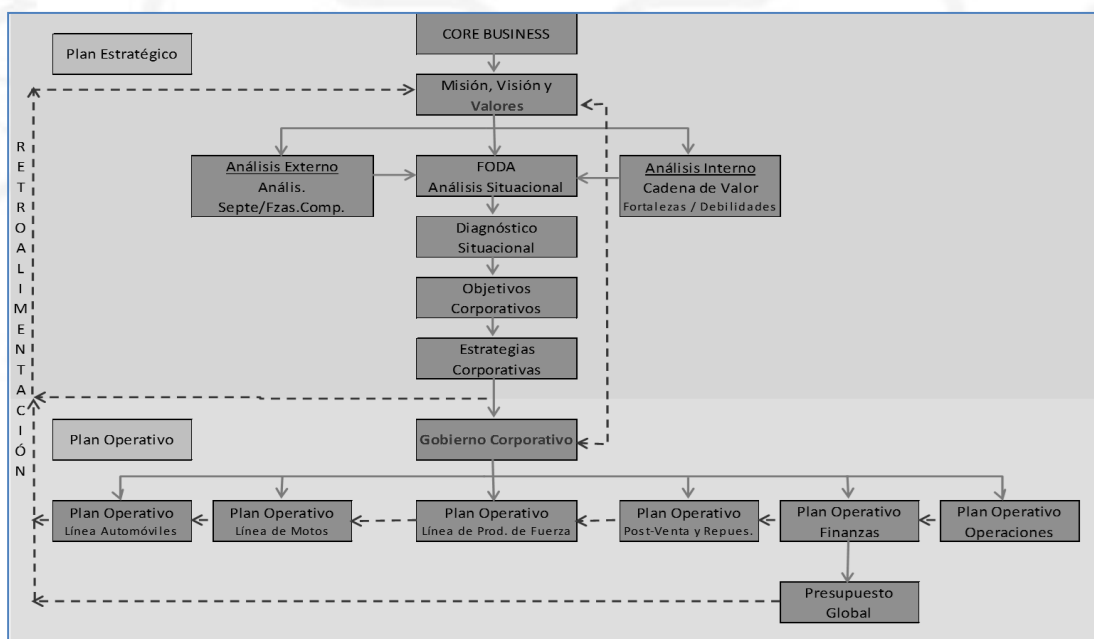
5) Implementar las estrategias. (p.12).

Antes de continuar con el análisis, es importante mencionar que en este capítulo se responde casi en su totalidad a la pregunta específica de la formulación del problema, del capítulo II que dice: ¿Se estableció una relación entre el gobierno corporativo y el planeamiento estratégico que haya contribuido al cumplimiento de los objetivos organizacionales mejorando la transparencia y confianza en la gestión de la empresa? El anexo sobre este capítulo (anexo 7) y los demás capítulos complementan la respuesta.

Entonces, en base a los conceptos anteriormente mencionados, se presenta la figura 4.1 donde se muestra la interrelación que existe entre el planeamiento estratégico y el gobierno corporativo en Honda del Perú S.A.

Figura 4.1

Interrelación entre el gobierno corporativo y el planeamiento estratégico en HDP



Fuente: Honda del Perú S.A. (2014b)
Elaboración propia

El gobierno corporativo en Honda del Perú se interrelaciona con el planeamiento estratégico de la empresa, ya que no sólo tiene el objetivo de asegurarse que las decisiones estratégicas de la Alta Gerencia y de la empresa en general se encuentren basados en principios éticos y en los valores personales de quienes toman las

decisiones, sino que fundamentalmente el gobierno corporativo tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento del planeamiento estratégico de la empresa.

Esto lo logra exigiendo que cada una de las áreas involucradas cumplan con su rol y sus objetivos planificados, pero además teniendo en cuenta el plazo y los recursos comprometidos para este objetivo, haciendo de ésta manera que el planeamiento estratégico sea mucho más eficiente a lo largo de su ejecución. Esta es una de las funciones principales del gobierno corporativo ya que se entiende que el planeamiento estratégico ha sido diseñado basado en principios, valores, ética empresarial y personal.

En la figura 4.1 podemos apreciar que el gobierno corporativo forma parte tanto del plan estratégico como del plan operativo de la empresa. En el plan estratégico vemos que el gobierno corporativo forma parte de éste desde sus inicios, a través de los valores que están inmersos en la misión y en la visión de la empresa, y que desde allí viene formando parte de los análisis externos e internos, del diagnóstico situacional, de la elección de los objetivos y estrategias corporativas, formando parte fundamental de todas estas decisiones estratégicas de la empresa.

No debemos olvidar que Honda es principalmente una empresa con valores, y estos valores se encuentran en el ADN de la compañía, es decir en su “filosofía” de trabajo (Honda Motor Co. Ltd., 1992). La “filosofía Honda” la podemos encontrar ligeramente detallada en el Anexo 6 (los “stakeholders”, cuando hablamos del empleado Honda), pero también la podemos encontrar ampliamente detallada en Internet, por si alguien desea contrastar los valores de la empresa, con lo mencionado en el presente trabajo profesional.

En el plan operativo la participación del gobierno corporativo es directa en cuanto a su implementación, ya que se encarga de controlar que estos planes (funcionales o de negocios) se implementen según lo planificado (en el planeamiento estratégico), y desde luego basados en valores, principios y ética en cada una de las decisiones que se tomen como parte de esta implementación.

Entonces, según lo mencionado, el gobierno corporativo intervenía directamente en el control de la toma de decisiones de la empresa y esto lo hacía a través de las herramientas que el gobierno corporativo utiliza para el cumplimiento de sus objetivos, es así que intervenía a través de su “código de conducta” como parte fundamental en la toma de decisiones estratégicas que cada uno de los Asociados de la alta gerencia

realiza, ya que el “código de conducta” está interiorizado y forma parte de la estructura de pensamiento del gerente de Honda (el código de conducta se basa en los valores, principios, ética, leyes y normas internas de la empresa).

El gobierno corporativo también controla el cumplimiento del plan operativo de la empresa a través de su herramienta denominada “autoevaluación”, ya que el responsable de un área va a realizar la “autoevaluación” de sus propios procesos, siendo uno de los principales parámetros de comparación, el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico y operativo de su área.

También controla el plan estratégico y operativo de la empresa a través de la herramienta denominada “Gestión de Riesgos”, la cual se encuentra formada por la Política de Gestión de Riesgos Empresariales y por la plantilla de evaluación de riesgos denominada “Risk Template”, donde los principales riesgos evaluados están relacionados con el cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

Finalmente debemos mencionar que las demás herramientas como: el “Buzón de Sugerencias”, la “Seguridad de la información” y las “Políticas Normas y Procedimientos” también se encuentran relacionadas con el cumplimiento del plan estratégico, lo cual puede ser apreciado en los anexos del presente proyecto profesional. Entonces el gobierno corporativo se va retroalimentando en cada una de las partes del planeamiento estratégico, de tal manera que es parte fundamental de los “ajustes” que se tengan que hacer con la finalidad de controlar el cumplimiento de los plazos y recursos establecidos en el plan a través de decisiones completamente transparentes.

4.2 El planeamiento del gobierno corporativo

Con respecto al planeamiento en general, debemos mencionar que la empresa trabaja eficientemente este proceso, el planeamiento del Departamento de gobierno corporativo a corto plazo se realizaba a través de la herramienta de calidad denominada PDCA, y el planeamiento a mediano y largo plazo se trabajaba e integraba con el planeamiento estratégico de la empresa.

El PDCA es un método de análisis y solución de problemas que forma parte del estilo de trabajo del Asociado Honda. PDCA significa: Plan – Do – Check – Action y se emplea como un proceso de mejora continua en todas las áreas de la empresa. Se debe

de planificar, hacer, controlar, actuar y volver a planificar en un círculo virtuoso mejorando día a día los procesos de la empresa.

El PDCA, además de ser una herramienta de calidad, se utiliza en el corto plazo como una herramienta de planificación y control, y llegaba a interrelacionarse y formar parte (en el mediano y largo plazo) del planeamiento estratégico de la empresa, por lo tanto, los Asociados Honda estaban involucrados y comprometidos en la elaboración del planeamiento de la empresa y por consiguiente con el logro de sus objetivos.

En la figura 4.2 que se presenta líneas abajo, podemos apreciar parte del PDCA del Departamento Legal y Gobierno corporativo del año 2016.

Figura 4.2

PDCA del departamento legal y gobierno corporativo del año 2016

		ENVIRONMENT			SOCIAL				GOVERNANCE			2016 PDCA (Jan-Dec)		Forecast 2016 (Jan-Dec)		Others	
		CO2 PDCA	Non-CO2 PDCA	Environmental Themes & Topics	Traffic Safety	Education Program	Community Action	Others	2016 PDCA (Jan-Dec)	Forecast 2016 (Jan-Dec)							
PDCA - LEGAL & HCG 2016																	
												P			D		
Target / Item		1Q Jan	1Q Feb	1Q Mar	2Q Apr	2Q May	2Q Jun	3Q Jul	3Q Aug	3Q Sep	4Q Oct	4Q Nov	4Q Dec	Person in Charge	Measure to Jan 5th 2016	Eval	
Level III 1.3.1	Minimize Business Risks													Mirko A.		○	
Level IV 1.3.1.1	Improve Corporate Ethics Knowledge													Mirko A.		○	
	Training in Fundamentals of HCG, Code of Conduct & Corruption Prevention Policy		Training											Mirko A.	On schedule	○	
	Development, communication and training in Local Confidentiality Policy.		Development and Communication			Training								Mirko A.	On schedule	○	
	Development, communication and Training in Legal Policies (Power of attorney / Bylaws / Process to hire law firms).		Development and Communication				Training							Mirko A.	On schedule	○	
	Development, communication and training in the Privacy Protection Policy.		Development and Communication							Training				Mirko A.	On schedule	○	
	Training in Development of Contracts and Document Retention											Training		Mirko A.	On schedule	○	
A better understanding of our Corporate Policies and Standards will improve the ethics of all Associates and will minimize the risks in our companies.																	

Norma de Evaluación	
Resultado	Simbolo
120%~	□
106%~119%	◎
95%~105%	○
81~94%	▲
~80%	■

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016a)
Elaboración propia

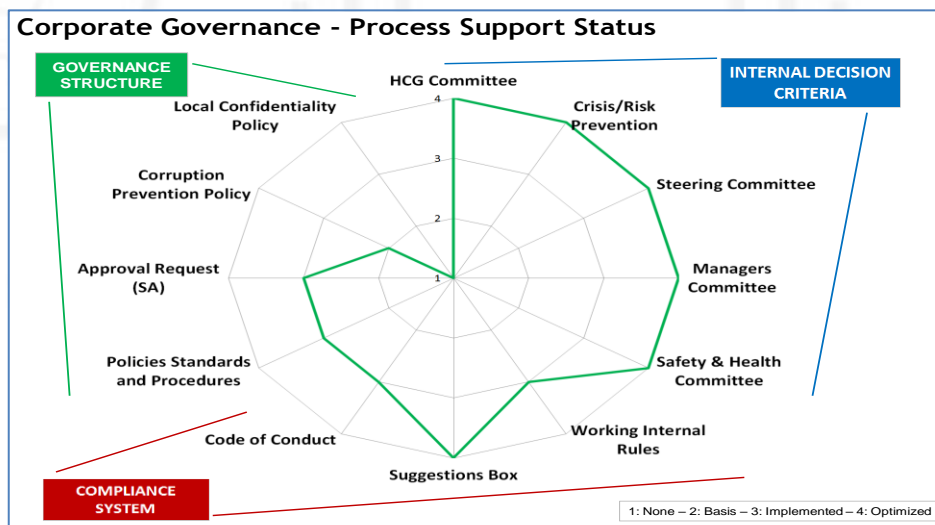
El PDCA debía contar con objetivos generales y específicos, establecidos en una proyección anual dividida mensualmente, asimismo se debía detallar las acciones puntuales en un plazo determinado, la persona responsable, el status de control y la respectiva evaluación.

El planeamiento del gobierno corporativo debía estar permanentemente monitoreado por el jefe del Departamento, y los avances eran presentados en los comités del gobierno corporativo y asimismo enviados al jefe del Departamento de Gobierno Corporativo de Honda South América (Brasil), ya que se reportaba a ambas empresas (al gerente de administración de Honda del Perú y a la jefa del Departamento de gobierno corporativo de Honda South América).

En la figura 4.3 se puede apreciar un gráfico de tela de araña, con los avances del planeamiento del gobierno corporativo 2015.

Figura 4.3

Status del proceso de gobierno corporativo año 2015

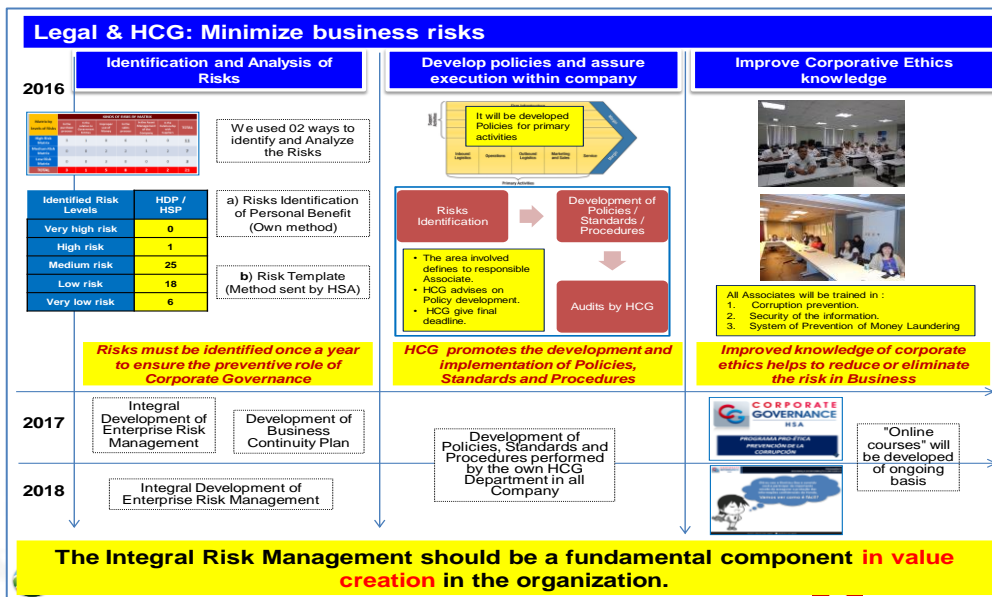


Fuente: Honda del Perú S.A. (2015a)
Elaboración propia

Finalmente, y a manera de ejemplo, se muestra un gráfico (figura 4,4) con algunas actividades del planeamiento del gobierno corporativo a mediano plazo.

Figura 4.4

Planeamiento del gobierno corporativo a mediano plazo



Fuente: Honda del Perú S.A. (2016h)

4.3 El gobierno corporativo en la toma de decisiones de la empresa

En Honda del Perú todos los Asociados trabajan en el desarrollo del planeamiento estratégico de la empresa, desde la gerencia general, gerentes centrales, gerentes senior, sub gerentes o jefes, supervisores, analistas y empleados en general, todos en el nivel que le corresponde, haciéndose partícipes de su elaboración y por consiguiente comprometiéndose con el logro de los objetivos allí planteados.

Pero es la gerencia general, quien tiene dentro de la organización la responsabilidad por su elaboración, alcance, desarrollo, implementación y sobre todo por el logro de los objetivos allí planteados, y justamente es esta gerencia quien presenta el planeamiento estratégico a los directores de la empresa (quienes en Honda también forman parte de la Junta General de Accionistas).

Cuando se planificó (en el año 2013) la creación e implementación del Departamento de gobierno corporativo, se vio que era imprescindible que forme parte activa del planeamiento estratégico de la empresa, y por lo tanto que se encuentre inmerso en la toma de decisiones de la compañía. Esta era la única forma en que el Departamento de gobierno corporativo logre sus objetivos dentro de la organización y por consiguiente de asegurarnos de lograr los objetivos de la empresa.

Es así que luego de analizar la toma de decisiones en la empresa, se confirmó que si bien existían comités de gerencia, éstos eran básicamente de las Líneas de negocio y no estaban articulados con las gerencias funcionales para sumar esfuerzos y conseguir los objetivos organizacionales; sino que por el contrario se percibían como comités aislados promoviendo sus objetivos particulares.

Por otra parte, era necesario establecer dentro de la organización una toma de decisiones transparentes y orientadas al logro de los objetivos organizacionales, con lo cual se solucionaría en gran medida los problemas del clima laboral, que existían en la empresa y se cumpliría a cabalidad con las necesidades de los “stakeholders” con respecto a la confianza en la gestión de la empresa.

En cuanto al gobierno corporativo no existía en la empresa ningún comité directivo encargado de tratar estos temas, tal como lo advirtió tanto la auditoría en gobierno corporativo como el “System Report” (tema que vimos en el capítulo II del presente trabajo), donde se aprecia que la auditoría analiza la estructura del gobierno corporativo y puntualmente en su “política” observa que no existe ningún comité directivo explícitamente creado para tratar y solucionar problemas de esta índole.

Ante esta evidencia, era necesario reestructurar la toma de decisiones en la empresa, de tal manera que basados en la estructura de la casa matriz y de algunas subsidiarias, se desarrolló y se propuso a la presidencia de HDP la formación de 5 comités de gerencia en toda la organización.

De esta forma, se agrupaban y sumaban esfuerzos para conseguir los objetivos organizacionales establecidos en el planeamiento estratégico y donde ahora se incluía de manera explícita al “comité de gobierno corporativo”, el cual estaba integrado por la gerencia general, las gerencias centrales, el oficial de cumplimiento (quien fue elegido en un comité de gobierno corporativo) y por el jefe del Departamento de gobierno corporativo (en este caso quien suscribe el presente proyecto profesional).

A partir de ese momento, la toma de decisiones estaba establecida y agrupada en cinco “comités de gerencia”, donde los gerentes participaban en los comités que les correspondían y cuando era necesario se convocaba la participación de todos los gerentes de la empresa como, por ejemplo, cuando se estableció el “código de conducta” de manera formal en toda la organización.

En esa oportunidad, se tuvo que hacer una presentación en el comité de gobierno corporativo a todos los gerentes de la organización, capacitándolos en el espíritu de este código y mostrándoles la importancia que tenía en la cultura corporativa y en los objetivos de la organización. Finalmente, el detalle y la composición de los cinco Comités de Gerencia se encuentran debidamente explicados en el Anexo 7 del presente proyecto profesional.



CAPÍTULO V: “AUTOEVALUACIÓN” (SELF ASSESSMENT)

Antes del desarrollo del presente capítulo se tiene que explicar que el gobierno corporativo de Honda del Perú utiliza cinco herramientas para lograr el cumplimiento de sus objetivos, estas herramientas son: i) código de conducta / buzón de sugerencias (compliance); ii) seguridad de la información; iii) “autoevaluación”; iv) gestión de riesgos; y v) políticas de normas y procedimientos.

Las cinco herramientas fueron implementadas en la empresa, como solución a sus problemas, pero en esta parte del trabajo sólo vamos a presentar las dos que a nuestro juicio han sido fundamentales para el presente proyecto profesional, estas son: i) la “autoevaluación” (self assessment) y ii) la gestión de riesgos.

Las otras tres herramientas del gobierno corporativo han sido desarrolladas e incluidas en los Anexos y se les puede encontrar en el siguiente orden: en el Anexo 8 “código de conducta / buzón de sugerencias” (compliance), en el Anexo 9 “seguridad de la información” y en el Anexo 10, “políticas, normas y procedimientos”. Finalmente, en este capítulo sólo estamos presentando los conceptos básicos de la “autoevaluación”, su análisis completo se puede encontrar en el Anexo 11.

Por otra parte, es importante mencionar que la implementación de las herramientas del gobierno corporativo en la empresa es la respuesta a la pregunta específica de la formulación del problema, del capítulo II, que dice: ¿Realmente el gobierno corporativo estableció sistemas de control de los procesos de la empresa reduciendo los riesgos y mejorando el clima organizacional?, tal como se confirmará en los siguientes capítulos y anexos del presente proyecto profesional.

5.1 ¿Qué es la “autoevaluación”? (self assessment)

La “autoevaluación” (self assessment) es una de las herramientas del gobierno corporativo que consiste en realizar evaluaciones de cada uno de los procesos de la organización. Es realizada por los responsables de cada proceso y se utiliza con la finalidad de analizar la forma de trabajo (del día a día) del responsable de un proceso y la de sus equipos de trabajo, buscando la mejora continua y el desarrollo de un gobierno

corporativo “fuerte” que intervenga en la consecución de los objetivos de la organización. Como vimos en el Capítulo III, la “autoevaluación” es también un sistema de control creado por la casa matriz, con la finalidad de gestionar y controlar el estado de funcionamiento de los sistemas y de las operaciones de sus subsidiarias a nivel mundial.

Por lo mencionado, esta herramienta es una de las más importantes en el gobierno corporativo y sobre todo es la más importante en el presente Proyecto Profesional, ya que es la herramienta que va a sustentar ampliamente la decisión de crear e implementar el Dpto. de Gobierno corporativo en la empresa, como la solución ideal a los problemas presentados en el capítulo I, es decir, a los problemas del “System Report” del año 2012 (Honda del Perú S.A., 2012) y de la auditoría de gobierno corporativo del año 2013 (Honda del Perú S.A., 2013b).

Complementando lo mencionado en el párrafo anterior, se debe enfatizar que las cinco herramientas del Gobierno corporativo, contribuyen entre todas, a la resolución de los problemas presentados al inicio del capítulo I, sólo que el análisis de la herramienta denominada “autoevaluación” fue la que permitió definir que la solución ideal al problema planteado era la creación e implementación del Departamento de Gobierno Corporativo en la empresa.

5.2 ¿Cómo se realiza?

La “autoevaluación” está estructurada a través de un cuestionario exhaustivo de varias preguntas agrupadas en el “System Report” (el cual consta de seis sub-sistemas de control interno). Estas preguntas están definidas por la casa matriz y destinadas a verificar los procesos, la conducta de los asociados, la gestión de la información, la gestión de los riesgos y la eficacia de la operación alineados con el gobierno corporativo.

Las personas que intervienen son: i) el Gestor: responsable por un proceso o varios procesos de la empresa y encargado de realizar la “autoevaluación” de sus procesos; y ii) el Aprobador: jefe directo del Gestor, responsable por validar sus respuestas, usualmente es el gerente de la División.

5.3 Procesos de la “autoevaluación”

Con la capacitación recibida por la jefa del Departamento de gobierno corporativo de HSA se procedió a realizar la “autoevaluación” (Self Assessment) del año 2013. Lo primero fue preparar un cronograma con las actividades, fechas y plazos para que todas las personas involucradas en la “autoevaluación” de HDP pudieran cumplir con sus responsabilidades en el plazo acordado con el Departamento de gobierno corporativo de HSA. La capacitación a los Gestores y Aprobadores fue una de las primeras acciones que se realizaron como parte de estas actividades.

En la figura 5.1 se puede apreciar el proceso de “autoevaluación” y los responsables por cada uno de los pasos del proceso.

Figura 5.1

Persona responsable y el proceso de “autoevaluación”



Fuente: Honda del Perú S.A. (2015d)
Elaboración propia

El primer paso consistía en que los Gestores debían de realizar la “autoevaluación” de los procesos que tenían bajo su responsabilidad, respondiendo el cuestionario enviado por el Departamento de gobierno corporativo de HSA. Si bien este cuestionario había sido desarrollado por la casa matriz, el Departamento de Gobierno Corporativo de Honda del Perú hacía una revisión previa y adaptaba o eliminaba aquellas preguntas que no se adecuaban a la realidad de la empresa.

El segundo paso consistía en que los Aprobadores debían de revisar y aprobar el Cuestionario respondido por los Gestores, en el plazo acordado previamente.

En el tercer paso el Departamento de gobierno corporativo de Honda del Perú debía elaborar el formato completo del “System Report” en base a las respuestas del Cuestionario, pero además se debía tener en cuenta las observaciones hechas en el “System Report” del año anterior (por el Departamento de gobierno corporativo de HSA), también se debía tener en cuenta el conocimiento de los procesos de la empresa y la percepción de la forma como se estaban gestionando (el “System Report” era un documento de proceso continuo, es decir, se tomaba el documento del año anterior como base para el desarrollo del documento del año en curso).

En el cuarto paso el presidente y gerente general de Honda del Perú debía de aprobar el “System Report” luego de una presentación y explicación del formato completo, el cual era realizado por el Jefe del Departamento de gobierno corporativo en uno de sus respectivos comités.

En el quinto paso el presidente y gerente general debía de firmar el “system Report summary”, luego de lo cual era enviado (junto con el “System Report” completo) al Departamento de gobierno corporativo de HSA para su revisión y control.

El análisis completo de la “autoevaluación”, es decir, el desarrollo del cuestionario por los gestores y aprobadores, la elaboración del “System Report” por el Departamento de Gobierno Corporativo, los criterios que se utilizaron para su evaluación, así como una comparación de los resultados del “System Report” en los años 2013, 2014 y 2015 se pueden encontrar en el Anexo 11 del presente proyecto profesional. Lo que da una idea más clara de lo importante que es esta herramienta en la organización.

Finalmente, en el Anexo 12 del presente trabajo se encuentra el Cuestionario completo de la “autoevaluación” del año 2015.

CAPÍTULO VI: GESTIÓN DE RIESGOS

6.1 Concepto de riesgo

La gestión de riesgos es otra herramienta del gobierno corporativo de vital importancia para el logro de sus objetivos. Honda South America (2014b), define los riesgos como cualquier cosa que pueda afectar negativamente a una empresa, ya sea de fuentes internas o externas. También la define como "la posibilidad de que un incidente adverso exceda en gran medida lo que se espera". En general, se habla del riesgo como "la posibilidad de pérdida" (pp. 3-4).

Por otra parte, así como los cambios se dan en el entorno de los negocios, en el mercado, en los avances tecnológicos, en los gobiernos, en la sociedad, etc., el riesgo también está en cambio constante. Es así que Honda South America (2014b), identifica 9 tipos de riesgos:

En la actualidad podemos identificar 9 tipos de riesgos, estos son:

- 1) Riesgo País: guerra, terrorismo, inestabilidad política, deterioro de la seguridad pública, cambio en el régimen político, cambios en las leyes y regulaciones locales, instituciones y prácticas comerciales.
- 2) Riesgo de desastres naturales: terremoto, erupción de un volcán, tsunami, tifón, daños por inundaciones, huaycos, accidentes en industrias u oficinas, etc.
- 3) Riesgo de Producción y Logística: daños y mal funcionamiento de equipos y maquinaria, interrupción de la cadena de suministro, retrasos en el envío, procedimientos de importación y exportación inadecuados, etc.
- 4) Riesgo de Sistemas de Información: ataque de hackers o virus informáticos, mal funcionamiento y avería del sistema de información, fuga de información confidencial.
- 5) Riesgo Ambiental: tratamiento y eliminación inadecuados de residuos, conservación de energía en bases de operación (posible exposición o fuga), daños a la comunidad local por ruido, gases tóxicos, etc.

- 6) Riesgo Legal: problemas por aspectos inadecuados del contrato, cualquier violación de las leyes y regulaciones, riesgo relacionado con procedimientos legales, como por ejemplo una demanda, etc.
- 7) Riesgo de Recursos Humanos: problemas relacionados a los derechos humanos y discriminación, disputas laborales, abuso de poder o acoso sexual, acoso laboral o mobbing, etc.
- 8) Riesgo Financiero: deterioro de las condiciones de financiamiento y retrasos en los pagos, acciones inadecuadas o incorrectas en la contabilidad y en los Reportes financieros, fuga de información financiera, etc.
- 9) Riesgo de gestión corporativa: riesgo derivado de la estructura corporativa, disminución del poder de la marca, desafíos por parte de accionistas y activistas, daños causados por rumores, riesgos relacionados con la imagen de la empresa, etc. (p.3).

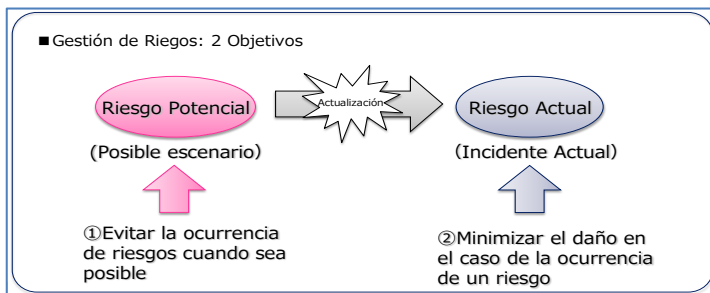
6.2 Concepto de gestión de riesgos

Para Honda del Perú S.A. (2016b), la gestión de riesgos es un método que considera todos los posibles incidentes adversos (imaginables/potenciales) para la empresa, y prepara procedimientos apropiados para evitar el riesgo cuando sea posible y minimizar el daño cuando realmente ocurra un riesgo. Por lo mencionado, podemos decir que la gestión de riesgos tiene dos grandes objetivos: i) el primero es evitar, reducir o transferir la ocurrencia del riesgo cuando esto sea posible y ii) minimizar los daños y restablecer el funcionamiento normal de la empresa en el menor tiempo posible, cuando ocurra un riesgo (p. 2).

Para lograr estos dos grandes objetivos es necesario tener una estructura organizacional adecuada, que le permita a la empresa tomar las decisiones para identificar los riesgos y evitar la ocurrencia de los mismos o actuar inmediatamente en el caso de que el riesgo se haya producido, razón por la cual se creó el “Comité de Prevención de Riesgos” (o Comité de Gestión de Riesgos), tal como vimos en el capítulo IV y cuyo detalle se encuentra en el Anexo 7, en la creación de los cinco comités de gerencia para la toma de decisiones.

Figura 6.1

Dos objetivos de la gestión de riesgos



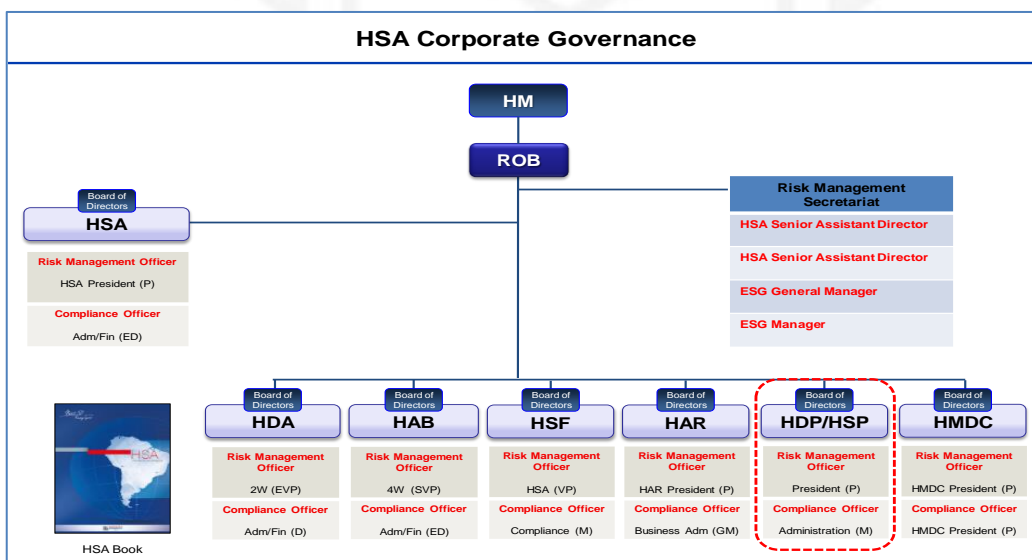
Fuente: Honda South America (2014b)

6.3 Estructura organizacional de la gestión de riesgos

Como lo hemos mencionado, tanto para la transnacional como para la misma Honda del Perú la “gestión de riesgos” era de suma importancia. A nivel de Sudamérica la estructura organizacional diseñada para el Gobierno corporativo contemplaba una secretaría de gestión de riesgos para todo el *genpo*, así como un “oficial de gestión de riesgos” en cada país (que en HDP era el presidente de la empresa) y un oficial de cumplimiento (que era un miembro de la alta gerencia de cada país). Tal como se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 6.2

Estructura organizacional del gobierno corporativo de HSA



Fuente: Honda South América (2014a)

En el Perú el Comité de Gestión o Prevención de Riesgos se creó el 07 de Julio del año 2014, siendo una de las primeras acciones la formación de un equipo de trabajo, denominado “Equipo de Prevención de Riesgos”, el cual estaba integrado por el “Líder Corporativo” que era el presidente y gerente general de la empresa, un “Secretario” que era el gerente senior de administración y por los “Líderes Coordinadores” que eran los gerentes de más alto rango en cada una de las sedes de la empresa.

Asimismo, para formalizar y respaldar las acciones del “comité de gestión de riesgos” y determinar al detalle las funciones de este comité y de sus integrantes, se elaboró el “Manual de Gestión de Riesgos Empresariales” (Enterprise Risk Management Manual – ERM).

Este es un modelo de gestión aplicado a la estrategia de la empresa, con el objetivo de identificar ocurrencias (riesgos) que puedan afectar a la compañía y una vez identificadas, trabajar para que los riesgos con mayor exposición (impacto) y mayores posibilidades de ocurrencia (frecuencia) sean tratados, con el objetivo de su reducción, o mitigación.

La gestión de riesgos no tiene la intención de eliminar por completo el riesgo en la toma de decisiones estratégicas u operativas, lo que busca es identificar, evaluar y hacer frente a los riesgos con mayor frecuencia de ocurrencia y mayor impacto en el negocio. El manual del ERM contiene las responsabilidades individuales de todos los Asociados involucrados en las actividades de gestión de riesgos, tanto en tiempos normales como en los momentos en que se producen las crisis.

Asimismo, contiene el “proceso de gestión de riesgos empresariales”, dándole especial importancia a la metodología de “evaluación de riesgos” proporcionada por el departamento de gestión de riesgos de HMCo., la cual es llevada a cabo mediante el uso de la herramienta de evaluación de riesgos denominada “RiskTemplate”.

El proceso de gestión de riesgos empresariales, compuesto por i) la identificación de riesgos, ii) la evaluación de riesgos y iii) la priorización e implementación de contramedidas, se encuentran explicados en el Anexo 13 del presente trabajo. En ese mismo Anexo se puede encontrar una explicación detallada del “Risk Template”, que es una herramienta diseñada por HMCo. para ser aplicada en la evaluación de riesgos.

Finalmente, en ese anexo también se detallan los “riesgos de beneficio personal” encontrados en la empresa (como una iniciativa de Honda del Perú) teniendo en cuenta las necesidades de la empresa por mitigar este tipo de riesgos que comenzaron a afectar a la organización.



CONCLUSIONES

Se ha desarrollado un cuadro final con las conclusiones del presente proyecto profesional teóricamente fundamentado.

Figura 7.1

Cuadro final de conclusiones

	Control realizado	Sistema	Observación / problema	Contramedida General	Contramedida Particular	Status
1	System Report	Sistema de Cumplimiento	Deficiente aplicación del Código de Conducta y del Buzón de Sugerencias	Creación e Implementación del Departamento de Gobierno Corporativo en la empresa	Correcta implementación del Código de Conducta y del Buzón de Sugerencias	Problema resuelto
2	System Report	Sistema de Gestión de la Información	Manejo deficiente de los documentos físicos y del almacenamiento interno y externo de la información		Creación e implementación de la Política de Confidencialidad Local	Problema resuelto
3	System Report	Sistema de Gestión de Riesgos	Falta de Comité de Riesgos. Falta de gestión de riesgos empresariales		Creación del Comité de Prevención de Riesgos y del Manual del ERM	Problema resuelto
4	System Report	Sistema de Operación Eficaz	No existen políticas, normas y procedimientos que regulen el manejo de la empresa.		Creación de 23 Políticas y Normas que regulan la gestión de la empresa	Problema resuelto
5	Auditoría de HSA	Política de Gobierno Corporativo	No existen comités que traten temas de Gobierno Corporativo		Creación e implementación del Comité de Gobierno Corporativo	Problema resuelto
6	Auditoría de HSA	Planes del Gobierno Corporativo	No existen planes del HCG ni actas con los acuerdos del Comité		Creación e implementación del Dpto. de HCG	Problema resuelto
7	Auditoría de HSA	Junta Directiva	No existen reglas de retención o custodia de documentos administrativos o de las Actas del Comité		Creación de la Norma de Retención de Documentos	Problema resuelto

Fuente: Honda del Perú S.A. (2017a)
Elaboración propia

En el cuadro final, se puede apreciar que los problemas encontrados en el “System Report” y en la auditoría de gobierno corporativo se resolvieron a través de la creación e implementación del Departamento de gobierno corporativo como contramedida general, y con la aplicación de las herramientas del gobierno corporativo como contramedidas particulares.

- **Contramedida general empleada como solución.** La solución a los problemas encontrados fue la “creación e implementación del Departamento de gobierno corporativo en la empresa Honda del Perú S.A.”.
- **Sistema de Cumplimiento.** Para solucionar los problemas de este sistema se hizo una correcta implementación del “código de conducta” y del “buzón de sugerencias”, lo que quiere decir, es que el código de conducta se adecuó a la realidad Peruana, se publicó en la intranet de Honda, se comunicó y capacitó a cada uno de los Asociados, quienes interiorizaron estos conocimientos y los hicieron parte de su comportamiento.
- **Sistema de Gestión de la Información.** La solución de los problemas de este sistema fue la creación e implementación de la política de seguridad de la información a la cual se denominó “Política de Confidencialidad Local”. Esta política contenía no sólo el manejo adecuado de los documentos confidenciales de la empresa y los protocolos para el almacenamiento de la información, sino además un detalle completo de los planes de prevención, gestión y control de la información de la empresa.
- **Sistema de Gestión de Riesgos.** Las soluciones a los problemas de este sistema fueron la creación del Comité de Prevención de Riesgos, el desarrollo del manual del “Enterprise Risk Management” (ERM) y la implementación del “Risk Template”, con lo cual la empresa comenzó a gestionar adecuadamente sus riesgos, identificándolos, evaluándolos y priorizándolos, ejecutando contramedidas para evitarlos o reducir su impacto.
- **Sistema de Operación Eficaz.** Aquí la solución fue el desarrollo de los planes de gobierno corporativo como parte integrante del planeamiento estratégico y la elaboración e implementación de las 23 políticas y normas de la organización, que permitieron gestionar la empresa de una manera transparente y confiable, partiendo por los valores, principios y ética del gobierno corporativo.
- **Política de Gobierno corporativo.** La creación de los cinco comités de gerencia para la toma de decisiones, garantizó en toda la organización una gestión transparente y confiable. Y de manera particular, el comité de gobierno corporativo permitió discutir en la empresa temas relacionados con el código de conducta, con la confidencialidad de la información, la gestión de riesgos corporativos, y con los

problemas de incumplimiento de políticas y normas, así como de sus respectivas sanciones.

- **Planes de Gobierno corporativo.** La solución a los problemas en este sistema fue la creación del Departamento de gobierno corporativo, lo que significaba que ahora los planes del Departamento se desarrollaban a través de los PDCA (planes a corto plazo), y los planes a mediano y largo plazo formaban parte integrante del planeamiento estratégico de la empresa. Por otra parte, todos los acuerdos a que se llegaban en los comités del gobierno corporativo eran redactados en las “Actas” de cada comité, y el jefe del Departamento tenía la obligación de custodiar estas actas, así como de hacer el seguimiento del cumplimiento de los acuerdos tomados.
- **Junta Directiva.** La solución específica a los problemas de este sistema fue la creación e implementación de la “Norma Corporativa de Elaboración y Suscripción de Contratos y Retención de Documentos”. Esta norma se creó como parte de la quinta herramienta del Gobierno corporativo, que son las políticas, normas y procedimientos. Esta norma detallaba claramente los plazos legales y los plazos administrativos, según las políticas internas de la empresa para la custodia de documentos como: contratos, adendas, actas del comité, documentos societarios, administrativos, etc.

Finalmente, es importante mencionar que la “autoevaluación” nos permitió Reportar a la casa matriz (a través del “System Report”) el cumplimiento adecuado de todos los procesos de la empresa y además verificar la participación del gobierno corporativo en las decisiones estratégicas y operativas de toda la organización.

REFERENCIAS

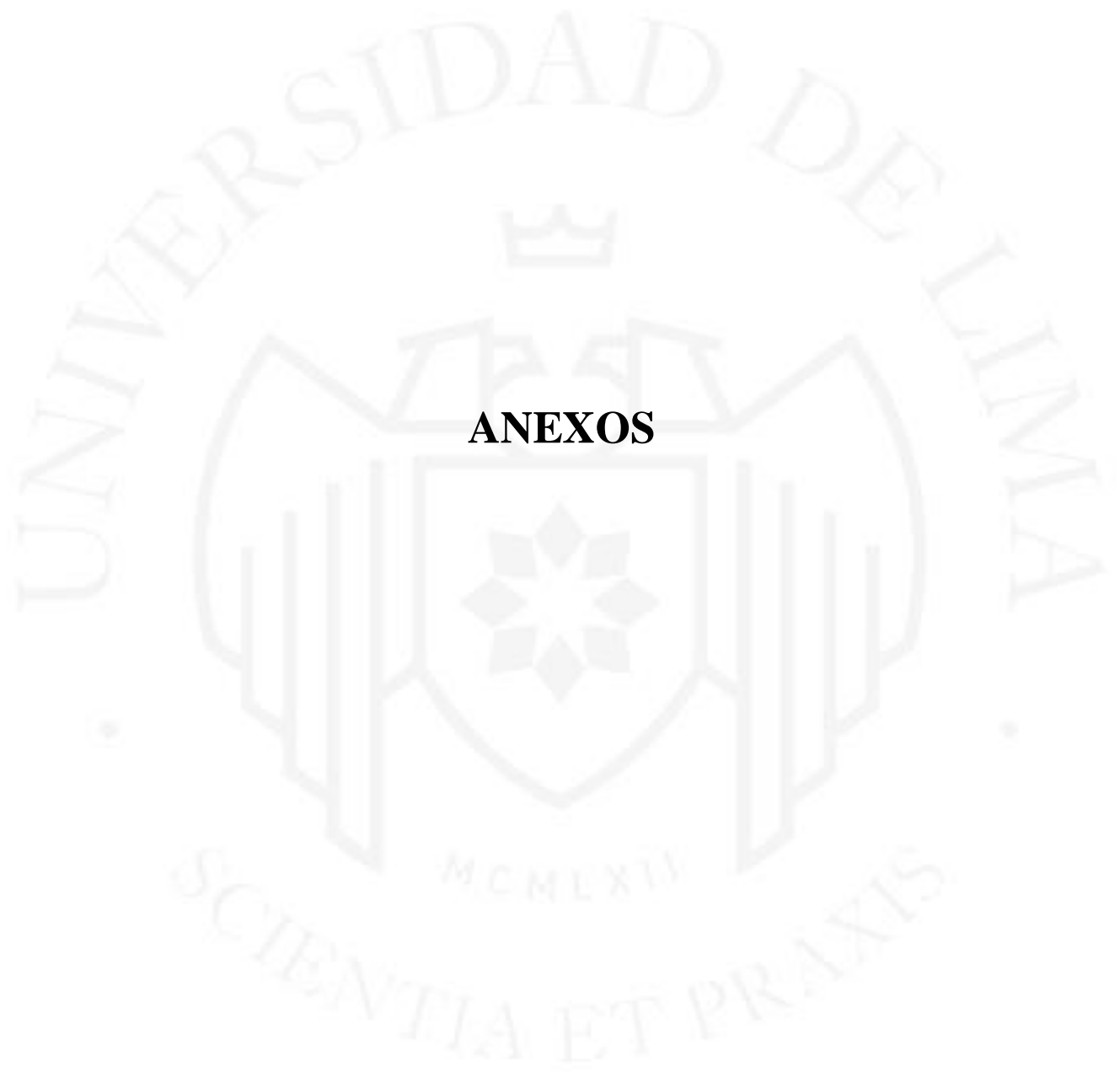
- Asociación Automotriz del Perú. (2002). *Reporte Estadístico Diciembre. Importación de Motocicletas*. Lima: AAP.
- Asociación Automotriz del Perú. (2011). *Reporte Estadístico Diciembre. Registro de placas de vehículos menores*. Lima: AAP.
- Asociación Automotriz del Perú. (2012). *Reporte Estadístico Diciembre. Registro de placas de vehículos menores*. Lima: AAP.
- Asociación Automotriz del Perú. (2013). *Reporte Estadístico Diciembre. Registro de placas de vehículos menores*. Lima: AAP.
- CAF - Banco de Desarrollo de América Latina. (2012). *Gobierno corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal* (Vol. 6). Corporación Andina de Fomento. [versión PDF]. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetworkcafwhitepaper-spanish.pdf>
- Corporación Financiera Internacional, Organización para la Cooperación y el Desarrollo, Foro Global de Gobierno corporativo. (2010). *Guía práctica de gobierno corporativo. Experiencias del círculo de empresas de la mesa redonda latinoamericana*. Washington, DC. [versión PDF]. Recuperado de https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/665e3a004858342b8e49effc046daa89/Spanish_Practical_Guide_Full.pdf?MOD=AJPERES
- Diario El Comercio. (2018). *La urgencia: un buen gobierno corporativo*. Sección Día 1. [Versión digital]. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/urgencia-buen-gobierno-corporativo-noticia-581905>
- Diferencias.Info. (2018). *Diferencia entre Política y Norma*. Recuperado de <https://diferencias.info/diferencia-entre-politica-y-norma/>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (9.^a ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Honda del Perú S.A. (2002). *Lanzamiento MC evolution* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2003). *Mercado Formal vs. Informal* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2011). *Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2012). *Self Assessment- system Report* [Documento interno]. Lima, Perú.

- Honda del Perú S.A. (2013a). *Organización Honda del Perú* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2013b). *Honda Corporate Governance- Audit* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2013c). *BIM - Administration action plan* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2013d). *Mail interno* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2013e). *Manifestaciones del buzón de sugerencia* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2014a). *Organización Honda del Perú* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2014b). *BIM - Administration action plan* [Documento interno]. Lima Perú.
- Honda del Perú S.A. (2014c). *Capacitaciones en gobierno corporativo* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2014d). *Self Assessment- system Report* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2014e). *Internal Decision Criteria* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2015a). *Overview. Administration* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2015b). *Norma corporativa de elaboración y suscripción de contratos y retención de documentos* [Documento Interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2015c). *Política de prevención de la corrupción* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2015d). *Self Assessment- system Report* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2016a). *PDCA - Administration Report* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2016b). *Enterprise risk management* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2016c). *Mail interno* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2016d). *Environment -social - governance* [Reporte a Brasil]. Lima, Perú.

- Honda del Perú S.A. (2016e). *Política de confidencialidad local* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2016f). *Norma Corporativa “Solicitud de Aprobación”* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2016g). *Herramienta de Evaluación de Riesgos “Risk Template”* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2016h). *BIM - Administration action plan* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2016i). *Norma corporativa: Recepción de regalos e invitaciones* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2017a). *Self Assessment- system Report* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2017b). *Relación de políticas, normas y procedimientos* [Intranet de Honda del Perú]. Lima, Perú.
- Honda Motor Company Ltd. (1992). *La Filosofía Honda. Mensaje del presidente de Honda Motor Co. LTD.* Japón.
- Honda South America. (2014a). *Regional operating board* [Documento interno]. Sao Paulo, Brasil.
- Honda South America. (2014b). *Corporate Risk Management Secretariat, Commentary Document* [Documento interno]. Sao Paulo, Brasil.
- Honda South America. (2015). *HCG – Guide, for sox – entity level control* [Documento interno]. Sao Paulo, Brasil.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2004). *Principios de gobierno corporativo de la OCDE.* [versión PDF]. Recuperado de <https://www.oecd.org/spain/37191543.pdf>
- Sainz de Vicuña, J. M. (2011). *Plan de marketing en la práctica* (16.ª ed.). Madrid, España: Esic.
- Universidad ESAN. (2018). *Las ventajas de un buen gobierno corporativo en nuestra organización.* Conexión-Esan [Revista digital]. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/07/30/las-ventajas-de-un-buen-gobierno-corporativo-en-nuestra-organizacion/>

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial (2014). *Tendencias del Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas en América Latina*. Washington, DC. [versión PDF]. Recuperado de <https://www.oecd.org/daf/ca/WorldBankCorporateGovernanceofSOESinLASpanish.pdf>
- Diviso Grupo Financiero. (2014). Gobierno corporativo para empresas del mercado peruano: Casos de Buenas Prácticas. Lima, Perú. [versión PDF]. Recuperado de <http://www.diviso.pe/wp-content/uploads/2014/07/651.pdf>
- Fundación Instituto Iberoamericano de Mercado de Valores. (2014). *El Gobierno corporativo en Iberoamérica*. Proyectos Editoriales. España. [versión PDF]. Recuperado de https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/04/gobierno-corporativo_web.
- Honda del Perú S.A. (2002). *Business plan - línea de motocicletas* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2013). *Breakdown finance* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2013). *Business Plan - Línea de Automóviles* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2013). *Logic tree - Honda corporate governance* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda del Perú S.A. (2017). *Actas del comité de gobierno corporativo* [Documento interno]. Lima, Perú.
- Honda South America. (2012). *Governance policy* [Documento interno]. Sao Paulo, Brasil.
- Internacional Finance Corporation. (2006). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. *Estudio de Casos de Buenas Prácticas de Gobierno corporativo* (2.^a ed.). Washington, DC.: IFC. [versión PDF]. Recuperado de <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37846689.pdf>
- Pérez Fernández de Velasco, J.A. (2012). *Gestión por Procesos*. (5.^a ed.). Madrid, España. ESIC Editorial.
- Universidad ESAN. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de un buen gobierno corporativo*. ESAN/Cendoc. Lima, Perú. [versión PDF]. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/12/07/Empresas%20familiares%20final.pdf>



ANEXOS

Anexo 1: Crecimiento de ventas y financiero de HDP

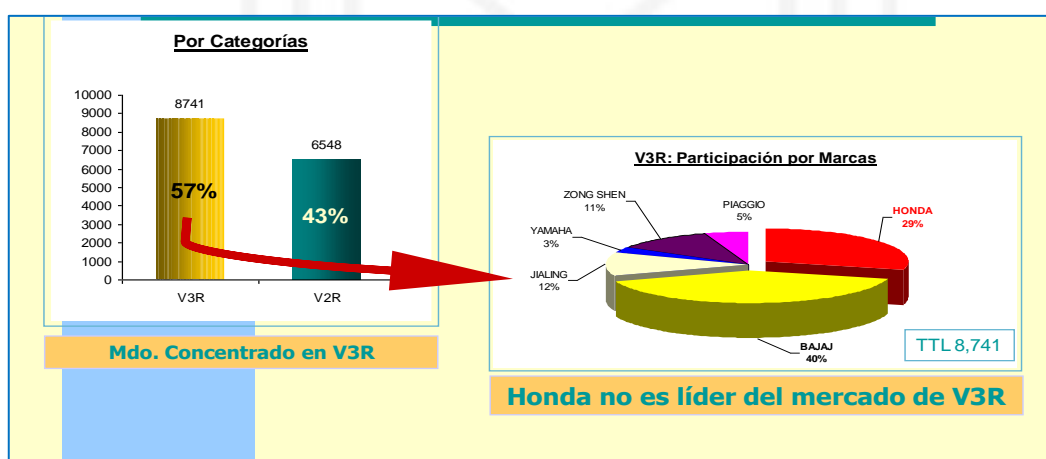
El Mototaxi en el Perú

El mototaxi ingreso al Perú en el año 1978 por iniciativa del Sr. Octavio Mavila (gerente general de Honda del Perú en esos años), quien había visto este vehículo en Asia y se dio cuenta que sería un vehículo que se adaptaría perfectamente a las necesidades de nuestro país.

Es así que el mototaxi con la marca “Motokar” (marca registrada por Honda del Perú S.A.) se posicionó rápidamente en el mercado Peruano, convirtiéndose en el vehículo de mayor demanda por los sectores más afectados económicamente de nuestra población, ya que en realidad este vehículo era una herramienta de trabajo que solucionaba los grandes problemas de falta de empleo en nuestro país.

En estos años, la categoría más importante en el mercado total de vehículos menores en el Perú eran los “Motocarros” (V3R) con una participación del 57 % de las ventas totales (es decir, 8741 unidades) y las “Motocicletas” (V2R) representaban el 43 % del mercado total de vehículos menores (es decir, 6548 unidades). (Asociación Automotriz del Perú, 2002).

Participación de Mercado por categorías y V3R por marcas, año 2002



Fuente: Asociación Automotriz del Perú (2002)
Elaboración propia

Como, se puede apreciar, en la figura anterior en el año 2002 las ventas de nuestros motocarros tenían una participación del 29 % del mercado total del V3R (es decir, 2535 motocarros vendidos); es importante mencionar que en esta categoría la marca líder era Bajaj (el “torito” Bajaj) con el 40 % del mercado del V3R.

Años después Honda del Perú sería líder no sólo en la categoría de Motocicletas (V2R), sino también en la categoría de motocarros (V3R), es decir, Honda en el Perú siempre ha sido líder en el sector de vehículos menores, pero también lo fue en las dos categorías que conforman este sector.

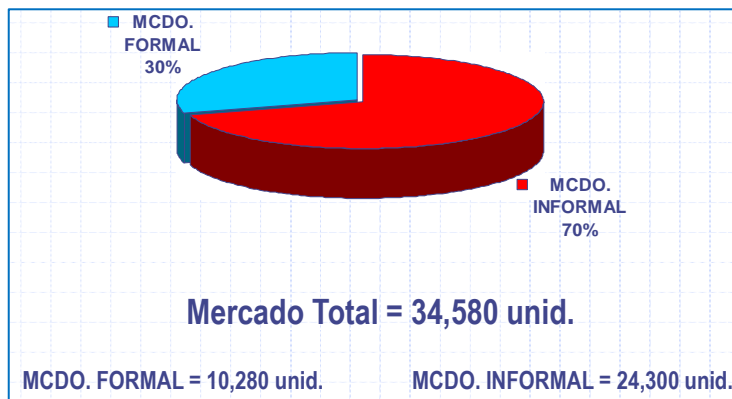
El año 2003 fue un año particular para el sector de vehículos menores en el Perú (motocicletas y motocarros) debido a la importación masiva de motocicletas y motores de origen chino al país. En ese año se dio el “boom” de las motocicletas y mototaxis en el Perú, debido al crecimiento acelerado que el sector había mostrado en los últimos 3 años y la gran rentabilidad que había al importar y comercializar motocicletas y motores.

Por otro lado, muchos competidores hacían mototaxis sin ningún control de las autoridades; ocurría que prácticamente personas que antes elaboraban puertas enrollables de fierro, ahora se dedicaban a fabricar motocarros sin ningún conocimiento de ingeniería ni de seguridad y por lo tanto poniendo en riesgo la salud de los usuarios, ya que muchas veces ocurría que un mototaxi de la competencia se partía en dos pedazos, haciendo que sus tripulantes salgan volando del vehículo, ocasionándoles daño y en algunos casos hasta la muerte.

Por lo mencionado, el mercado de mototaxis estaba formado básicamente por vehículos informales, es decir, eran vehículos que habían sido fabricados en base a los motores que importaban de China y cuyos chasises eran ensamblados prácticamente “en las calles” a vista y paciencia de las autoridades, quienes no hacían nada por controlar su calidad, seguridad, ni requerimientos mínimos de personal capacitado, tampoco controlaban si estas empresas contaban con herramientas adecuadas para su fabricación y menos un control de ruidos o de emisión de gases contaminantes.

Podemos afirmar que en el año 2003 el mercado de mototaxis estaba formado por 34 580 unidades de las cuales el 70% eran informales (24 300 unidades) y el 30 % eran vehículos formales (10 280 unidades) de las marcas: Honda, Bajaj y unos pocos más.

Mercado total de mototaxis en el Perú, año 2003



Fuente: Honda del Perú S.A. (2003)
Elaboración propia

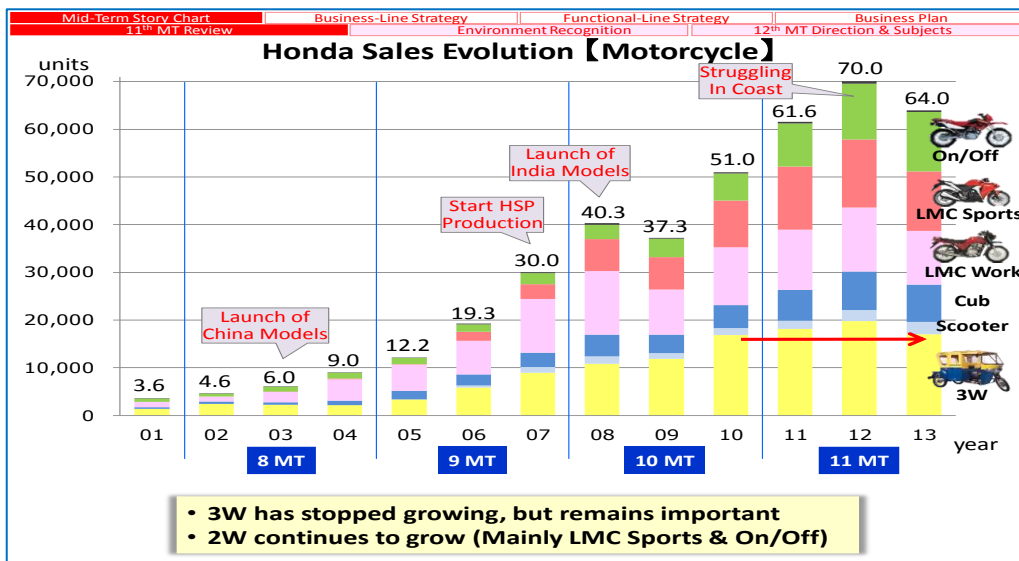
Crecimiento de Ventas de Honda del Perú S.A. años 2000 al 2013

Como ya se había mencionado, la empresa comenzó a crecer a partir del año 2000 (siendo ahora una empresa subsidiaria 100 % de Honda Motor Co. Ltd.) con la llegada de jóvenes profesionales liderados por el presidente y gerente general de la compañía, quien ahora era de origen japonés.

La Línea de Motocicletas había comenzado a crecer de manera gradual y sostenida y en los primeros años de la década del 2000 la participación de ventas en el sector de vehículos menores era muy similar a lo que ocurría en el mercado total, es decir, en promedio el 55 % de las ventas de vehículos menores de HDP eran del V3R y el 45 % de unidades vendidas eran del V2R, sin embargo, el objetivo de la empresa, desde un inicio, fue revertir esta situación, apostando por el crecimiento de los V2R.

La Línea de Negocios de Motocicletas creció desde el año 2001 de manera permanente con algunos “picos”, como en el año 2008 y en el año 2012. Se pasó de vender 3600 unidades en el año 2001 a vender 64 300 unidades en el año 2013; un crecimiento de más de 60 000 unidades, esto es más de 1600 % de incremento.

Evolución de Ventas de la Línea de Motocicletas, años 2001 – 2013 (miles de unid.)



Fuente: Honda del Perú S.A. (2013c)
Elaboración propia

En cuanto a la categoría de vehículos V3R, podemos afirmar que ésta creció hasta el año 2010 luego de lo cual mantuvo sus ventas y porcentualmente se revertió el porcentaje de participación de estos vehículos en el total de las ventas de Honda, ya que en el año 2013 podemos afirmar que las ventas de los V3R representaban sólo el 30 % de las ventas totales de unidades de la Línea de Negocios de Motocicletas, es decir, que se vendieron más de 19 000 motocarros anuales, ya que las ventas totales eran de 64 300 unidades.

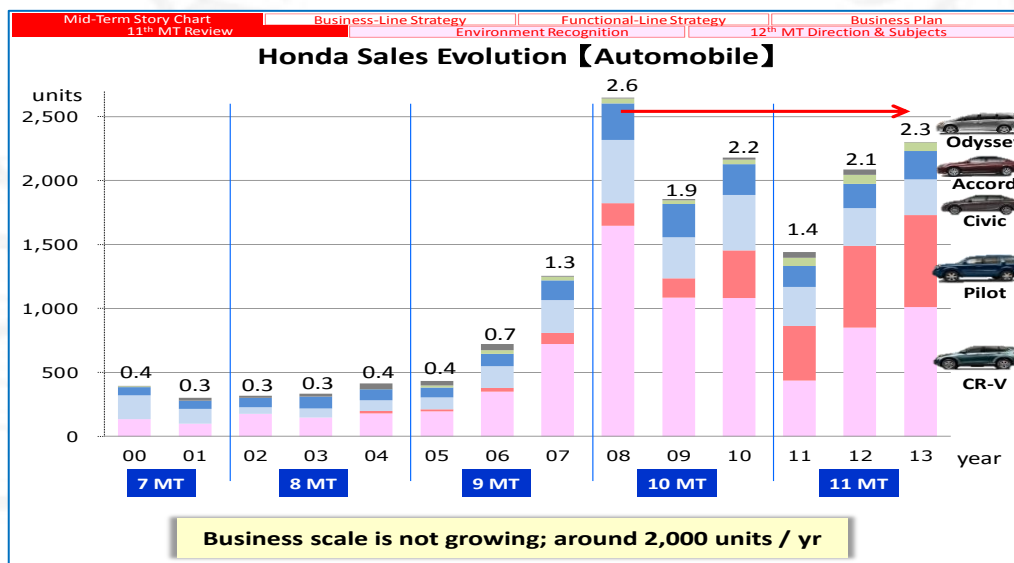
Las ventas de la categoría de motocicletas (V2R) habían crecido rápidamente según los objetivos planteados a inicios de la década del 2000 y ahora representaban el 70 % de las ventas totales de esta Línea, es decir, más de 45 000 unidades por año. Honda basó su crecimiento en el desarrollo de las categorías de “motos de ciudad” (tanto “sport” como de “trabajo”) y en la categoría “On/Off” (motos “todo terreno”), muy utilizadas en las provincias del Perú.

En cuanto a la Línea de Negocios de Automóviles, los principales modelos que se comercializaban eran cinco: CRV, Pilot, Civic, Accord y Odyssey, de los cuales los 2 primeros modelos representaban las mayores ventas. También podemos ver que el crecimiento de esta línea de negocios se dio desde el año 2001 hasta el año 2008, año en el que se tuvo el mayor pico de ventas durante este período, luego de lo cual las ventas

fueron muy dispares, por lo que podemos afirmar que a partir del año 2008 sólo se han mantenido las ventas en un promedio de 2000 unidades por año.

En esta línea de negocios se puede afirmar que Honda pasa de vender 300 unidades en el año 2001 a 2600 unidades en el año 2008. Para luego mantener su nivel de ventas promedio anual en 2000 unidades hasta el año 2013. Esto implica un crecimiento de 1700 unidades y un crecimiento porcentual de más del 500 %.

Evolución de Ventas de la Línea de Automóviles, años 2000 – 2013 (miles de unid.)



Fuente: Honda del Perú S.A. (2013c)
Elaboración propia

Crecimiento financiero de Honda del Perú, años 2001 al 2013

Para analizar el crecimiento financiero de Honda del Perú S.A. vamos a considerar las cuatro líneas de negocio que tiene la empresa. En la siguiente figura podemos apreciar que la empresa también ha tenido un crecimiento permanente en sus ingresos por ventas, desde el año 2000 hasta el año 2013 teniendo “picos” de crecimiento en los años 2008 y 2012, tal como sucedió en las ventas en unidades de la Línea de Motocicletas.

Esta relación directa se explica debido a que el mayor porcentaje de ingresos de la empresa está representado por las ventas de vehículos menores, Línea de Negocios que ha tenido exactamente el mismo comportamiento.

El crecimiento de los ingresos por ventas de la Línea de Negocios de Automóviles, ha sido muy particular, ya que si bien ésta Línea también ha tenido un crecimiento gradual (como toda la empresa) tuvo un gran “pico” en sus ventas en el año 2008, llegándose a vender más de 2600 unidades, situación muy particular que está relacionada directamente con la coyuntura económica mundial.

Por otra parte, el crecimiento de los ingresos por ventas de la Línea de Productos de Fuerza ha sido un crecimiento permanente y gradual hasta el año 2012 decayendo ligeramente en el año 2013 y en la Línea de Repuestos se puede apreciar que su crecimiento se inicia en el año 2004 (ya que es la Línea de Negocios más joven) y sus ingresos por ventas crecieron de manera permanente y sin ningún pico hasta el 2013.

Estas líneas de negocio siguieron la tendencia general de crecimiento de la empresa. En conclusión, los ingresos por ventas de las cuatro líneas de negocio que posee la empresa han tenido un crecimiento permanente, pasando de facturarse 13.4 millones de dólares en el año 2000 a facturarse 197.8 millones de dólares en el año 2013; esto significa un crecimiento de 1376 %.

Evolución de las ventas netas por líneas de negocio, años 2000 – 2013, expresado en millones de dólares americanos



Fuente: Honda del Perú S.A. (2013c)
Elaboración propia

Anexo 2: “System Report” detallado, año 2012

System Report: Attachment 1/3 State of Establishment of Internal Control System and Issues/Events (1-1. Compliance System)								
Company Name: <u>Honda del Peru S.A.</u>								
1 – 1 Compliance System								
Has the company established conduct guidelines for all Directors, Officers, Employees and other members of the company (“Officers and Employees”) and has it taken measures to communicate and make all Officers and Employees aware of the guidelines?								
■ State of Establishment								
■ Issues/Events. (Please provide a brief summary. Use one row per issue/event.)								
Result of Evaluation	Reason of A, B, C evaluation	Reevaluation is B/C, please fill in below		Summary of issues/events occurred (Address if necessary)	Countermeasures	Countermeasures 1: Completed 2: Not completed	Completion date (or scheduled completion date) of countermeasures	Division Name
A: Appropriate/Good B: Appropriate but some action may be required C: Inappropriate — Not Applicable	Code of Conduct copy is handled to every Associate. However, measures need to be taken so that all Associates are aware and practice guidelines.	Countermeasures	Completion date (or scheduled completion date) of countermeasures		Incorporate discussion of Code of Conduct in content and ensure understanding. - Train Associates about ethical values. - Identify Suggestion box as a means to canalize unethical behavior. - Resume HCG monthly meetings.	2 January 2013	HDP / HSP	
B			2 June 2013	Code of Conduct is not reinforced in daily activities and needs to be complemented with instances such as prevention of sexual or moral harassment. There is no frequent follow up to HCG agenda to be discussed.			2 June 2013	HDP / HSP

(continúa)

System Report: Attachment 1/3 State of Establishment of Internal Control System and Issues/Events (1-2. Compliance System)			
Company Name: Honda del Peru S.A.			
1 - 2 Compliance System			
Has the company established systems or procedures for acquiring information adequately on existing, new or updated law and/or regulations ("Laws") that relate to the business of the company to ensure compliance?			
■ State of Establishment			
Result of Evaluation	Reason of A, B, C evaluation	If evaluation is B/C, please fill in below	
A: Appropriate/Good B: Appropriate but some action maybe required C: Inappropriate - No Applicable	Reason of A, B, C evaluation	Countermeasures 1: Completed 2: Not completed	Completion date (or scheduled completion date) of countermeasures
■ Issues/Events (Please provide a brief summary. Use one row per issue/event.)			
Summary of issues/events occurred (Add rows if necessary)	Countermeasures	Completion date (or scheduled completion date) of countermeasures	Division Name
A	- Muñiz law firm provides following in house service: legislation update, labor legislation advice, intellectual property, contracts with dealers, etc. - Overtime payment is fulfilled according to the law. - Performance Evaluation is applied to Assistant Managers and above positions.		

(continuación)

System Report: Attachment 1/3 State of Establishment of Internal Control System and Issues/Events (1-3. Compliance System)						
Company Name: Honda del Peru S.A.						
1 - 3 Compliance System						
Has the company established systems or procedures that allow appropriate action to be promptly taken in each division in cases of any violation of laws or any other conduct deemed inappropriate?						
State of Establishment						
Result of Evaluation A: Appropriate/Good B: Appropriate but some action may be required C: Inappropriate - Not Applicable	Reason of A,B,C evaluation	If evaluation is B/C, please fill in below			Completion date (or scheduled completion date) of countermeasures	Division Name
		Countermeasures	Countermeasures 1: Completed 2: Not completed	Completion date (or scheduled completion date) of countermeasures		
A	Muniz law firm is part of every internal process in order to ensure laws, rules and regulators compliance.					

■ **Issues/Events (Please provide a brief summary. Use one row per issue/event.)**

(continúa)

System Report: Attachment 1/3 State of Establishment of Internal Control System and Issues/Events (2-1. Information Management System)						
Company Name: Honda del Peru S.A.						
2 - 1 Information Management System						
Has the company established systems or procedures to follow in retaining and managing information appropriately on the exercise of Officer and Director's duties, information on customers, important information on operations such as confidential business information, etc?						
■ State of Establishment (Please provide a brief summary. Use one row per issue/event.)						
Result of Evaluation A: Appropriate/Good B: Appropriate but some action may be required C: Inappropriate - Not Applicable	Reason of A, B, C evaluation	If evaluation is B, C, please fill in below			Completion date (or scheduled completion date) of countermeasures	Division Name
		Countermeasures	Countermeasures 1: Completed 2: Not completed	Completion date (or scheduled completion date) of countermeasures		
B	Access to and handling of e-mail, network, electronic documents, equipment, software and information systems are being monitored. However, use of external storage (USB) and procedures for physical documents need to be included in system.	Implement Honda Security Policy for physical documents.	2 Not completed	2 April 2013		
		System for physical documents: - Publish Honda Security Policy (HSP) in Intranet. - Define type of documents to be classified as confidential. - Classify documents. - Train Associates about HSP.	1 Completed	2 April 2013	HDP / HSP	
		System for external storage: - Enable technical access by profile. - Supply official external storage by area.				

System Report: Attachment 1/3 State of Establishment of Internal Control System and Issues/Events (3 Risk Management System)						
Company Name: Honda del Peru S.A.						
3 Risk Management System						
Has the company organized systems or procedures for specifying and managing possible risks to the business operations and risk of loss such as natural disasters?						
<p>■ State of Establishment (Please provide a brief summary. Use one row per issue/event.)</p>						
Result of Evaluation	Reason of A,B,C evaluation	Countermeasures	Countermeasures 1: Completed 2: Not completed	Completion date (or scheduled completion date) of countermeasures	Division Name	
A: Appropriate/Good B: Appropriate but some action may be required C: Inappropriate — Not Applicable	Safety and Health at Work System was implemented in 2011 in order to identify hazards and risks, monitor internal and external agents, etc. However, other systems like Crisis and Environmental Committees are recently conformed.	Assess all risk variables that may affect our operations and implement systems.	<p>Summary of issues/events occurred (Add rows if necessary)</p> <p>Crisis Committee was conformed to take actions in order to decrease the likelihood of interruption of business / process in crisis situations like: fire, flood, earthquake, windstorm, among other disasters. However, there is no monthly agenda to review main actions.</p> <p>Diversified suppliers relation needs to be prepared in order to ensure business operations.</p> <p>Lack of system for effective monitoring on the activities of subcontractors.</p> <p>From a strategic point of view, we count on a system to identify gap between plan and real performance of Associates in charge of processes. However, it is operating only for Managers and above.</p> <p>Environmental Committee has recently conformed to identify the impacts of our activities, products and services may have on the environment.</p>	<p>Countermeasures</p> <p>Resume Crisis Committee activities: - Identify risks. - Elaborate actions plan. - Schedule monthly meetings.</p> <p>Limit concentration of suppliers, implementing a progressive development program.</p> <p>Improve contracts' control execution.</p> <p>Implement First Performance Evaluation Model approved for rest of Associates.</p> <p>Environmental Committee start-up: - Define indicators. - Elaborate actions plan. - Schedule monthly meetings.</p>	<p>2 July 2013</p> <p>2 December 2013</p> <p>2 December 2013</p> <p>2 February 2013</p> <p>2 December 2013</p>	<p>HDP / HSP</p> <p>HDP / HSP</p> <p>HDP / HSP</p> <p>HDP / HSP</p> <p>HDP / HSP</p>
B						

System Report: Attachment 1/3 State of Establishment of Internal Control System and Issues/Events (4-1. Effective Operation System)					
Company Name		Honda del Peru S.A.			
4 – 1 Effective Operation System					
Has the company established systems or procedures to make business targets and plans and are there systems to manage achievement levels?					
■ State of Establishment (Please provide a brief summary. Use one row per issue/event.)					
Result of Evaluation A: Appropriate/Good B: Appropriate but some action may be required C: Inappropriate - Not Applicable	Reason of A, B, C evaluation	If evaluation is B,C, please fill in below			
		Countermeasures	Countermeasures 1: Completed 2: Not completed	Completion date (or scheduled completion date) of countermeasures	Division Name
A	- PDCA follow up by division and business lines. - Monthly results revisions by business lines. - Monthly financial meeting.				

System Report: Attachment 1/3 State of Establishment of Internal Control System and Issues/Events (4-2. Effective Operation System)																																							
Company Name: Honda del Peru S.A.																																							
4 - 2 Effective Operation System Has the company set up its organization to carry out efficient business operation?																																							
■ State of Establishment																																							
Result of Evaluation A: Appropriate/Good B: Appropriate but some action may be required C: Inappropriate - Not Applicable	Reason of A, B, C evaluation	If evaluation is B, C, please fill in below			Completion date (or scheduled completion date) of countermeasures	Countermeasures 1: Completed 2: Not completed	Completion date (or scheduled completion date) of countermeasures																																
		Countermeasures	Summary of issues/events occurred (Add rows if necessary)	Countermeasures				Division Name																															
B	We count on systems to identify problems early, report to the board weaknesses identified in the process. However, system operations needs to be reinforced.	We need to focus on documentation and activities to implement flow charts and records in other areas.	2 December 2013	2	2 December 2013	Define training calendar for Associates: monthly evaluations in order to ensure its practice. - SAP implementation. - Implement First Performance Evaluation Model approved for rest of Associates.	HDP / HSP																																
								We count on system for validity of documents: patron assembly, roles and responsibilities, contracts. However, policies and procedures for other business operators need to be standardized, formalized and communicated to all Associates.	2	December 2013 (SAP implementation: 2014)	HDP / HSP																												

System Report: Attachment 1/3 State of Establishment of Internal Control System and Issues/Events (5. Group Governance System)					
Company Name		Honda del Peru S.A.			
5 Group Governance System					
Has the company established systems or procedures to confirm and evaluate the establishment and management status of its subsidiary companies' internal control system? (company which has subsidiaries only)					
■ State of Establishment					
Result of Evaluation A: Appropriate/Good B: Appropriate but some action may be required C: Inappropriate - Not Applicable	If evaluation is B/C, please fill in below				
	Reason of A, B, C evaluation	Countermeasures	Completion date (or scheduled completion date) of countermeasures	Completion date (or scheduled completion date) of countermeasures	Company Name
-					
Please input subsidiaries' issues/events in Attachment 3/3					

■ Issues/Events (Please provide a brief summary. Use one row per issue/event.)

(continuación)

System Report: Attachment 1/3 State of Establishment of Internal Control System and Issues/Events (6. Audit System)

Company Name: Honda del Peru S.A.

6 **Audit System**
Has the company established necessary systems or procedures so that its auditors can carry out audits effectively as required by Law and Internal rules?

■ State of Establishment **Issues/Events (Please provide a brief summary. Use one row per issue/event.)**

Result of Evaluation <small>A: Appropriate/Good B: Appropriate but some action may be required C: Inappropriate - Not Applicable</small>	Reason of A, B, C evaluation	If evaluation is B, C, please fill in below			Completion date (or scheduled completion date) of countermeasures	Division Name
		Countermeasures	Countermeasures 1: Completed 2: Not completed	Completion date (or scheduled completion date) of countermeasures		
-						

Fuente: Honda del Perú S.A. (2012)

Anexo 3: Análisis del “System Report” del año 2012

Sistema de Gestión de la Información (Information Management System)

El sistema de gestión de la información se divide en dos partes, las cuales se encuentran identificadas por un grupo de preguntas que sirven para definir rápidamente sus requerimientos de control.

¿La compañía ha establecido sistemas o procedimientos a seguir en la retención y gestión de la información, en el ejercicio de las funciones y deberes de funcionarios y directores, en la información sobre los clientes, en la información importante sobre las operaciones, tales como la información comercial confidencial, etc.?

La empresa tenía un control sobre los sistemas informáticos utilizados en la empresa, sobre los correos electrónicos, los equipos, el software, etc., sin embargo, no existía un control sobre el almacenamiento de la información a través del uso de los USB, tampoco sobre el uso de las Laptop fuera de la oficina, no existía un procedimiento para el manejo de información confidencial, ni para el manejo de documentos físicos confidenciales.

Tampoco había un procedimiento para el desarrollo de nuevos productos o para resguardar áreas o departamentos que trabajasen información confidencial. No existía un protocolo de seguridad para las visitas a las oficinas, plantas y/o diversas instalaciones que tenía la empresa en Lima o en las provincias del Perú.

El problema estructural en cuanto al Sistema de Gestión de la Información era que no existía una Política de Seguridad de la Información, y desde mi punto de vista esto se debía a que no existía en la empresa una conciencia clara de cómo debía manejarse la información y cuales deberían ser los procesos para el manejo de la información confidencial.

El resultado de la evaluación había sido “B” = Apropiado, pero se necesita hacer alguna acción para mejorarlo.

¿La compañía ha establecido sistemas o procedimientos para comprobar la exactitud y pertinencia de la información importante que será comunicada a terceros? Esta información puede tratar sobre la liquidación de cuentas de la

empresa o cualquier otra información importante que puede influir en el juicio de los accionistas para la toma de una decisión de inversión.

Este sistema de control no era aplicable a nuestra empresa porque estaba destinado sólo para aquellas empresas del grupo que cotizan en bolsa.

Sistema de Gestión de Riesgos (Risk Management System)

El sistema de gestión de riesgos consta de sólo un tema, el cual se encuentra identificado por un grupo de preguntas que sirven para definir rápidamente sus requerimientos de control.

¿La empresa ha organizado sistemas o procedimientos para especificar y gestionar posibles riesgos de operaciones comerciales y riesgo de pérdida como desastres naturales?

En el año 2013 lo único que se tenía sobre el sistema de gestión de riesgos era la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo que fue implementada en el año 2011. Sin embargo, esta política sólo nos permitía controlar los riesgos inherentes a los procesos de producción (fabricación y ensamblaje de vehículos) en las Plantas del Callao y de Iquitos respectivamente.

La empresa no contaba con una Política de Gestión de Riesgos Empresariales (Enterprise Risk Management – ERM) ni con una Política de Gerenciamiento de Crisis ante desastres naturales; lo único que las empresas tenían en ese sentido era la posibilidad de hacer capacitaciones y simulacros contra incendios y terremotos en nuestras diferentes sedes a través de la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, mencionada líneas arriba.

De manera particular, consideraba que ésta era una de las principales carencias de la organización, ya que la falta de una Política de ERM no permitía identificar los posibles riesgos en los diferentes procesos de la organización, como por ejemplo, los riesgos comerciales, financieros, de planeamiento, de estrategias corporativas y operativas, riesgos externos relacionados con los aranceles, exoneración de tributos, riesgos sociales en relación a las comunidades aledañas a las Plantas de producción, riesgos legales con relación a los contratos con entidades de gobierno y empresas privadas, riesgos de propiedad intelectual, riesgos de la imagen de la empresa y de la marca, riesgos internos en relación con el clima laboral, etc.

El resultado de la evaluación había sido “B” = Apropiado, pero se necesita hacer alguna acción para mejorarlo.

Sistema de Operación Eficaz (Effective Operation System)

El sistema de operación eficaz se divide en dos partes, las cuales se encuentran identificadas por un grupo de preguntas que sirven para definir rápidamente sus requerimientos de control.

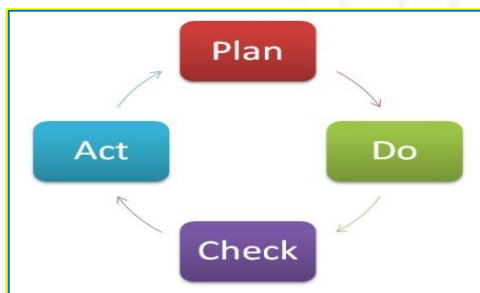
¿La compañía ha establecido sistemas o procedimientos para lograr los planes y objetivos de los Negocios, y existen sistemas para gestionar los niveles de logro?

En relación a este sistema de control, podemos afirmar que la empresa sí tenía y empleaba eficazmente la herramienta de calidad denominada PDCA en el corto plazo y gestionaba el planeamiento estratégico de la empresa en el mediano y largo plazo. EL PDCA es un método de análisis y solución de problemas que forma parte del estilo de trabajo del Asociado Honda. PDCA significa: Plan – Do – Check – Action y se emplea en el corto plazo, convirtiéndose en un proceso de mejora continua en todas las áreas de la empresa.

Este PDCA, además de ser una herramienta de calidad, se utilizaba en el corto plazo como una herramienta de planificación y control y llegaba a interrelacionarse y formar parte (en el mediano y largo plazo) del planeamiento estratégico de la empresa (como lo vimos en el capítulo IV), por lo tanto, los Asociados Honda estaban involucrados y comprometidos en la elaboración del planeamiento estratégico de la empresa y por consiguiente con el logro de sus objetivos.

El resultado de la evaluación había sido “A” = Apropiado/bueno.

Herramienta de calidad (PDCA)



Elaboración propia

¿La compañía ha puesto en marcha su organización para llevar a cabo operaciones comerciales eficientes?

En ese momento, las empresas contaban con padrones de ensamblaje, con manuales de fabricación de motocarros, con organigramas de la organización, además de un Departamento de Tecnología de Información que brindaba el soporte tecnológico a cada una de las Divisiones de la empresa y un Departamento Legal que brindaba el control de los contratos y asesoría legal a las demás áreas.

En realidad, estos controles eran básicos ya que la empresa adolecía de políticas, normas y procedimientos y en general de una estructura organizacional que permita el cumplimiento del plan estratégico de la empresa regulado por un gobierno corporativo “fuerte” que permita la toma de decisiones transparentes y confiables y que controle la adecuada relación que la empresa debía mantener con su entorno político, económico y social.

Por otra parte, si bien la empresa realizaba capacitaciones en filosofía Honda, estas eran esporádicas, no había un plan establecido ni controles para asegurar su desarrollo. Sobre el código de conducta, ya hemos mencionado que no había un conocimiento real y que aquellas acciones aisladas de la implementación de algunas herramientas del gobierno corporativo, como el código de conducta, no se habían realizado adecuadamente y la comunicación era ineficaz. En cuanto a los sistemas de control de los procesos comerciales tampoco se contaba con una propia evaluación interna de estos procesos y sus riesgos.

Consideramos en ese momento, que lo más importante era que la empresa no contaba con un Área o Departamento responsable, encargado de gestionar estas actividades, dejando a las Líneas de negocio actuar según su criterio y sin estándares de calidad que los guíen, por lo tanto generando un riesgo importante en cada una de las Líneas de negocio, riesgos que derivaron en problemas, como detallaremos en los siguientes capítulos.

El resultado de la evaluación había sido “B” = Apropiado, pero se necesita hacer alguna acción para mejorarlo.

Sistema de Gobierno de Grupo (Group Governance System)

Este quinto sistema de control no está diseñado para las empresas subsidiarias como Honda del Perú, por lo que no se incluye su análisis ni evaluación.

Sistema de Auditoría (Audit System)

Este sexto sistema de control no está diseñado para las empresas subsidiarias como Honda del Perú, por lo que no se incluye su análisis ni evaluación.

Como también se menciona en el texto principal del presente trabajo profesional, en la siguiente figura se puede apreciar que de los seis sub-sistemas que conforman el “System Report” los dos últimos no pueden ser aplicados a la empresa y en los cuatro restantes, que son aplicables, existen por lo menos una calificación “B”, es decir que el requerimiento ha sido atendido pero necesita ser mejorado.

Resultados de la evaluación del “System Report” a fines del año 2012

System	System Number	Result of Evaluation
Compliance System	1 – 1	B
	1 – 2	A
	1 – 3	A
Information Management System	2 – 1	B
	2 – 2	—
Risk Management System	3	B
Effective Operation System	4 – 1	A
	4 – 2	B
Group Governance System	5	—
Audit System	6	—

Fuente: Honda del Perú S.A. (2012)

Estas calificaciones eran realmente malas para los estándares de calidad de la transnacional, exigencia que se conocía muy bien, por lo tanto el principal objetivo era mejorar rápidamente estas calificaciones, ya que éstas no iban a ser aceptadas para los resultados finales del año 2013.

Como dijimos al inicio del presente trabajo, esta situación se debía a que hasta ese momento el nivel de ventas de nuestra empresa no había sido significativo para la transnacional, sin embargo, en esos dos últimos años (2012 y 2013) las ventas de la empresa estaban alrededor de los 200 millones de dólares anuales.

Esta situación, puso a la empresa en “vitrina”, generando que la Transnacional exija el cumplimiento de los estándares de calidad del “System Report” y que adicionalmente HSA realice una auditoría en gobierno corporativo, la cual se detalla a continuación.

Auditoría de Honda South América, en gobierno corporativo, año 2013

A continuación, se presente un cuadro esquemático sobre la Auditoría en Gobierno corporativo realizada por Honda South América en el mes de mayo del 2013, la que permitirá dar una mejor explicación de la Auditoría realizada.

Estructura de la auditoría en gobierno corporativo realizada por HSA

Estructura de la Auditoría de Honda South América en Gobierno Corporativo		
Categorías	Sub Categorías	Estándar de Auditoría de HCG
Estructura del Gobierno Corporativo	Política de Gobierno Corporativo	Pólítica básica establecida p/Gerencia Corporativa
	Sistema de Gobierno Corporativo	Sistema establecido con operaciones reales
	Planes del Gobierno Corporativo	Planes fijados con medidas implementadas
Estructura de la Administración	Junta Directiva	Administración de acuerdo a leyes y normas de la empresa
	Audidores Corporativos	Actividades de acuerdo a leyes y normas de la empresa
	Estándar de Deliberación	Organ. establecido con autoridad p/toma de decisiones
Código de Conducta / Auto-Verificación	Código de Conducta	Activ. p/asegurar el conocimiento del código de conducta
	Auto - Verificación	Autoverificación del cumplimiento y gestión del riesgo
Sistema de Cumplimiento	Oficial de Cumplimiento	Comité establecido p/toma de desiciones sobre Cumplim.
	Sistema p/promover el cumplimiento	Departamento establecido p/sugerencias sobre ética
	Línea de propuesta p/mejorar la Ética	Actividades relevantes p/establecer mejoras en la ética
	Cumplim. Legal y Activ. de prevención	Se lleva a cabo actividades de cumplimiento diariamente
Sistema de Gestión de Riesgos	Sistema de Gestión de Riesgos	Se ha establecido una estructura de Gestión de Riesgos, para que en los casos de ocurrencia de crisis, el daño sea menor y la recuperación sea rápida

Fuente: Honda del Perú S.A. (2013b)

Elaboración propia

La Auditoría en Gobierno corporativo está formada en base a cinco categorías y trece subcategorías que permiten evaluar la estructura del Gobierno corporativo, la Administración (que permite su fluidez a través de la organización), sus herramientas como el “código de conducta”, la “autoevaluación”, la “gestión de riesgos”, que son fundamentales para su correcta implementación en la organización.

Los auditores evalúan las categorías y subcategorías mencionadas, comparándolas con el estándar del gobierno corporativo de Honda a nivel mundial.

La auditoría tiene establecidos tres criterios de evaluación: i) “Bueno”, el cual se califica con el N°3, ii) “Se necesita mejoras en algunas áreas”, el cual se califica con el N°2 y iii) “No se realizó ninguna actividad”, el cual se califica con el N°1. Con estos tres criterios se califica la administración de las políticas y sus procesos. La auditoría completa de Honda South América, en gobierno corporativo, se encuentra debidamente detallada en el Anexo 4 del presente proyecto profesional.

En el análisis que realizaremos de esta auditoría, trataremos sólo los puntos que fueron calificados con el N°2 “Se necesita mejoras en algunas áreas” (no hay ninguno

calificado con el N°1 “No se realizó ninguna actividad”), es decir analizaremos sólo aquellos puntos que han sido observados por los auditores. Pero además (con la finalidad de no hacer muy extenso el análisis) se analizará sólo aquellas observaciones que no se hayan mencionado en el “System Report” y no se tocará aquellas observaciones que se estén repitiendo en diferentes partes de la misma auditoría. Su análisis es el siguiente:

Política del Gobierno corporativo:

La principal observación de este sistema era que los temas de Gobierno corporativo no son revisados ni discutidos en los Comités de Gerencia que existían en la empresa. La única excepción eran las revisiones mensuales sobre las manifestaciones del Buzón de Sugerencias (Honda del Perú S.A., 2013-2017c), cuya finalidad era mejorar el clima laboral que se vivía en la empresa.

Se puede confirmar, que el tema de Gobierno corporativo no era tratado en ningún comité de gerencia y que lo único que se gestionaba (relacionado con este concepto) eran las manifestaciones que los Asociados realizaban a través del buzón de sugerencias, la mayoría de las cuales no estaban relacionados al código de conducta y por lo tanto no estaban relacionados al gobierno corporativo. Esto se debía a que ningún Asociado tenía conocimiento cabal de este concepto, por lo que hasta ese momento no se había realizado ninguna capacitación sobre el tema.

Por ejemplo, recuerdo que en la Planta de Iquitos una de las manifestaciones realizada por un operario, a través del buzón de sugerencias, fue su solicitud de cambio del concesionario de alimentos (del comedor de operarios) debido a que su comida era mala; lo cual como se sabe, no tiene nada que ver con ética, valores, principios, leyes y normas, es decir, no forma parte del gobierno corporativo.

La calificación de la Auditoría había sido 2: Se realizaron las actividades, pero no se ha cumplido con algunos requisitos.

Planes del Gobierno corporativo

Con respecto a los planes establecidos del gobierno corporativo, se puede afirmar que también aquí la empresa había recibido una calificación benigna, ya que los Auditores

consideraron que existían planes del Gobierno corporativo y que éstos eran discutidos en los comités, pero que no existían actas donde se expliciten los acuerdos tomados y tampoco existían un control de los archivos de estas actas de comités de gerencia y de la Junta Directiva con los acuerdos tomados en relación a las acciones de Gobierno corporativo.

La calificación de la Auditoría había sido 2: Se realizaron las actividades, pero no se ha cumplido con algunos requisitos.

Junta Directiva:

Esta observación estaba relacionada con la falta de una “Política de Retención de Documentos”, donde se debería establecer claramente la fecha límite para la custodia de las “actas” de la junta directiva, así como de cualquier otro documento administrativo, es decir, no existía un tiempo de custodia de las actas con los acuerdos tomados en la Junta Directiva y en los Comités de Gerencia de acuerdo a las leyes peruanas y a la política de la transnacional.

Nuevamente habíamos sido calificados con el N°2, sin embargo, no sólo faltaban algunos requisitos como el archivamiento correcto de las actas y otros documentos confidenciales, sino que en realidad no existía una norma que regule específicamente el manejo y los plazos para la retención de los documentos.

Anexo 4: Auditoría de HSA en Gobierno corporativo

Audited Company / Date		Internal Audit Dept. / Date							
Secretary HCG	Local Coordinator HCG	Auditor	MGR						
Marcos Matos	Kazuhiro Takazawa								
06 / 07 / 2013	06 / 07 / 2013	/ /	/ /						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 50%;">Mark</th> <th style="width: 50%;">Definition</th> </tr> <tr> <td>M</td> <td>Must (required) item</td> </tr> <tr> <td>W</td> <td>Want (recommended) item</td> </tr> </table>	Mark	Definition	M	Must (required) item	W	Want (recommended) item			
Mark	Definition								
M	Must (required) item								
W	Want (recommended) item								
Assessment criteria									
3	2	1	Date completed						
Resolutions approved, with information clearly recorded in meeting minutes	Resolutions approved, but no records in the minutes	Resolutions not decided on							
Operating rules in place, with measures taken to ensure associates' knowledge of rules	Operating rules created	No operating rules							
Assessment score (3, 2, 1)		Comments (Good points, matters of concern, issues for improvement)	Additional countermeasures						
2		Issues of Corporate Governance are not frequent on meetings of Coordination HCG in HDP except monthly reviews related to the topic "Suggestion Box". (example: minutes of Coordination HCG Meeting in dec09, 2011). Need to strengthen further discussions of this matter (Corporate Governance) keeping records of the deliberations.	Additional countermeasures						
2		Corporate Governance rules implemented: Code of Conduct and Honda Security Police - (Intranet); Suggestion Box (e.mail 29.0110) Work, Health and Safety) The HCG Policy in force was not disclosed, maintaining the previous policy since 2009. The policy defined by HSA was included in the Intranet system during this audit jobs and it will be disclosed to all HDP associates, by e.mail and on meetings. Disclose the HCG Policy to all HDP/HSP associates.	Additional countermeasures						

(continúa)

Corporate governance systems established, with no operations being carried out		CG established, with the organizational structure for fulfilling the necessary functions in place		CG established, but not in a position to fulfill its functions		CG established no established	
2	Corporate governance system	M	(1) Secretariat established for corporate governance - HCG system and organizational chart established - Hearing	Sufficient measures for conveying policies and sharing information of information sufficient	Meetings held for CG promotion, but the communication of policies and sharing of information insufficient	Meetings for CG promotion not held	3
		M	(2) Secretariat meetings on as needed basis, with communication of corporate governance policies and sharing of information carried out in an appropriate way - Secretariat meeting minutes	The responsible person and the personnel directly in charge appointed, but content submitted deficient due to a lack of coherence among units, a lack of frequency of roles after personnel transfers, etc.	The responsible person and the personnel directly in charge in each unit not appointed	2	
		M	(3) Responsible person for each unit and the persons responsible for corporate governance in the department clearly established - Organizational chart for HCG system	Report contents stated in meeting minutes, with records properly kept	Action plan reported to the Board of Directors, etc. but meeting minutes and records not kept	There are Action Plan established and reviewed periodically by local HCG Coordination, but there is no evidence of minutes containing the measures and decisions to adjust the plan. Implement negotiation procedures in the minutes of this HCG Coordination regarding to deliberations and measures for adjustments to the plan.	3
3	Corporate governance plans	M	(1) Annual plan set for corporate governance activities, with key themes and educational activities included and measures implemented according to plan - Annual HCG plan - Hearing	Measures underway according to plan, including those for educational activities	Plans for relevant activities in place, but content is not sufficient as measures not implemented according to plan and other deficiencies	Plans for relevant activities not in place	3
		M	(2) Status of corporate governance activities for each year reported to the director or Board of Directors - Board of Directors meeting minutes - Operating Board meeting minutes	Measures implemented according to plan	Action plan reported to the Board of Directors, etc. but meeting minutes and records not kept	There are Action Plan established and reviewed periodically by local HCG Coordination, but there is no evidence of minutes containing the measures and decisions to adjust the plan. Implement negotiation procedures in the minutes of this HCG Coordination regarding to deliberations and measures for adjustments to the plan.	2
		W	(3) Mid-term plans (approximately 3 years) for corporate governance, including plans for educational activities, established and measures implemented according to plan - Hearing	Measures implemented according to plan	Mid-term plan established, but measures not implemented according to plan	Mid-term plan established	3

HCG Audit Standard Category	Only for Japan	Control level	Checking method/document	Check of Result	Assessment criteria			Assessment score (3,2,1)	Audit observations (control points, matters of concern, issues for improvement)	Additional countermeasures	Date completed
					3	2	1				
1	Board of Directors	<p>Proper activities and management according to laws and ordinances and company rules</p> <p>(1) Resolution and reporting standards for the Board of Directors established, and resolutions decided on and reports prepared in an appropriate way for important matters as legally required</p> <p>M</p>	<p>- Board of Directors resolution and reporting standard</p> <p>- Self-verification results (corporate governance section)</p>	<p>Reports prepared and approved according to the resolution standard</p>	<p>Resolution standard for the Board of Directors in place as provided in CO policy, but measures not taken according to the resolution standard</p>	<p>No resolution standard for the Board of Directors in place as specified in CO policy</p>	3				
					<p>Board of Directors meeting minutes retained according to the document retention rules</p>	<p>Meeting minutes taken, but not retained according to the document retention rules</p>					<p>Board of Directors meeting minutes not made</p>
2	Corporate auditors	<p>Reporting standard for corporate auditors (Board of Auditors) established, and important matters properly reported</p> <p>M</p>	<p>- Corporate auditor reporting standard</p> <p>- Self-verification results (corporate governance section)</p>	<p>Reports properly prepared according to the reporting standard and full records retained</p>	<p>Reporting standard for corporate auditors (Board of Auditors) in place, but measures not taken according to the reporting standard</p>	<p>No reporting standard for corporate auditors (Board of Auditors)</p>	NA				
					<p>Board of Directors meeting minutes retained according to the document retention rules</p>	<p>Meeting minutes taken, but not retained according to the document retention rules</p>					<p>The documents related to Corporate Governance are not a bit. There is no retention rules.</p> <p>Define with HSA, Corporate Governance the deadline for custody of those documents (see HSA, HCG practices)</p>
3	Deliberations standard	<p>If an organization other than the Board of Directors, such as the Executive Council, is established with the authority to make decisions on important matters, its role and authority are clearly defined and its relevant activities are properly carried out.</p> <p>(1) The deliberations standard for organization concerning the matters for resolutions, approval and reporting is established, and the resolutions (proposals) decided (approved) on and the reports prepared in an appropriate way according to the standard</p> <p>M</p>	<p>- Business management deliberations standard</p> <p>- Meeting minutes for Executive Council (Operating Board)</p>	<p>Reporting and deliberations according to the deliberations standard</p> <p>Minutes of important meetings retained according to the document retention rules</p>	<p>Deliberations standard in place as provided in CO policy, but measures not taken according to the deliberations standard</p>	<p>No deliberations standard provided for in CO policy</p>	3				
					<p>Minutes of important meetings retained according to the document retention rules</p>	<p>Meeting minutes taken, but not retained according to the document retention rules</p>					<p>Minutes for important meetings not taken</p>

Category	Item	Ox for Japan	HCG Audit Standard	Control level	Checking method, document	Checked Result	Assessment criteria			Assessment score (0,2,3)	Audit observations (Good points, matters of concern, issues for improvement)	Additional countermeasures	Date completed
							3	2	1				
1	Code of conduct	M	Specific conduct reports in daily operations establish the code of conduct, with the activities to ensure compliance based on the code of conduct by standards.	Code of conduct established for each company with the code of conduct to be made accessible in the company including non-regular personnel to know about the code of conduct	- Data transmission (books, company newsletter, etc.) - Hearing		Code of conduct established and appropriate measures taken to ensure personnel's knowledge of the code of conduct	Code of conduct established	Code of conduct not established	3			
				Code of conduct established and appropriate measures taken to ensure personnel's knowledge of the code of conduct									
2	Code of conduct, Self-verification	M	The response file passed each organization conducts self-verification of the current situation for compliance and risk management based on the checklist, with the results being reported to the director in charge of the Board of Directors of the relevant company.	(1) Checklist prepared based on the master checklist, which properly selects and checks the laws and ordinances to comply with, the social norms to respect, and the risks to pay attention to in conducting daily operations	- Checklist - Hearing		Checklist for early level decision level created, but no reviews made	Checklist for early level decision level created and reviewed	Checklist for early level decision level not created and reviewed	3	Reviews and analyses are conducted in the HD/HSJG. Matters of concern are reported to the Corporate Governance Committee for subsequent approval by the responsible Corporate Governance Coordination in the Subsidiary.		
				(2) Regular self-verification carried out according to schedule, with the results reported to the director in charge and/or the Board of Directors and receiving their instructions	- Previous year's self-verification report - Hearing Minutes of report meeting		Regular self-verification conducted and reports received by the director, and records of meeting minutes kept	Regular self-verification conducted and records received by the director, but no meeting minutes kept	Regular self-verification not conducted and no reports provided to the director	3	The result of the self-verification is reviewed and reviewed by the local HCG Coordinator (President) using standardized templates. (System Report)		
3	Self-verification	W	(3) Measures taken to ensure that the self-verification process of the company or department is carried out correctly and objectively (e.g., mutual verification)		- Hearing		Measures in place that are implemented accurately and objectively	Measures not in place but they are in planning phase	No objective and accurately implemented measures	3			
				(4) Countermeasures for improvements for the problems are identified as areas of self-verification implemented according to plan	- Previous year's self-verification report Plan for implementing countermeasures - Hearing		Improvement measures implemented according to plan	Plan in place for improvement measures, but measures not carried out according to plan	No plan for improvement measures	3	Example of measure implemented: Suggestion Box		
4	Self-verification	M	(5) Subjects of Japan region/country specific checks in the all local laws and ordinances and addressing risks particular to the area created		- Checklist - Hearing		Confirmed that the checklist for each country has been created and is being updated	Confirmed only that the checklist for each country has been created	No confirmation of whether the checklist for each country has been created	NA			
				(6) Reports on self-verification results received from subsidiaries (including those overseas) of the company, including the status of the improvements and checks conducted if not full	- Self-verification report of each subsidiary or affiliate - Hearing Minutes of the meeting of the reports		Self-verification reports received from subsidiaries and affiliates, and the instructions issued for the countermeasures for improvements and checks conducted if not full	Self-verification reports received from subsidiaries and affiliates, but the instructions for the countermeasures for improvements and checks conducted if not full	Self-verification reports not received from subsidiaries and affiliates	NA			

Category	HCC Audit Standard				Assessment criteria			Assessment score (3, 2, 1)	Audit observations (Short points, matters of concern, issues for improvement)	Additional comments/ measures	Date completed
	Item	Only for Japan	Controlled	Checked Result	3	2	1				
1	Compliance Officer		Compliance Officer appointed as the executive in charge of compliance	Compliance Officer appointed and shown in the appropriately updated organizational chart	Compliance Officer appointed, but not shown in the organizational chart	Compliance Officer not appointed	3	Member appointed. M. Matsuo, as a officer responsible for this matter.			
	System for promoting compliance (Business Ethics Committee, etc.)		(1) Consulting of Compliance Officer and the executive, manager and/or associates with appropriate expertise (2) Operating rules established (3) Company-wide compliance status reported on a periodic basis	Company/Organizational Chart - Committee/Organizational Chart - Operating rules - Hearing - Meeting Minutes - Hearing	Appropriate members with the necessary expertise and authority appointed to the organization Operating rules in line with the actual conditions of the company Periodic reports prepared, with minutes properly recorded and retained	No organizational chart Operating rules not established Reports not prepared	3 3 2	Function of the Local Board "Compliance Officer" (Ethics Committee, etc.) Suggestion Box Established mainly rules. (Example: Suggestion Box) Performed monthly meetings, but without register in the minutes Also complement records on minutes of the meetings (e.g. minutes related to ethics, with proper retention of this register).			
2	Business Ethics Improvement Proposal line		At any company establishing own Business Ethics Improvement Proposal line, relevant activities properly carried out	Business Ethics Improvement Proposal line as the contact department for receiving suggestions from associates about questions concerning business ethics Measures taken so that all the associates including non-regular personnel have knowledge about the Business Ethics Improvement Proposal Line - Detailed materials (leaflets, company newsletter, etc.), Intranet, posters, etc. - Hearing	Activities widely promoted so that all the associates have knowledge about the Business Ethics Improvement Proposal Line and its activities Adequate progress management for the suggestions made	No activities to promote knowledge about the Business Ethics Improvement Proposal Line Records not prepared	3	Actions on it in relation to Suggestion Box Recommended to Align with HSA Corporate Governance with other actions necessary to strengthen governance in relation to this issue.			
	Compliance system		(1) Appropriate staff assigned to the Business Ethics Improvement Proposal Line (BEPI) (2) Operating rules established for BEPI, so that anyone making a suggestion will be protected against any potential disadvantages (3) Any suggestion to the Business Ethics Improvement Proposal Line promptly and properly dealt with (4) Periodic reports presented to the Business Ethics Committee, etc. regarding the status of activities on the Business Ethics Improvement Proposal Line	Business Ethics Improvement Proposal Line operating rules Business Ethics Improvement Proposal Line operating rules Report on the activities of the BEPI, Operating rules Hearing Business Ethics Committee minutes	Business Ethics Improvement Proposal Line established Operating rules established, but not sufficient to protect associates who make suggestions Records kept on proposal acceptance, but progress management insufficient	Under who is assigned as Business Ethics Improvement Proposal Line staff Operating rules not established Progress acceptance records not kept Suggested themes reported, but the timing is irregular	3 3 3	Established the local Board also to the matter (Comite Drive) Performed monthly meetings with HCC Coordination for due actions.			

Category	Item	Obj for Japan	HCG Audit Standard				Assessment criteria			Assessment score (3,2,1)	Audit observations (good points, matters of concern, issues for improvement)	Additional comments	Date completed
			Control level	Check method, document	Checked Result	3	2	1					
4	Legal compliance and prevention activities	M	(1) Continuous activities in place to promote knowledge about the laws and ordinances, etc., to pay attention to daily operations	-Records of annual/educational activities -Hearing	Checked	Compliance activities carried out in daily operations	Continuous activities in place to promote knowledge about the laws and ordinances, etc., to pay attention to	Activities to promote knowledge underway, but staff members unable to look at and check the HCC checklist for the business unit all times	No activities to promote knowledge about the laws and ordinances, etc.	3	There is support reviews by the party (Union) and JIP Associates designed for the identification of new laws or changes in laws and ordinances regarding to HDP /HSP business activities.		
			(2) Proper daily management structure and activities in place (e.g., public safety or homes (e.g., disaster prevention, electronic data management)	-Key themes for the current year -Hearing	Checked	Proper daily management structure and activities in place for key themes	Awareness of important themes and the stature to deal with them exist, but relevant activities insufficient (e.g., inadequate plan, etc)	No understanding of the important themes No training in place for the relevant activities	3	Example: all JIP publicly goes through review of individual property structure.			
1	Risk management system	M	(1) Risk management officer appointed as their role in management	-Organizational chart	Checked	Risk management officer appointed, so that in case a crisis does occur, damage is minimized and the spread of risk.	Risk management officer appointed and shown in the organizational chart	Risk management officer appointed, but not stated in the organizational chart	Risk management officer not appointed	3	The Policy to control Crisis was implemented and disseminated to all JIP/HSP associates, by Internal Crisis Committee was established.		
			(2) Company-wide risk management conducted in place for promoting risk management activities	-Organizational chart of the Risk management system -Hearing	Checked	Organizational chart of the Risk management system	Functions for risk management measures in place, but not in a position to fulfill necessary functions	Functions not established for risk management measures	3				
1	Risk management system	M	(3) Company-wide crisis management rules established, with a contingency policy for any crisis	Company-wide crisis management rules	Checked	Crisis management rules established in the actual conditions of the company	Company-wide crisis management rules established, but contents inadequate	Company-wide crisis management rules not established	3	Created and implemented the Internal rules to Security.			
			(4) Annual plan for risk management activities set, with measures implemented according to plan	Annual action plan for the activities	Checked	Annual action plan for activities in place, and measures implemented according to plan	Annual action plan for the activities set, but measures not carried out according to plan	Annual plan for relevant activities not established	3				
1	Risk management system	W	(5) Contingency training carried out in measures for assumed crisis	-Records of the annual activities -Hearing	Checked	Appropriate training conducted on measures for assumed crisis, with training records kept	Training conducted on measures for assumed crisis, but no training records kept	Training not conducted on measures for assumed crisis	3	Specific guidance is led for knowledge of all associates (on the website announcements). Crisis brigades are in place. Training to contingencies were performed and tests are kept on regular basis (Example minutes of the Committee Paritario in 03.11.12).			

Fuente: Honda del Perú S.A. (2013b)

Anexo 5: Los Sistemas de Control Interno de Honda Motor Co. Ltd. (Definiciones)

A continuación se van a presentar los criterios que Honda Motor Co. Ltd. utiliza para definir los sistemas que conforman la “autoevaluación” (sistema de control interno a nivel mundial), que deben operar con la finalidad de obtener la información de los procesos y de la gestión de sus subsidiarias en todo el mundo.

Sistema de Cumplimiento en Honda Motor Co.

Este sistema se encarga de que las leyes y regulaciones que afectan a la empresa sean comprendidos adecuadamente (por los asociados responsables de la gestión) y que se cumplan cabalmente en cada país. Asimismo, este sistema no debe permitir que se pase por alto ninguna violación de las leyes.

Para que en cada lugar de trabajo se lleven a cabo las tareas diarias cumpliendo con las leyes y sus reglamentos, así como con las políticas, normas y procedimientos internos relacionados con cada área, es esencial que el "espíritu de observancia de la ley" se interiorice en la mente de todos los funcionarios y empleados de Honda.

Por lo tanto, es necesario establecer e implementar la directriz de Conducta de Honda (código de conducta). Y esto debe estar perfectamente comunicado y disponible a todos los Asociados de Honda, en su sitio web y en otros canales de comunicación.

Las directrices de conducta de Honda (siendo la principal el código de conducta) deben ser establecidas por el “Honda Corporate Governance” (HCG) de cada país. Asimismo, cada División de la empresa debe cerciorarse de implementar la directriz y asegurarse de su cumplimiento por cada uno de los Asociados de su área.

La división de control de cada empresa debe analizar y comprender todas las leyes y regulaciones relacionadas con las Línea de Negocios y deben establecer mecanismos de control para que estas leyes se cumplan en las operaciones comerciales diarias y se reflejen en el funcionamiento de la organización.

Sistema de Gestión de la Información en Honda Motor Co.

Sistema diseñado para retener y gestionar documentos importantes e información relacionada con los negocios de la empresa. Esto con la finalidad de que Honda proporcione la información correcta y la explicación adecuada de sus negocios y procesos para no perder credibilidad ante los clientes, proveedores, accionistas, inversionistas y empleados, y para utilizar la información adecuadamente en su actividad comercial.

Se deben establecer las políticas y normas relacionadas con la seguridad de información y la gestión de documentos. Estas políticas deben ser elaboradas por la división de control encargada en cada país. La elaboración de estos documentos se debe realizar según la “Política de Confidencialidad Global” y la “Política de Gestión de Documentos”. Basados en estas políticas cada división debe establecer y operar su sistema.

Sistema de Gestión de Riesgos en Honda Motor Co.

Sistema diseñado para captar y hacer frente adecuadamente a los diversos riesgos que puedan ocurrir en el desarrollo de los negocios. Se debe administrar adecuadamente los activos tangibles e intangibles de Honda, implementando mecanismos que sirvan para identificar, evaluar y controlar los riesgos que pueden afectar el normal desenvolvimiento de los negocios.

Hay dos tipos de riesgos que se deben gestionar: riesgos revelados y riesgos potenciales. Las contramedidas necesarias son diferentes dependiendo de la naturaleza de cada riesgo.

Cuando se produce un evento y se revela un riesgo, se debe descubrir su causa real rápidamente y se deben tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir. Cuando existe un riesgo potencial, aunque no se haya producido ningún evento, el riesgo potencial debe examinarse exhaustivamente y reconocerse como un elemento de peligro, por lo tanto deben tomarse las medidas para minimizar su posible aparición.

Sistema de Operación Eficaz en Honda Motor Co.

Este sistema está diseñado para asegurar que un director, un gerente o un Asociado de Honda cumpla con su deber efectivamente. Para ello es necesario que los objetivos, estrategias y planes de los negocios y de la operación se establezcan a corto, mediano y largo plazo. Posteriormente, se debe establecer la operación con respecto a cada proceso con la finalidad de compartir los objetivos y planes con todos los funcionarios y empleados (Asociados Honda), controlando el nivel del logro en toda la empresa. Este proceso es usualmente el plan estratégico y el plan operativo de la empresa.

Una vez que se establecen los objetivos comerciales y los planes operativos de toda la compañía, cada división debe encargarse de controlar sus sistemas y operaciones respectivas. Será el Departamento de Gobierno Corporativo quienes se encarguen de controlar a los gestores y evaluadores de cada una de las áreas de la empresa.

Los sistemas de i) Gobierno de Grupo y de ii) Auditoría no se incluye en las subsidiarias, por lo que no serán desarrollados.

Anexo 6: Grupos de Interés (Stakeholders)

Grupos de Interés (Stakeholders)

Hill y Jones (2011), considera que los grupos de interés de una empresa son:

Individuos o grupos con intereses, demandas o inversiones en ella, relacionados con lo que hace y con lo bien que se desempeña. Incluyen a los accionistas, acreedores, empleados, clientes y las comunidades en las que la empresa hace negocios y el público en general. (p. 347).

Tal como lo dice el autor, los grupos de interés son individuos o grupos que contribuyen de alguna manera con la empresa y esperan tener una retribución que satisfaga sus intereses. Asimismo, por la relación que tienen con la empresa se les puede agrupar en grupos de interés externos o internos.

En Honda del Perú se identificaban ocho Grupos de Interés; es factible que en otras organizaciones los grupos de interés sean más o menos que esta cantidad, por ejemplo, Honda del Perú no tiene sindicato, los acreedores de la empresa prácticamente no existen ya que por su política financiera los préstamos de las entidades financieras son mínimos, etc.

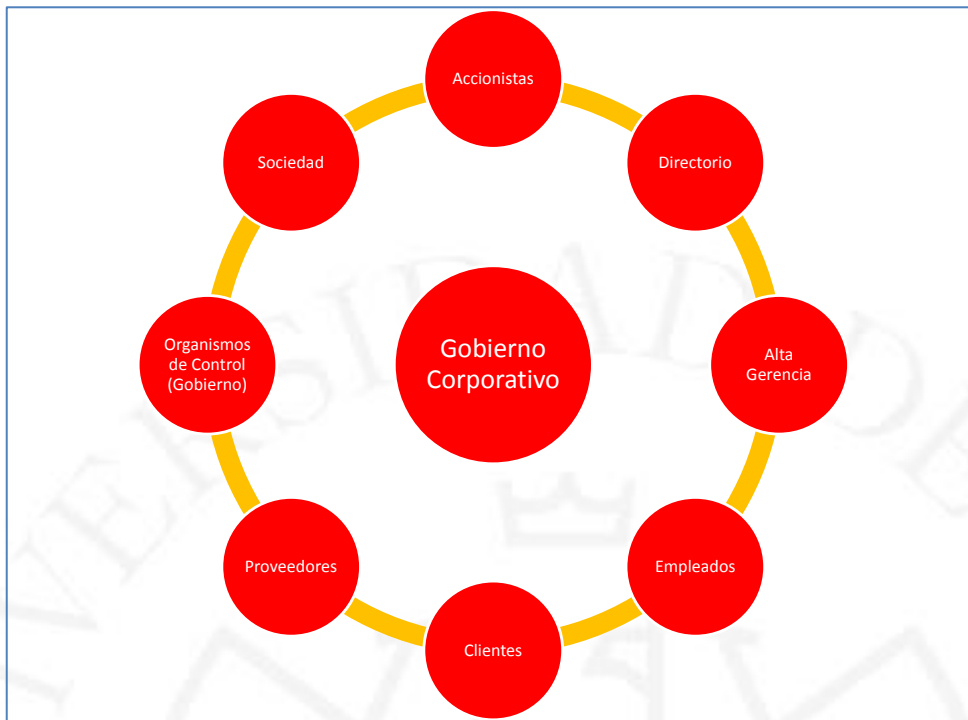
En la figura que viene a continuación se puede apreciar a los ocho Grupos de Interés que existen en el Gobierno corporativo de Honda del Perú, y de los que se va a dar una breve explicación sobre sus características y la relación que tienen con la empresa.

Accionistas

Los accionistas son legalmente los dueños de la empresa. Honda del Perú S.A. es la empresa subsidiaria de una empresa transnacional, los accionistas son básicamente dos: i) Honda Motor Co. Ltd. con el 99.99998 % del capital social de la empresa y ii) el presidente y gerente general (de turno) de Honda del Perú con el 0.00002 % del capital social de la empresa.

Según la ley general de sociedades es requisito para la formación de una sociedad la participación de por lo menos dos socios, que pueden ser personas naturales

Los Grupos de Interés en Honda del Perú (Stakeholders)



Fuente: Honda del Perú S.A. (2013c)
Elaboración propia

o jurídicas; es por ésta razón que para cumplir con la ley, se le daba al presidente y gerente general de Honda del Perú 01 acción y cada vez que había un cambio de presidente el saliente le traspasaba al entrante su acción (con el pequeño porcentaje de participación mencionado líneas arriba), de esa manera se cumplía con la ley Peruana.

La Junta General de Accionistas (JGA) se realizaba una vez al año (cantidad mínima exigida por ley) en el mes de marzo y generalmente en las oficinas de Honda South América en Sao Paulo, Brasil. Era usual que participen siempre tres personas, el Presidente de Honda South América (en representación de las acciones de Honda Motor Co. Ltd.), el Presidente y Gerente General de Honda del Perú (en representación de su única acción) y el Gerente Financiero de Honda South América (como invitado).

Todas las Juntas Generales de Accionistas eran de carácter universal (es decir, con la participación del 100 % de accionistas) y los puntos usuales de la agenda eran:

- Revisión y Aprobación de la Memoria Anual y Estados Financieros.
- La aplicación de utilidades del ejercicio del año anterior.
- La designación de auditores externos para el presente ejercicio anual.

- La designación de los miembros del Directorio y su remuneración para el presente ejercicio.

Los puntos de la agenda que no eran usuales podían ser de distinta índole de acuerdo a las necesidades de la organización:

- Otorgamiento o revocación de facultades a algún gerente de la sociedad.
- Nombramiento del Oficial de Cumplimiento de la sociedad.
- Cumplimiento de alguna ley peruana (lavado de activos, ley general de sociedades, etc.).
- Venta de algún activo que forme parte del capital de la empresa.
- Inversiones u operaciones financieras que requieren la aprobación de la JGA, según los estatutos de la empresa.
- Revocatoria del anterior y nombramiento del nuevo Gerente General, etc.

Como hemos visto, en el caso particular de Honda del Perú S.A. los accionistas (que representaban a Honda Motor Co. Ltd.) eran funcionarios de la más alta jerarquía en la organización de la transnacional, por lo tanto, la retribución que ellos esperaban era obvia, ya que estos altos funcionarios no sólo tenían una gran retribución económica, sino además un status social que su cargo le daba y el orgullo de pertenecer a una de las más grandes corporaciones en el mundo.

Directores

Las sesiones del directorio se realizaban en el mismo lugar de la JGA, es decir, en las oficinas de Honda South América (Sao Paulo, Brasil) y usualmente una semana o días antes que la JGA. En cuanto a la fecha de la convocatoria no había ningún problema porque, tanto la JGA como la sesión de directorio (SD) eran de carácter universal, es decir, con la participación del 100 % de los accionistas y directores respectivamente.

Los directores de Honda del Perú S.A. eran usualmente tres personas: i) el presidente ejecutivo del directorio y gerente general de Honda del Perú, que era siempre de origen Japonés y que permanecía en nuestro país por un tiempo aproximado de 04 años, luego de lo cual era cambiado por la JGA nombrándose a otro funcionario de origen Japonés de la misma categoría, de cualquier otra subsidiaria de Honda en el mundo, usualmente desempeñándose con un alto cargo en la corporación; ii) el primer director, quien era usualmente el presidente de Honda South América, que era incluso

de mayor rango que el presidente de Honda del Perú en la corporación, ya que el Presidente de Honda del Perú le debe Reportar al Presidente de HSA, porque este último es el *Genpo*, en pocas palabras es la central de Honda en Sudamérica a quienes se les debe Reportar en América; iii) el segundo director, quien era usualmente el gerente financiero de HSA, es decir, el gerente financiero del *Genpo* en Sudamérica.

Los puntos usuales en la agenda de la Sesión de Directorio eran:

- Propuesta de la Memoria Anual y Estados Financieros del ejercicio anterior.
- Propuesta de la aplicación de Utilidades del ejercicio anterior.
- Propuesta y designación de Auditores externos del ejercicio actual.
- Convocatoria a la Junta General de Accionistas.

Los puntos de la agenda que no eran usuales podían ser de distinta índole de acuerdo a las necesidades de la organización:

- Propuesta de otorgamiento o revocación de facultades a algún gerente de la sociedad.
- Propuesta del nombramiento del oficial de cumplimiento de la sociedad.
- Propuesta por el cumplimiento de alguna ley Peruana (lavado de activos, ley general de sociedades, etc.).
- Propuesta de la venta de algún activo que forme parte del capital de la empresa.
- Propuesta de inversiones u operaciones financieras que requieren la aprobación de la JGA, según los estatutos de la empresa.
- Propuesta de revocatoria del anterior y nombramiento del nuevo gerente general.
- Otros.

La retribución que los Directores esperaban de la empresa era similar a la de los accionistas, ya que al igual que ellos eran altos funcionarios de la transnacional.

Alta Gerencia

Como vimos en el punto anterior, el presidente ejecutivo del directorio y gerente general era propuesto por el directorio y nombrado por la junta general de accionistas. Este funcionario era siempre de origen japonés, quien debía tener muchos años de

experiencia en la corporación y quien dependiendo de la necesidad de la empresa podía tener experiencia previa en diferentes Divisiones, como por ejemplo, de operaciones, financiera, comercial e incluso el cargo de presidente y gerente general en otra subsidiaria de Honda en el Mundo.

El presidente ejecutivo y gerente general, tenía la potestad de elegir a los gerentes centrales, gerentes senior o gerentes, aunque usualmente estos nombramientos estaban previamente coordinados con los directores y accionistas de Honda del Perú.

Los gerentes centrales (a quienes a partir del año 2016 se les comenzó a llamar gerentes generales dentro de la corporación) eran tres: i) el gerente central de contabilidad & finanzas, ii) el gerente central de comercialización y iii) el gerente central de operaciones.

En los primeros años de la década del 2000 existía la particularidad que estos tres gerentes centrales competían entre ellos por ocupar una mayor jerarquía y obtener un mayor poder dentro de la organización, esto ocasionaba que existiera una especie de “feudos” dentro de la empresa, de tal manera que existían tres divisiones claramente visibles entre los Asociados de Honda, dependiendo de la gerencia central a la cual pertenecían. Con el tiempo esta situación cambiaría, cohesionándose la organización y convirtiéndose, poco a poco, en un solo equipo de trabajo.

En cuanto al nivel de jerarquías, luego de los gerentes centrales venían los gerentes senior y finalmente los gerentes, ambas categorías de gerentes eran elegidos por el gerente general en coordinación con los gerentes centrales de cada división.

En esos años las remuneraciones de los Gerentes eran establecidas por cada gerente de División en coordinación con el gerente general pero casi de manera independiente entre las Divisiones. A partir del año 2010 con la creación de la Gerencia de Gestión & Desarrollo Humano (GDH) las remuneraciones de todos los Asociados de Honda fueron establecidas de acuerdo a una escala salarial establecida de manera profesional, teniendo en cuenta el sector empresarial, el mercado laboral y las habilidades, conocimientos y experiencia, así como los logros obtenidos por cada Asociado con respecto a los objetivos organizacionales.

La retribución que la Alta Gerencia esperaba de la empresa (salvo el Gerente General que era de origen japonés) era ser funcionario de una empresa Transnacional en el Perú, lo que significaba tener no sólo una buena retribución económica, sino además status y reconocimiento social en el país.

Empleados

Filosofía Honda

Uno de los principales valores que adquiere un Asociado Honda a nivel mundial es su filosofía de trabajo: “La Filosofía Honda”.

Filosofía Honda



Fuente: Honda Motor Company Ltd. (1992)

La filosofía Honda se adquiere no sólo al leer los escritos de “Soichiro Honda” (uno de los fundadores de la empresa) o al recibir capacitaciones de los Asociados más antiguos o de mayor nivel, sino que se adquiere principalmente con el ejemplo de aquellos Asociados Honda de mayor jerarquía que la practican en su día a día de trabajo.

En el caso particular del Jefe del Departamento de gobierno corporativo, él aprendió la filosofía Honda fundamentalmente en los viajes que realizó a las diferentes subsidiarias de Honda en el mundo, principalmente en los viajes que hizo a “Honda South America” y “Honda da Amazônia” en Brasil, donde los Asociados vivían la filosofía Honda y donde no era necesario que ellos lo capacitarán en la filosofía Honda, sino que bastaba verlos trabajar, bastaba ver su comportamiento y actitud frente al trabajo y la forma como enfrentaban los problemas que siempre se presentan en una empresa, nunca huían de una responsabilidad, por el contrario eran los primeros en hacerse cargo de los problemas, aunque ello les lleve mayor tiempo en su trabajo o

mayor dificultad. Ellos le enseñaron con el ejemplo de su trabajo diario. Es allí donde realmente aprendió la filosofía de trabajo Honda.

El Principio Corporativo de Honda Motor Co. Ltd. (1992) dice lo siguiente: “Con un espíritu global nos dedicamos a brindar productos de la más alta calidad a un precio justo para la satisfacción de nuestros clientes en todo el mundo” (p.6).

Asimismo, las convicciones fundamentales de la Filosofía Honda son dos, que se verán a continuación.

El Respeto por el Individuo:

El individuo es un ser libre, con características propias, que piensa, razona, tiene sueños y esperanzas y que crea cosas para lograr sus sueños. A su vez Honda define el respeto por el individuo en base a tres conceptos:

- **Iniciativa:** Actuar por voluntad propia, sin limitaciones o ideas preconcebidas, pero siendo responsables por sus acciones.
- **Igualdad:** Reconocer y respetar las diferencias individuales y tratar a todos por igual, sin importar, su raza, credo, religión, sexo, edad, nivel cultural, social, etc.
- **Confianza:** Cuando se ayuda a los demás donde tienen dificultades, dejando que se nos ayude en nuestras fallas y cuando se comparte el conocimiento y experiencia.

Las Tres Alegrías:

Este concepto de la filosofía Honda trata sobre la alegría que deben tener tanto las personas que trabajan en Honda como aquellas que están relacionadas con la empresa, ya sea como clientes finales, concesionarios, proveedores, y sociedad en general.

- **La Alegría de Comprar:** Es la alegría que deben tener los clientes finales al comprar los productos Honda, no sólo por la gran calidad que tienen, sino principalmente por el beneficio que recibirán al mejorar su calidad de vida.
- **La Alegría de Vender:** Es la alegría que deben sentir los Asociados que están involucrados con la comercialización de los productos, al saber que están brindando productos que ayudarán a los clientes finales a mejorar su calidad de vida.

- La Alegría de Crear: Es la alegría que debe sentir cualquier Asociado Honda al saber que está creando productos, servicios, políticas, procesos, procedimientos, etc. que van a servir para brindar productos a los clientes finales satisfaciendo en 120% la expectativa que ellos tenían al comprar un producto Honda.

Finalmente, podemos decir que la filosofía Honda se puede resumir en los siguientes mensajes: i) “Acción sin filosofía es un arma letal, filosofía sin acción carece de valor” ii) “The Power of Dreams” (El poder de los sueños).

Evaluación del Asociado Honda

En este punto, no se va a hacer un análisis de las políticas de reclutamiento y selección de personal, ya que no es la finalidad del presente trabajo profesional, pero si se va hablar sobre la evaluación de personal o de los Asociados Honda desde el punto de vista del gobierno corporativo, es decir, como parte del proceso de selección de personal se les solicitaba a todos los candidatos que postulaban a la empresa, que presenten sus antecedentes policiales, judiciales y penales, lo cual era cumplido por todos los candidatos.

Sin embargo, es importante mencionar que estos documentos sólo muestran los resultados de los procesos finalizados, pero si hubiera alguna persona que tiene un proceso judicial vigente (que todavía no ha concluido con una sentencia) simplemente el documento no muestra nada.

Como parte de las acciones del gobierno corporativo, se contrató a una empresa especialista en seguridad, que hiciera las evaluaciones de todos los Asociados Honda, de sus antecedentes policiales, judiciales y penales. Fue grande la sorpresa cuando se recibieron los resultados y algunos operarios de la Planta tenían procesos pendientes por juicios de alimentos, que eran los temas más leves, pero también se encontraron operarios con procesos por hurto, robo, asalto y temas más peligrosos que no se mencionarán por razones de confidencialidad. Lo importante es que estas evaluaciones sirvieron para prever problemas de seguridad, solicitándose la separación de estos Asociados de la empresa a la brevedad, lógicamente cumpliendo con todos los requisitos laborales y legales.

Finalmente, se considera importante mencionar que no existía en la empresa ningún sindicato, las razones son varias, desde el fuerte liderazgo que ejercía el gerente de operaciones hacia los operarios, hasta la filosofía de la empresa que comprometía a los operarios a comunicarse ante cualquier problema que existiera (aunque en la práctica muchas veces no existía un canal de comunicación tan directo como los operarios lo hubieran querido tener, luego se desarrollaría el “buzón de sugerencias” que se explicará más adelante).

La retribución que los empleados esperaban de la empresa era no sólo una buena retribución económica, sino además el status y la estabilidad que una empresa transnacional le puede dar a un trabajador en el Perú, pero adicionalmente, por lo mencionado en la filosofía Honda, se generaba (sobre todo en los empleados antiguos) lo que llamamos la “camiseta Honda”, es decir, era el orgullo de pertenecer a una corporación con filosofía de trabajo (una razón de ser).

Clientes (Concesionarios o Dealers)

A “los clientes”, en el caso particular de Honda, los vamos a llamar concesionarios o Dealers, ya que según la política de la transnacional, Honda del Perú no vende directamente al público, sino que lo hace a través de sus concesionarios.

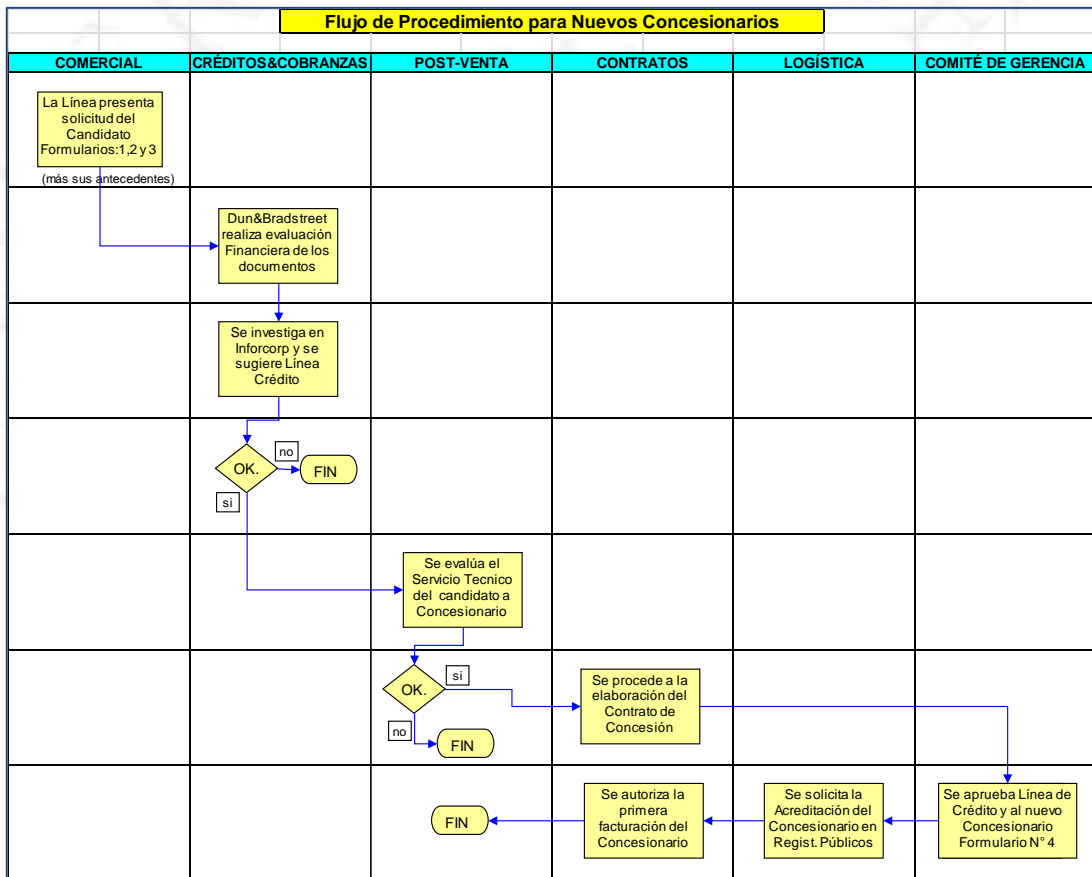
Por lo tanto, los clientes son a la vez el canal de distribución y es considerado por Honda como una de las principales fortalezas que tiene la empresa en la comercialización de sus productos. Esto se debe a que los distribuidores Honda son empresas muy reconocidas en su zona y tienen muchos años en la distribución de estos productos. En pocas palabras, cualquier empresa no forma parte de la red de concesionarios, sino que la red es bastante exclusiva y cerrada, y Honda es muy exigente antes de aceptar a nuevos integrantes a la red de Concesionarios.

Esto se debe a que los Concesionarios son considerados también como Asociados Honda y por lo tanto existe una gran responsabilidad antes de aceptar a un concesionario, el cual va a representar a la marca (principal valor de la Transnacional) en su zona de influencia o Departamento o Provincia del Perú. Los candidatos a concesionarios, antes de ingresar a la red de Honda son estrictamente investigados a través del Departamento Legal y de Gobierno corporativo.

A continuación, se explicará el procedimiento para la aceptación de nuevos concesionarios de la Línea de Motocicletas, dejando de lado a las otras Líneas de negocio para no hacer demasiado extenso el presente trabajo y por el contrario para centrarnos en el gobierno corporativo de la organización.

En la siguiente figura se presenta el flujograma del procedimiento para nuevos concesionarios Honda de la Línea de Motocicletas.

Flujograma de procedimiento para nuevos concesionarios (Línea Motocicletas)



Fuente: Honda del Perú S.A. (2015b)
Elaboración propia

En primer lugar, la Línea de Negocios presenta al candidato a Concesionario a través del Formulario N°1 en el cual se detallan los datos generales de la empresa, los aspectos de propiedad y administración, sus representantes legales y directorio, la estructura organizacional de la empresa y la infraestructura y aspectos comerciales. Asimismo, este formulario debe estar acompañado de los antecedentes policiales, judiciales y penales de los representantes legales y principales funcionarios.

En este primer paso, los candidatos a concesionarios también deben presentar los formularios N°2 y N°3. Los cuales son, la solicitud de Postventa del candidato y su proyección de ventas para el siguiente año (elaborado en conjunto con la gerencia de la Línea de Motocicletas), respectivamente.

Luego los candidatos son investigados en el sistema financiero, asegurándose que no tengan malos records crediticios o deudas ante Sunat. Posteriormente, se evalúa su Servicio Técnico y se verifica que no se encuentren involucrados en el lavado de activos o en minería informal o en similares delitos, para luego elaborar un contrato de Distribución y se le considera una Línea de Crédito, la cual debía estar avalada por una carta fianza.

El comité de gerencia evalúa y aprueba al candidato firmando el formulario N°4 donde también se le aprueba la Línea de crédito, firma también el contrato de distribución y autoriza la primera facturación del nuevo concesionario.

La principal característica del contrato de distribución de la Línea de Motocicletas es la “exclusividad” (determinada por la casa matriz como Política a seguir por Honda en el Perú) ya que tanto en la venta de “Automóviles” como en la venta de “Motocicletas y Motocarros” los Concesionarios (o Dealers) sólo pueden vender la marca Honda, de lo contrario estarían infringiendo el contrato de Distribución que tienen firmado y serían sancionados legalmente con el pago de multas, además Honda tendría la potestad de iniciar acciones legales por daños y perjuicios.

Por otro lado, tampoco les conviene a los concesionarios infringirlas, ya que vender autos y/o vehículos menores (motocicletas y motocarros) de la marca Honda es un buen negocio para ellos.

Asimismo, pertenecer a la red de concesionarios autorizados Honda es de por sí un valor importante en el mercado, reconocido por los bancos (sistema financiero), competidores y la sociedad en general. Por otra parte, el contrato de distribución tenía una cláusula de garantía especial con una penalidad de US\$ 20 000 para casos en que el concesionario por descuido o negligencia afecta el valor de la marca e imagen de Honda.

Finalmente, debemos mencionar que el estilo de comercialización de Honda no sólo consistía en otorgar la distribución a sus concesionarios y que ellos trabajen según su propio criterio, por el contrario el estilo de trabajo de Honda es llevar de la mano al

concesionario, asesorándolo en el desarrollo de su plan estratégico de marketing y en la implementación de su plan operativo (marketing mix), asegurando las ventas del concesionario en su zona o territorio, ya que las ventas y crecimiento del concesionario significa las ventas y crecimiento de Honda del Perú.

La retribución que esperaban los concesionarios era pertenecer a un grupo selecto de distribuidores de una empresa transnacional, de productos de la más alta calidad a nivel mundial, lo que no sólo le aseguraba el éxito para su empresa sino además un status que era utilizado en el mundo financiero, ya que ser concesionario autorizado Honda le permitía obtener capital de trabajo de cualquier entidad financiera a muy bajo costo.

Proveedores

Este grupo de interés también era bastante controlado por Honda del Perú, principalmente porque un proveedor también era considerado un Asociado Honda, por lo mismo, cualquier problema o escándalo relacionado con el proveedor, también podría afectar la imagen de la marca.

Por lo mencionado, se habían desarrollado políticas, normas y procedimientos relacionados con este control. Los candidatos a proveedores tenían que cumplir una serie de requisitos antes de ser considerados como proveedores de Honda del Perú; el procedimiento era el siguiente:


- Los candidatos a proveedores tenían que presentar el Formato de Aprobación de nuevos proveedores (el cual era presentado por el área solicitante de la empresa).
- Tenían que presentar los antecedentes policiales, judiciales y penales de los representantes legales del Proveedor (esta información era cruzada con la información que proporcionaba la empresa de seguridad que se había contratado para este servicio).
- Tenían que firmar un contrato de proveedores diseñado según la política de Honda (asumiendo su responsabilidad si hubiera cualquier problema de gobierno corporativo que pudiera afectar la imagen de la empresa).
- Tenían que firmar un contrato de confidencialidad de la información en el caso de que sean proveedores de partes y piezas de los motocarros, o en

caso de manejar información confidencial, como planos, diseños de los productos, información sobre cantidad de productos a proveer, etc.

- Tenían que cumplir con los “Lineamientos para la Recepción de pago a Proveedores” y con el “Procedimiento de Solicitud de Orden de Servicio y de Orden de Compra” diseñados por las áreas involucradas como mecanismos de control de la empresa.

En la siguiente figura se puede apreciar el Formato de Aprobación de Nuevos Proveedores. La retribución que este grupo de interés esperaba de la empresa era formar parte del grupo de proveedores de una reconocida empresa líder a nivel mundial, lo que le garantizaba el pago por sus productos o servicios, según los lineamientos de la empresa, pero además le daba un status comercial en el sector, ya que al ser proveedor de Honda del Perú se le abrían otras oportunidades de proveer sus productos o servicios a otras empresas transnacionales o nacionales de prestigio en el Perú.

Formato de aprobación de nuevos proveedores

		P. P. N° 001-2016	
FORMATO DE APROBACIÓN DE NUEVOS PROVEEDORES			
RAZÓN SOCIAL			
RUC.			
DIRECCIÓN			DEPARTAMENTO
NOMBRES DEL REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)			
D.N.I.			PERSONA NATURAL
AREA SOLICITANTE			
Tipo de Contrato			
Tipo de Productos			
Territorio (Zona asignada)			
Nombre del Solicitante			Firma del Solicitante
INTERVENCIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS			
Evaluación Financiera			
Línea de Crédito			Monto en soles (S/.)
Garantías			Monto en dólares (US\$)
Nombre del Responsable			Firma del Responsable
INTERVENCIÓN DEL ÁREA LEGAL & GOBIERNO CORPORATIVO			
Evaluación Legal			
Observación			
Aprobación			
Nombre del Responsable	Mirko Asencios	Firma del Responsable	

Fuente: Honda del Perú S.A. (2015b)
Elaboración propia

Organismos de Control (Gobierno)

Este grupo de interés es de suma importancia ya que es el Gobierno a través de sus ministerios o instituciones quienes sirven para regular y controlar las acciones de las empresas en el país.

El gobierno corporativo de Honda le da mucha importancia a este grupo de interés, tal como lo podemos apreciar en el “System Report”, ya que el primer sub sistema denominado “Sistema de Cumplimiento” (Compliance System) le da primordial importancia al cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas Peruanas, de tal manera que la empresa debe contar con mecanismos de control que le permitan conocer las leyes que afectan sus Líneas de negocio, cumplir a cabalidad con cada una de ellas y establecer mecanismos de sanción en caso de incumplimientos.

El Gobierno Peruano tenía mucha intervención en el sector en el cual se desenvuelven las Líneas de negocio de HDP, razón por la cual se contaba con uno de los mejores Estudios de Abogados, quienes asesoraban a la empresa en el cumplimiento de las leyes y sus reglamentos.

Es así que el Ministerio de Producción regulaba el cumplimiento de las normas relacionadas a la importación y comercialización de vehículos (se debía contar con el WMI – World Manufacturer Identifier), la Superintendencia Nacional de Registros Públicos regulaba la inmatriculación de los vehículos en el sistema nacional de tránsito terrestre, el Ministerio de Producción y del Medio Ambiente regulaba los permisos que debía tener la Planta de Fabricación de Motocarros y ensamblaje de Motocicletas en Iquitos, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones regulaba las exoneraciones de los aranceles y del IGV a través del Convenio de Cooperación Aduanera Peruano Colombiano (PECO) en la zona de Selva del Perú.

Por otro lado, las Municipalidades controlaban los permisos de las sedes de Lima, Centro Logístico en el Callao y Planta de Fabricación y Ensamblaje en Iquitos, la Unidad de Inteligencia Financiera de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) regulaba la comercialización de los productos con la finalidad de prevenir el lavado de activos y delitos similares, etc.

La empresa cumplía con todos y cada uno de los requerimientos legales y sus respectivos reglamentos, e incluso trataban de ser los primeros en tener los permisos que establece la ley Peruana, no sólo porque se podía utilizar este cumplimiento como

un argumento comercial y fomentar la formalidad en el país, sino además porque era parte de la filosofía de trabajo tratar de ser la empresa modelo en el sector y en el país en el cual se desenvuelve la empresa como parte de la Transnacional.

Por otra parte, la empresa como Líder en la importación, fabricación, ensamblaje y comercialización de vehículos a nivel mundial, tenía un gobierno corporativo fuerte y en el Perú también tenía que ser una empresa modelo en el gobierno corporativo (ese fue desde el inicio el objetivo al solicitar la creación del Departamento de gobierno corporativo en el Perú). Es así que una de las políticas más importantes que se desarrollaron fue la “Política de Prevención de la Corrupción” (Corruption Prevention Policy).

Política de Prevención de la Corrupción:

Esta política fue creada por el Departamento de gobierno corporativo el 12 de enero del año 2015 como respuesta a la necesidad que tenía la empresa de evitar posibles riesgos de corrupción con empresas del Estado, ya que por la naturaleza de los negocios en las dos principales Líneas (Automóviles y Motocicletas) se tenía que participar con frecuencia en las licitaciones realizadas por el Estado Peruano.

Esta era una gran preocupación para la empresa e incluso para la transnacional, ya que en el extranjero los funcionarios públicos peruanos tienen una mala reputación y cualquier escándalo relacionado con las licitaciones de vehículos de la marca hubiera sido negativo para la imagen de la empresa a nivel internacional.

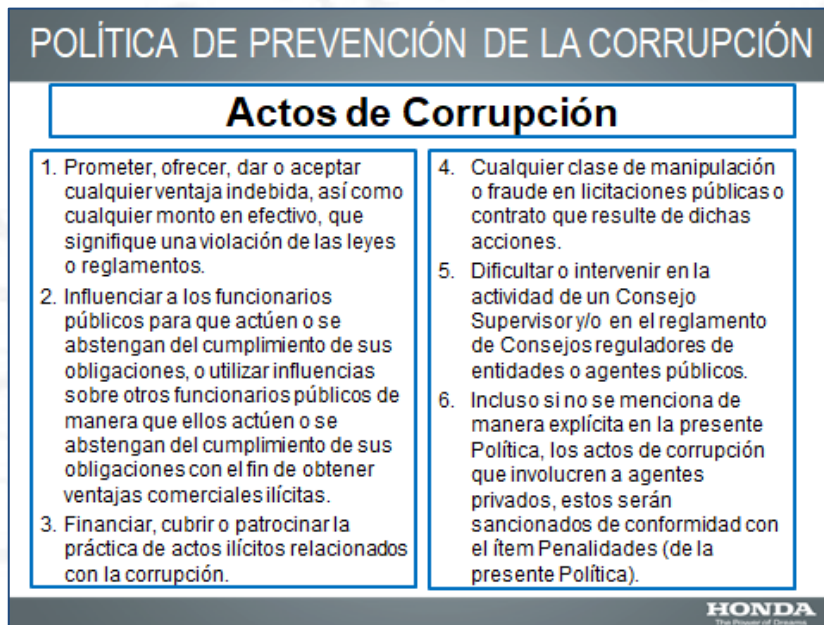
La participación de Honda en las licitaciones se realizaba de manera directa e indirecta, es decir, se participaba directamente como Honda del Perú S.A. y otras veces a través de los concesionarios autorizados Honda. Si bien por la política de la transnacional no se vende directamente al público final, en las licitaciones (donde el precio es un factor importante) se tenía que participar de manera directa para ofrecer un precio adecuado y otras veces se hacía para acompañar al concesionario, con la finalidad de cumplir con el número mínimo de participantes en una licitación.

Una de las primeras cosas que el jefe del Departamento de gobierno corporativo aprendió, era que la política, norma o procedimiento debía de definir y explicitar claramente los principales conceptos de la misma. Es así que ésta importante política tenía que definir en primer lugar los conceptos de lo que significaba un acto de

corrupción. Asimismo, era necesario que la política se encuentre al alcance de todos y cada uno de los Asociados Honda.

En la figura que a continuación se puede apreciar claramente lo que significaba un Acto de Corrupción, el cual estaba explícito en la política y ésta se encontraba publicada en la intranet de Honda al alcance de todos sus Asociados.

Actos de corrupción (Conceptos)



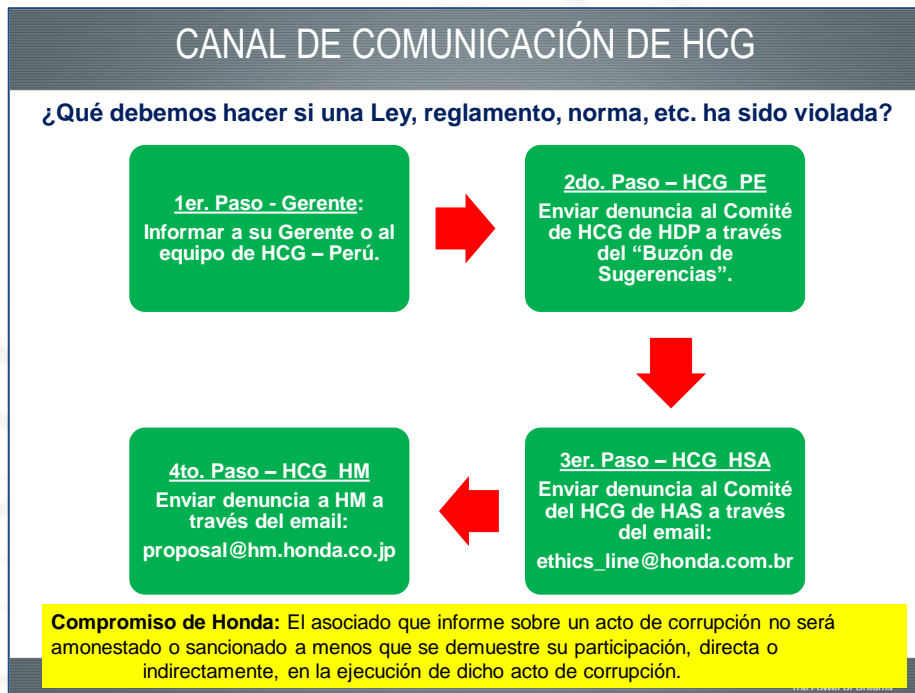
Fuente: Honda del Perú S.A. (2015c)
Elaboración propia

La “Política de Prevención de la Corrupción” también explicaba la naturaleza de la corrupción, i) siendo de naturaleza “directa” cuando el Asociado participaba activamente de la misma y recibía un beneficio personal o beneficiaba a la empresa de manera ilícita y ii) era de naturaleza “indirecta” cuando recibiendo o no algún beneficio tenía conocimiento de la misma, aunque no haya participado activamente.

Esta política también hablaba de las prohibiciones en las relaciones del Asociado Honda con entidades de la Administración Pública, compañías públicas o empresas privadas, donde se especificaba claramente que el Asociado Honda tenía prohibido aceptar, ofrecer o prometer cualquier monto de dinero o ítems que pudieran convertirse en dinero, regalos, beneficios o invitaciones que caracterizan a los actos de corrupción.

Entre otros temas importantes la “Política de Prevención de la Corrupción” establecía claramente el canal de comunicación del gobierno corporativo, el cual se detalla en la siguiente figura.

Canal de Comunicación del Gobierno corporativo Honda



Fuente: Honda del Perú S.A. (2015c)
Elaboración propia.

Este procedimiento establecía claramente cuales debían ser los pasos que un Asociado Honda debería de realizar para hacer una denuncia, en el caso de tener conocimiento de un acto de corrupción sea cual fuere el cargo o responsabilidad del Asociado en la empresa, que hubiera cometido el acto de corrupción.

Es así que el “1er. paso” era informar al gerente de su División o al equipo del gobierno corporativo de Honda del Perú, si luego de un tiempo prudencial no se tomaba ninguna medida de solución al respecto el Asociado Honda debía de recurrir a denunciar el delito a través del Buzón de Sugerencias (2° paso), del mismo modo si luego de un tiempo prudencial no se tomaba ninguna medida de solución, el Asociado debería de hacer la denuncia al “Comité del Gobierno Corporativo” de Honda South América (3er. paso) cuyo email se encuentra detallado en la figura anterior. Finalmente, si luego de un tiempo prudencial no se tomaba ninguna medida de solución el Asociado

debía hacer la denuncia al “Comité de Gobierno Corporativo” de Honda Motor Co. Ltd. cuyo email también se encuentra detallado. De esa manera era imposible que una infracción al Gobierno corporativo no haya tenido la debida solución.

Anexo C: Aprobación de un evento (Política de Prevención de la Corrupción)

POLÍTICA			
Política No. HDP-HSP.HCG.0007	Revisión 0	Emisión 12 de Enero de 2015	Página 16 /16
Área de emisión Gobierno Corporativo de HDP / HSP		Asunto Prevención de la Corrupción	

ANEXO C

APROBACIÓN DE UN EVENTO

- Uso obligatorio en todas las situaciones que requieran una relación con la Administración Pública, Compañías Estatales y sus asociados y representantes-

Fecha: _____

Departamento/División: _____

Participantes de la contraparte: _____

Participantes de Honda: _____

Lugar: _____

Presupuesto estimado: _____

Centro de Costo/N° de Orden: _____

Relación con la contraparte: _____

Motivo: _____

Solicitud de Aprobación: _____

Solicitante (Nombre y Firma)	Aprobador (Nombre y Firma)
Fecha: _____	Fecha: _____
Cargo: _____	Cargo: _____

Nota: este documento debe ser conservado por diez (10) años por el departamento emisor y adjunto a la solicitud de aprobación.

Fuente: Honda del Perú S.A. (2015c)
Elaboración propia

En la figura anterior se muestra el Anexo C de la Política de Prevención de la Corrupción, donde se establece el formulario denominado “Aprobación de un Evento”. Este formulario debe ser llenado por el Asociado que iba a tener una reunión o evento con algún funcionario de la Administración Pública, empresa estatal, sus asociados o representantes, así como con cualquier empresa privada, sus asociados o representantes.

El objetivo de este formulario es que la empresa tenga pleno conocimiento de la reunión o evento que el Asociado Honda vaya a tener con un tercero, en donde exista un desembolso de dinero con una finalidad de negocios para la empresa. En pocas palabras, era necesario que el Asociado informe previamente a la empresa de cualquier evento que vaya a tener en nombre de la empresa, donde se explique el objetivo que se desea conseguir con la reunión. Por lo tanto, el presupuesto a gastar tenía que ser previamente aprobado por algún gerente de la Línea de Negocios involucrada.

Finalmente, debo mencionar que la retribución de este grupo de interés está relacionada con el reconocimiento de la ciudadanía en su gestión pública, con la finalidad de lograr sectores de la economía Peruana plenamente competitivos y mercados formales con regulaciones justas para todas las empresas participantes.

Sociedad

Este grupo de interés lo vamos a dividir en dos grupos: i) Comunidades y ii) Sociedad en general.

Comunidades

Honda Selva del Perú S.A. se encuentra ubicada en la localidad de Maynas – Iquitos, cerca al aeropuerto de esta ciudad. Esta planta de fabricación y ensamblaje que Honda tiene en Iquitos colinda con una comunidad de pobladores de bajos recursos económicos.

Como toda planta de fabricación, Honda Selva del Perú tiene desechos de residuos químicos que provienen puntualmente de su proceso de lavado del chasis de los motocarros que son producidos en esta Planta. Estos residuos contienen químicos que son nocivos para el ser humano, por lo que la planta de Iquitos -previo a obtener los permisos de fabricación de motocarros por PRODUCE- tuvo que implementar una pequeña planta de tratamiento de aguas, para descontaminar las aguas que provienen de su proceso de fabricación de motocarros. Estas aguas (luego de su tratamiento químico) son vertidas en el área posterior de la planta de fabricación, que Honda Selva tiene destinado por ahora para este fin. Esta área cuenta con más de 60 000 metros cuadrados.

De esta manera los residuos químicos peligrosos no llegan a contaminar los ríos y lagos cercanos a la Planta, y por lo tanto se está preservando la salud de las comunidades que se encuentran aledañas a la planta de Honda Selva del Perú S.A.

Sociedad en General

Honda, a través de su gobierno corporativo, busca aumentar su valor creando una relación de confianza entre todos los grupos de interés, es así que uno de los objetivos principales de Honda en el Perú y en el mundo es convertirse en “una empresa cuya existencia sea deseada por la sociedad” (visión del negocio).

Desde ese punto de vista Honda desarrolla todas sus Líneas de negocio con la finalidad de ofrecer productos de calidad que mejoren la calidad de vida de sus clientes. Asimismo, está permanentemente preocupada por el Medio Ambiente, tal es así que sus principales plantas de fabricación en el mundo han desarrollado el concepto de “Green Factory” (fábricas verdes), donde por ejemplo en Manaus – Brasil, cultivan cientos de hectáreas de terrenos con nuevos árboles, colaborando así con la reforestación del país.

Honda está preocupada por el futuro del planeta, tal es así que está dirigiendo sus mayores esfuerzos y recursos en desarrollar vehículos que no afecten el medio ambiente, por lo que ha inventado un automóvil que funciona con hidrógeno, logrando de ésta manera movilizar a sus clientes con “0” por ciento de contaminación.

En el Perú, Honda ya ha comercializado automóviles híbridos, es decir, que funcionan con combustible y electricidad, colaborando de esta manera también con reducir los niveles de contaminación que existen en nuestro medio ambiente.

Anexo 7: El gobierno corporativo en la toma de decisiones y los cinco comités de gerencia

Los 5 comités de gerencia para la toma de decisiones

El Departamento de gobierno corporativo, con la finalidad de que la toma de decisiones de la empresa sea transparente y confiable, estableció 5 comités de gerencia.

Los cinco comités de gerencia establecidos en Honda del Perú S.A.

Committee	Participants	Decision making	Frequency	Decisions implemented
Steering Committee	<ul style="list-style-type: none"> • President • General Managers 	<ul style="list-style-type: none"> • Establishment & liquidation of subsidiaries • Organization changes • Investments / Taking share of a company • Lending, Release debt, Donation • Borrowing and other Financing means • Budget (long term, mid term, yearly) • Niguri/Order, Pricing, Advertisement, Promotion • Others which have important affect business 	As necessary	<ul style="list-style-type: none"> • Associates: salary review, compensation package, promotions. • Re-entry of Associates.
Managers Committee	<ul style="list-style-type: none"> • President • General Managers • Business and Functional Lines Managers 	Consensus of strategic decisions for Business and Functional Lines.	Weekly	<ul style="list-style-type: none"> • BIM / Yamagomori. • Cash situation (expenses reduction). • SAP: cutover, new requirements prioritization. • Organization structure. • Performance management: Assist. Mgrs balancing, KPIs.
HCG	<ul style="list-style-type: none"> • President • General Managers • ADM Mgr • Legal&HCG Chief 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Risk Management • Code of Conduct Management • HCG Self-assessment • Policy and Rules Management • Global confidentiality Matters 	Bimonthly	<ul style="list-style-type: none"> • Approval request (SA). • Sanctions for theft, avoidance of duties, etc. • Procedures: taxi. • Suggestion box.
Crisis / Risk Prevention	<ul style="list-style-type: none"> • President • Manager by site: SI, CLL, IQT. • ADM Mgr (Secretary) 	<ul style="list-style-type: none"> • Election of Key Risks. • Action Plans per Crisis. 	Bimonthly (started on July)	<ul style="list-style-type: none"> • Committee organization: President, members and secretary.
Safety and Health at Work	<ul style="list-style-type: none"> • Committee by site: • Company rep. • Associates rep. 	<ul style="list-style-type: none"> • Development and approval of Internal Regulation. • Annual action plan. • Sanctions. 	Monthly	<ul style="list-style-type: none"> • New Committee election and organization. • Training program. • Emergency crews organization.

Fuente: Honda del Perú S.A. (2014e)
Elaboración propia

Steering Committee

Los integrantes de este comité directivo eran, el presidente ejecutivo y gerente general, y los gerentes centrales, a quienes se les comenzó a denominar en la organización como gerentes generales de su respectivas Divisiones, éstos eran: el gerente general de comercialización, el gerente general de contabilidad & finanzas y el gerente general de operaciones.

Las decisiones que este comité directivo podía tomar estaban relacionadas con: el establecimiento y liquidación de subsidiarias, cambios organizacionales, inversiones, tomar participación de una empresa, aprobar préstamos, condonar deudas, aprobar donaciones, solicitar préstamos y otros financiamientos, establecer presupuestos, etc.

La frecuencia con que este comité se reunía dependía de la necesidad de la organización, siendo que las primeras decisiones implementadas estaban relacionadas con la reestructuración de los sueldos de los Asociados, paquetes de compensaciones, promociones y el reingreso de Asociados a la empresa.

Managers Committee

Los integrantes de este comité eran el presidente y gerente general, los gerentes generales de la Divisiones, los gerentes de las “líneas de negocio” y los gerentes de las áreas funcionales.

Las decisiones que se tomaban en este comité estaban relacionadas directamente con las decisiones estratégicas de las líneas de negocio y áreas funcionales.

Su frecuencia era semanal y las primeras decisiones que se tomaron estaban relacionadas con el planeamiento estratégico de las “líneas de negocio” y áreas funcionales, la reducción de gastos y liquidez de la empresa, los requerimientos necesarios para la implementación del SAP en la compañía, la estructura organizacional, el control de la gestión de los Asociados en base a los KPI, etc.

Honda Corporate Governance Committee (HCG)

Los integrantes del comité de gobierno corporativo eran el presidente y gerente general, los gerentes generales, el gerente de administración y el jefe del “Departamento Legal & Gobierno Corporativo”.

Las decisiones que este comité tenía que tomar estaban relacionadas con la gestión de riesgos corporativos, el código de conducta, la “autoevaluación” del gobierno corporativo, la gestión a través de políticas y normas, los problemas de confidencialidad de la información y cualquier violación al gobierno corporativo y sus respectivas sanciones.

La frecuencia de reuniones de este comité era bimensual y las primeras decisiones que se tomaron fueron: la aprobación de la política denominada “Solicitud de Aprobación” (de la que hablaremos más adelante), sanciones por robo, evasión de responsabilidades, conflicto de intereses, corrupción, también la aprobación del procedimiento de uso de taxis y el “Buzón de Sugerencias”, etc.

Risk Prevention Committee

El “comité de prevención de riesgos” estaba integrado por el presidente y gerente general, los gerentes de cada sede (San Isidro, Callao e Iquitos) y por el gerente de administración.

Las decisiones que se debían tomar estaban relacionadas con la elección de los riesgos claves para la empresa, la debida gestión de estos riesgos y los planes de acción ante crisis.

La frecuencia de estos comités era bimensual (comenzaron en el mes de Julio del año 2014) y la primera decisión fue la organización del comité, el cual tenía como objetivo la reducción de los posibles riesgos claves de la organización y además estar preparados para afrontar las crisis que se pudieran presentar en las diferentes sedes de la empresa.

Safety and Health at work Committee

El “Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo” estaba integrado por los comités de cada una de las sedes de la empresa, con un representante de la compañía y un representante de los Asociados Honda.

Las decisiones que debían tomarse estaban relacionadas con el desarrollo y aprobación del reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo, su plan de acción anual y las sanciones involucradas por su falta de cumplimiento.

La frecuencia de estos comités era mensual y las primeras decisiones tomadas fueron la organización y elección del nuevo comité, el programa de entrenamiento y la organización de equipos de emergencia.

Anexo 8: Código de Conducta / Buzón de Sugerencias

Código de Conducta / Buzón de Sugerencias

La primera observación del “System Report” se encuentra referida al “sistema de cumplimiento” (Compliance System). En el capítulo II, vimos que, si bien existía un código de conducta, éste no había sido adaptado a la realidad de nuestro país, no había sido comunicado adecuadamente a todos los Asociados y tampoco se habían realizado capacitaciones en este código. Asimismo, el “System Report” también mostraba que el código de conducta no era reforzado en las actividades diarias de la empresa ni se discutía en ningún comité de Gerencia.

A continuación, se observará que fue gracias a la creación del Departamento de gobierno corporativo en la empresa, que el código de conducta se adaptó a la realidad Peruana, se comunicó y se capacitó al 100 % de Asociados, implementándose adecuadamente en la organización.

Luego de la creación del Dpto. de Gobierno corporativo, en noviembre del año 2013, se tuvo una videoconferencia con la jefa del HCG de Brasil, a quien se le manifestó nuestra inquietud de querer adaptar el código de conducta a la realidad Peruana. El código de conducta venía de HMCo. y tal como llegaba se tenía que utilizar en la capacitación de los Asociados, aunque las realidades fueran diferentes.

Es así que luego de varias videoconferencias y autorizaciones respectivas HDP comenzó a coordinar con todo el Genpo, es decir, con Honda South América (HSA), Honda Argentina (HAR) y con Honda del Chile (HDC), para tratar los diversos temas del código de conducta, y sin perder la esencia de cada tema lo adaptábamos a la realidad de Sudamérica llegando a un consenso entre los cuatro países.

Una vez que se tuvo la versión final del código de conducta, la responsabilidad del Jefe del Departamento de gobierno corporativo era realizar una debida comunicación. Es así que éste código fue entregado físicamente a todos los Asociados Honda (y es entregado a cada nuevo Asociado que se integra a la organización). En la figura que viene a continuación se puede observar uno de los “cargos” de entrega física del código de conducta.

Asimismo, se publicó en la intranet de Honda y se publicitó -a través de emails- dirigido a todos los Asociados, con la indicación que su lectura y análisis era responsabilidad y prioridad de los Asociados.

Cargo de entrega física del código de conducta

Términos de Aceptación

Nombre Completo: JUAN
ISELA SANCHEZ

Número de Empleado: 58001285

Declaro haber recibido el Código de Conducta, estando consciente de su contenido.

Local y Fecha: 01 Julio 2014

Firma: [Firma manuscrita]

Fuente: Honda del Perú S.A. (2014c)

En la siguiente figura se puede apreciar la “publicación del código de conducta en la intranet de Honda”. Asimismo, en la siguiente página podemos ver la comunicación enviada a todos los Asociados Honda a través de un email, donde se les informa de la existencia del “nuevo código de conducta” que había sido adaptado a la realidad Peruana y además se les adjunta un “link” desde donde podrán acceder al nuevo documento directamente.

Publicación del Código de Conducta en la Intranet de Honda

El menú de navegación incluye: Filosofía Honda, Organización, Beneficios, Plan de Salud, Consulta de Boletas, Normas, HGC-Gobierno Corporativo, SAP Portal, mi Móvil VisualSoft, successfactors An SAP Company.

HGC Gobierno Corporativo

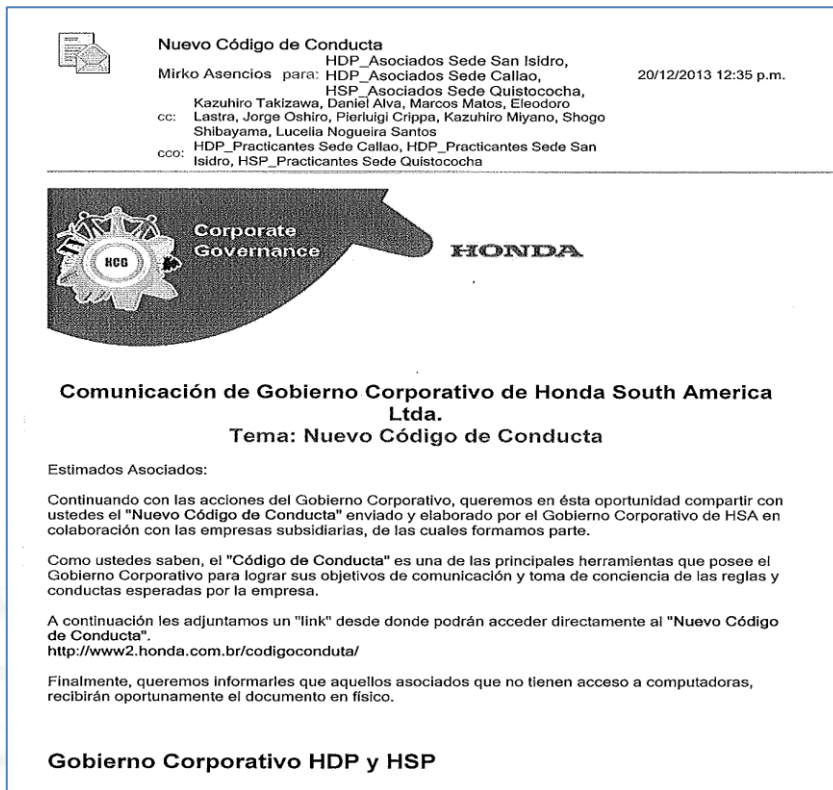
¿Qué es el Gobierno Corporativo?
Es el conjunto de lineamientos que orientan la forma de trabajo de las empresas para que sean adecuadamente administradas y controladas.
Establece el cumplimiento de principios de responsabilidad para con los accionistas y grupos de interés (trabajadores, clientes, entes reguladores, proveedores y comunidad en la que opera), con el objetivo de alinear los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad.
Basado en principios de transparencia, confianza, equidad, responsabilidad social, fluidez e integridad de la información.

¿Cuales son los principios del Gobierno Corporativo?
Respetar los derechos de los grupos de interés y alentar la cooperación activa entre la empresa y dichos grupos.
Asegurar que la información fluya de manera precisa y regular acerca de los resultados de la empresa.
Proteger los derechos de los accionistas y el trato equitativo de los mismos.
Implementar mecanismos efectivos de solución de conflictos de interés.
Contar con un Directorio que defina las estrategias de la empresa, con control eficaz y responsabilidad hacia la empresa y sus accionistas.



- Honda Corporate Governance
- Código de conducta

Fuente: Honda del Perú S.A. (2017b)

Email comunicando a todos los asociados el Nuevo Código de Conducta



Nuevo Código de Conducta
HDP_Asociados Sede San Isidro,
Mirko Asencios para: HDP_Asociados Sede Callao, 20/12/2013 12:35 p.m.
HSP_Asociados Sede Quistococha,
Kazuhiro Takizawa, Daniel Alva, Marcos Matos, Eleodoro
cc: Lastra, Jorge Oshiro, Pierluigi Crippa, Kazuhiro Miyano, Shogo
Shibayama, Lucelia Nogueira Santos
cco: HDP_Practicantes Sede Callao, HDP_Practicantes Sede San
Isidro, HSP_Practicantes Sede Quistococha

 **Corporate Governance** 

Comunicación de Gobierno Corporativo de Honda South America Ltda.
Tema: Nuevo Código de Conducta

Estimados Asociados:

Continuando con las acciones del Gobierno Corporativo, queremos en ésta oportunidad compartir con ustedes el "Nuevo Código de Conducta" enviado y elaborado por el Gobierno Corporativo de HSA en colaboración con las empresas subsidiarias, de las cuales formamos parte.

Como ustedes saben, el "Código de Conducta" es una de las principales herramientas que posee el Gobierno Corporativo para lograr sus objetivos de comunicación y toma de conciencia de las reglas y conductas esperadas por la empresa.

A continuación les adjuntamos un "link" desde donde podrán acceder directamente al "Nuevo Código de Conducta".
<http://www2.honda.com.br/codigoconduta/>

Finalmente, queremos informarles que aquellos asociados que no tienen acceso a computadoras, recibirán oportunamente el documento en físico.

Gobierno Corporativo HDP y HSP

Fuente: Mail Honda del Perú S.A. (2013d)
Elaboración propia

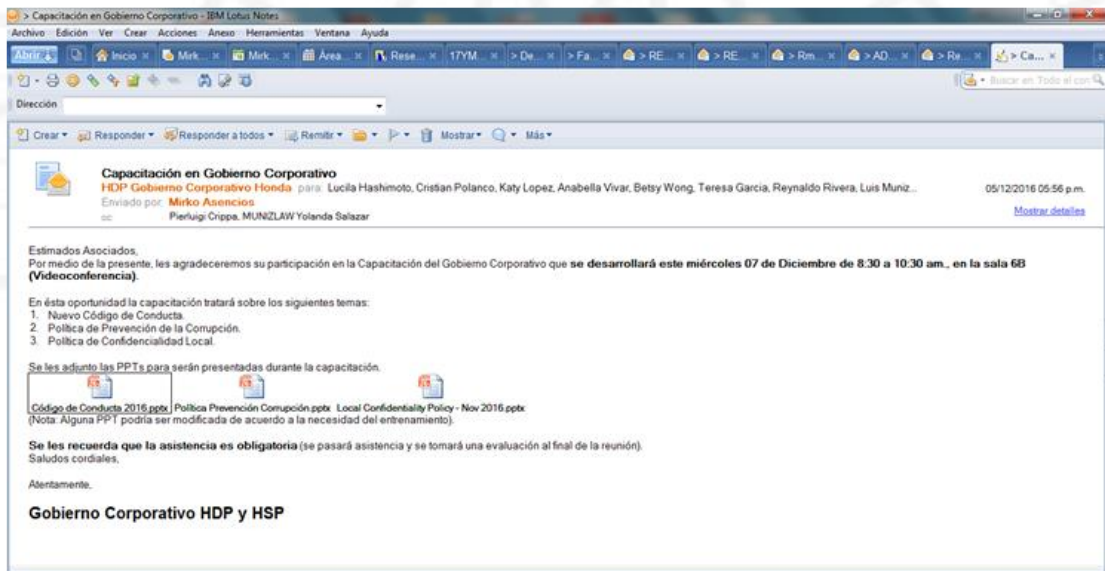
Es importante mencionar que algunos de los operarios de la planta de fabricación y ensamblaje de Iquitos (Honda Selva del Perú S.A.) no tenían acceso a las computadoras y tampoco a la intranet, ni a recibir correos electrónicos. Por esa razón se les enviaba el documento físico (código de conducta), pero luego de unos meses la empresa implementó dos computadoras en la zona de fabricación y ensamblaje, para que todos los operarios tuvieran acceso a las comunicaciones y a los documentos que el gobierno corporativo iba desarrollando dentro de la organización.

También se realizó un plan de capacitación dirigido al 100 % de Asociados de todas las sedes en el Perú. La primera capacitación se realizó en el mes de abril del 2014 sobre los conceptos básicos del Gobierno corporativo y se programaban de 2 a 4 capacitaciones al año. En el primer año el jefe del Departamento de gobierno corporativo, se dedicó a enseñar y reforzar los conceptos básicos del gobierno corporativo y del código de conducta, mientras que en los siguientes años se capacitó a los Asociados en las "Políticas del Gobierno Corporativo".

Las capacitaciones estaban dirigidas al 100 % de Asociados, quienes debían de participar en las capacitaciones activamente, asimismo, el presidente de la empresa estaba empeñado en que se logre la participación de todos los Asociados. Asimismo, el jefe del Departamento Legal & Gobierno Corporativo, quien también Reportaba al Departamento de gobierno corporativo de HSA, se comprometió a cumplir este compromiso de capacitar al 100 % de Asociados de HDP. Así se hizo durante el período del 2013 al 2017.

En la siguiente figura se puede observar uno de los emails dirigidos a la División de Administración, convocando la participación de los Asociados en la capacitación de gobierno corporativo.

Convocatoria a los asociados para su participación en la capacitación



Fuente: Honda del Perú S.A. (2016c)
Elaboración propia.

Las capacitaciones no sólo consistían en que los Asociados escuchen la charla, el objetivo era que estos conceptos sean interiorizados por los Asociados y que formen parte de su comportamiento dentro y fuera de la empresa, para esto las charlas eran 100 % participativas, es decir, los Asociados tenían que intervenir en cada uno de los conceptos que se iban exponiendo y para eso se les invitaba a cuestionar los conceptos del gobierno corporativo.

Además, todas las capacitaciones tenían “casos prácticos”, que se habían creado en base a las infracciones cometidas en contra del gobierno corporativo, pero estos casos estaban “disfrazados” cambiando las sedes, las áreas y lógicamente mencionando nombres ficticios. Se podía decir que las capacitaciones eran “casos ficticios basados en hechos reales” y estos eran bastante discutidos por los Asociados ya que eran parte de su día a día del trabajo que realizaban.

Finalmente, se debe mencionar que al final de cada una de las capacitaciones se tomaban exámenes cuya nota se registraba en el legajo que cada Asociado tenía en el Departamento de Gestión & Desarrollo Humano, ya que estas notas eran consideradas como parte de su rendimiento dentro de la empresa.

A continuación, se adjunta un informe que se presentaba en el Comité de HCG, sobre la participación de los Asociados (ésta fue una de las primeras capacitaciones).

Informe sobre la participación de los asociados en las capacitaciones del HCG

Associates Training on Code of Conduct (Part 1)				Examen
Managements	N° Associates	Participants		Nota Promedio
		Quantity	(%)	
1 Production	67	67	100%	18
2 Motorcycles	30	28	93%	17
3 Logistics	50	43	86%	18
4 Power Products	15	12	80%	17
5 Administration	15	13	87%	19
6 Automobiles	14	10	71%	15
7 Accounting & Finance	12	9	75%	16
Total	203	182	90%	17

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016d)
Elaboración propia

Como se puede apreciar, en esta capacitación se tuvo una participación del 90 % de los Asociados, siendo las Divisiones de Automóviles y Contabilidad & Finanzas las que menos asistencia tuvieron; esta información era parte de un informe que se presentaba en los comités regulares del gobierno corporativo y los gerentes responsables de cada División tenían que dar explicaciones sobre la inasistencia de los Asociados de sus respectivas Divisiones.

Dentro del mismo comité se hacían las coordinaciones para la siguiente capacitación, de acuerdo a un cronograma establecido, para aquellos Asociados que no habían asistido (por diversas razones) y los gerentes de cada División tenían la obligación de asegurar la asistencia de sus subordinados a cargo, obteniéndose de esa manera el 100 % de participación en las capacitaciones. Finalmente, también se presentaban las notas promedio por cada una de las Divisiones de la empresa.

Fotos sobre la participación de los asociados en las capacitaciones



Fuente: Honda del Perú S.A. (2016d)

Finalmente, debemos precisar que ésta primera herramienta del Gobierno corporativo se encuentra formada por dos herramientas en una, es decir, por el i) código de conducta y por el ii) buzón de sugerencias.

El “buzón de sugerencias” (suggestion box) es el complemento perfecto del código de conducta, ya que este último está definido en base a los valores, principios, ética, leyes y normas que regulan el comportamiento de los Asociados. Por otro lado, el “buzón de sugerencias” sirve como una herramienta de control indispensable para saber si se está cumpliendo con el código de conducta en toda la organización.

Los 12 Temas del Código de Conducta

El código de conducta es corporativo, es único y compartido entre HSA y todas las subsidiarias de Honda en América del sur. Este código se basa en la filosofía Honda y sirve para normar las actividades de los Asociados dentro y fuera de la compañía, es decir, el código de conducta nos dice como debe ser el comportamiento de los Asociados Honda dentro y fuera de la empresa, además este comportamiento se guía por la ética, valores, principios, leyes y normas.

El Código de Conducta se divide en 12 temas, los cuales son los siguientes:

Conformidad

- Respeto por las Leyes y Reglamentos
- Respeto por las Normas Internas de la Compañía
- Respeto por las Normas de Conducta Social

Seguridad en Tránsito

Protección Ambiental

Contribución Social

Bienes Corporativos

Gestión de la Información

Seguridad y Salud

Respeto por los Derechos Humanos

Transacciones de Negocios

Relacionamiento con los Políticos y Órganos Gubernamentales

Comunicación

Buzón de Sugerencias

El “buzón de sugerencias” es el doceavo tema del código de conducta y como mencionamos al inicio, si se utiliza adecuadamente, es la herramienta básica que le permite a la empresa controlar que el código de conducta se esté cumpliendo cabalmente en toda la organización. Sobre el Buzón de Sugerencias hablaremos al final de este capítulo.

Conformidad

Con fines de no extender demasiado el presente proyecto profesional, no se detallará este punto, pero si es importante aclarar que la “conformidad” en el gobierno corporativo significa el respeto por las leyes y reglamentos Peruanos, el respeto por las políticas, normas y procedimientos internos de la empresa y el respeto por “las normas de conducta social”.

Sin embargo, no se puede respetar aquello que no se conoce, por eso es muy importante que todos los Asociados Honda conozcan las leyes, normas y conducta social del país al cual pertenecemos. Poniendo como ejemplo las normas de la empresa, es nuestro deber como Asociado solicitar dichas normas, estudiarlas, comprender el espíritu de la norma y saber que existen sanciones si se violan estas normas.

De la misma manera, debemos de tratar las normas de conducta social y las leyes Peruanas, y este último punto se encuentra estrechamente ligado al “System Report” (si recuerdan la Auditoría) que en su primer sub sistema, el “Sistema de Cumplimiento”, en su segunda pregunta nos interroga sobre si la compañía ha establecido sistemas o procedimientos para la adquisición de la información adecuada sobre las leyes existentes, etc. (en el gobierno corporativo todo se encuentra estrechamente ligado).

Seguridad en Tránsito

Honda está comprometida con la seguridad en el tránsito, para lo cual está desarrollando tecnologías avanzadas de seguridad en motocicletas y automóviles, por ejemplo, ha desarrollado airbags para la motocicleta y en automóviles también está haciendo importantes avances para prevenir accidentes.

Honda también está promoviendo actividades de conducción seguras, aquí en el Perú tenemos el “Centro Educacional de Tránsito Honda” (CETH) que en años anteriores fue bastante promovido ante la sociedad, dictándose clases de manejo seguro de la motocicleta y que ahora se sigue utilizando para los clientes de ventas corporativas. En la siguiente figura se aprecia una clase dirigida a la “policía de tránsito”.

Entonces, como Asociados Honda se debe respetar las leyes y reglas de tránsito, conducir a la defensiva y fomentar una cultura de conducción responsable. A través de mi comportamiento) debo ser un referente de la “seguridad en tránsito”.

Clases de manejo seguro en el “Centro Educacional de Tránsito Honda”



Fuente: Honda del Perú S.A. (2014c)

Protección Ambiental

Desde sus inicios Honda ha asumido el importante compromiso de preservar el medio ambiente, fomentando la creación de proyectos tecnológicos que permitan generar conciencia socio-ambiental y consecuentemente mejorar la calidad de vida de la comunidad en su conjunto. Por esta razón, Honda desarrolló (entre otros vehículos que reducen la contaminación) el FCX Clarity, primer auto en su tipo que se comercializa en el mundo y que utiliza hidrógeno en vez de gasolina, generando “0” emisiones de gases contaminantes.

Honda también ha desarrollado el concepto de “Green Factory” mediante el cual Honda trabaja para reducir el impacto ambiental de sus operaciones, incluyendo la reducción de emisiones contaminantes, la mejora de la eficiencia energética, y el

reciclaje de subproductos de fabricación. El concepto de “Green Office”, mediante el cual Honda Canadá ha recibido la designación LEED Gold Canadá por su apoyo a la Protección del Medio ambiente, que incluye un techo reflectante del calor, una reducción del 33 % de la energía en un edificio de oficinas tradicional del mismo tamaño, y un plan de gestión del “agua de sitio” que recoge y almacena agua de lluvia para su uso en el riego de sus áreas verdes.

En el Perú, Honda ha sido la primera compañía en obtener las resoluciones como empresa fabricante y ensambladora emitida por PRODUCE según el D.S. N°023-2016-PRODUCE, lo cual garantiza que la empresa cuenta con la Constancia de Asignación del World Manufacturer Identifier (WMI) y con los requisitos mínimos en la emisión de gases contaminantes de sus vehículos menores.

Contribución Social

En el año 2006, Honda definió sus iniciativas de contribución social y creó un símbolo para captar este espíritu: el lema “Together for Tomorrow” (Juntos para el Mañana) adoptado mundialmente por Honda y que transmite la filosofía que direcciona estas actividades. Honda cuida de sus procesos de producción y promueve acciones de contribución social que estimulan la preservación del medio ambiente, la educación, la colaboración con las comunidades del entorno donde están ubicadas sus fábricas y la seguridad en el tránsito.

En el Perú y puntualmente en la ciudad de Iquitos, en las comunidades aledañas a la planta de fabricación y ensamblaje que Honda tiene en Maynas, se contribuye permanentemente con estas comunidades, a través de desayunos en fechas especiales como Fiestas Patrias y Navidad, donde se les entrega alimentos y regalos para los niños.

Por otra parte, se estima que una de las mejores formas de contribuir con la sociedad es el tener la planta ubicada en Iquitos, porque de esa manera Honda está dando trabajo a decenas de ciudadanos del oriente y además está promoviendo su capacitación y especialización, a través de convenios que se tiene con Senati de esa ciudad, ya que requerimos mano de obra calificada, la cual es preparada en este centro de estudios beneficiando a los pobladores de esta ciudad.

Bienes Corporativos

El quinto tema del código de conducta son los “Bienes Corporativos”, en este punto es necesario contar con políticas, normas y procedimientos adecuados, que protejan los bienes de la compañía. El gobierno corporativo promueve la creación y divulgación de estos documentos.

Como Asociados Honda a cargo de algún bien corporativo, es parte de ésta responsabilidad desarrollar normas y vigilar su cumplimiento. El tener a cargo un bien corporativo es muy delicado ya que debemos evitar los conflictos de intereses que puedan surgir como parte de estas responsabilidades.

En la práctica han ocurrido varias infracciones al gobierno corporativo relacionados al manejo de estos bienes (como se verá más adelante), es muy importante tener cuidado de no realizar actividades que beneficien el interés personal o el de proveedores de negocios o de terceros, que tengan o parezcan tener conflicto de intereses con Honda.

Gestión de la Información

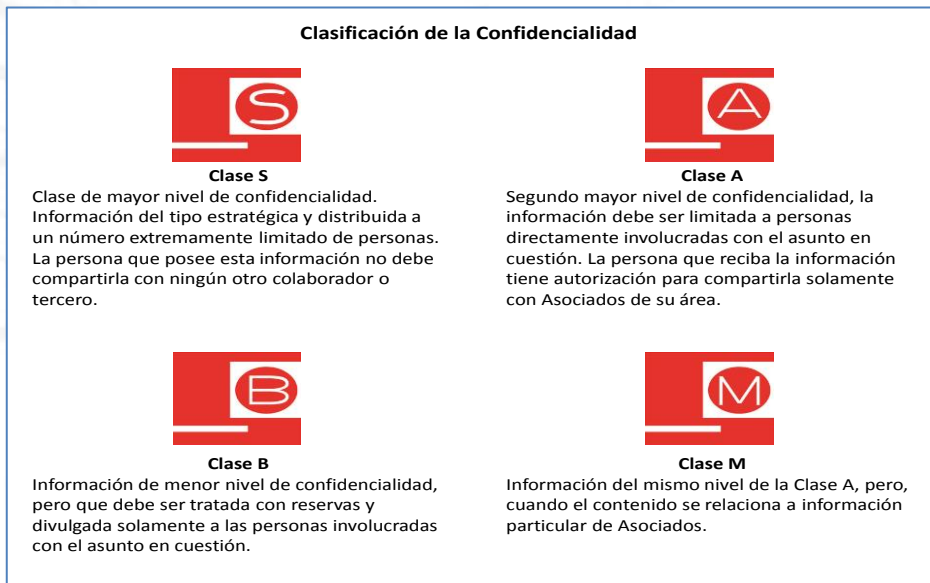
Honda del Perú maneja mucha información confidencial, desde la información personal de sus Asociados, de sus concesionarios, proveedores y hasta información del público final cuando las Líneas de negocio así lo requieren. Asimismo, maneja información confidencial de sus productos, como por ejemplo: diseños, características técnicas, campañas de lanzamiento o de marketing, etc. También maneja información confidencial relacionada a sus decisiones corporativas como parte del desarrollo de su planeamiento estratégico, donde existe información confidencial de sus líneas de negocio y de sus gerencias funcionales.

Con la finalidad de proteger y preservar esta información confidencial Honda desarrolla “Políticas de Seguridad de la Información” estableciendo reglas que evitan su fuga o un uso indebido del mismo. Estas políticas establecen entre otros temas: la “clasificación de confidencialidad” de documentos, las reglas para el manejo de documentos confidenciales, su distribución, el uso adecuado de equipos electrónicos, el uso de internet, emails, cámaras de fotos, el acceso a áreas confidenciales, etc.

En el gobierno corporativo de Honda del Perú se desarrolló la “Política Local de Confidencialidad” (PLC). Esta Política Local de Confidencialidad o Política de Seguridad de la Información, establece reglas y directrices para los asociados de Honda del Perú S.A. en relación con la confidencialidad, salvaguarda y mejora de la seguridad de la información en Honda.

Esta PLC será tratada al detalle en el siguiente capítulo cuando veamos la segunda herramienta del gobierno corporativo denominada “Seguridad de la Información”, sin embargo, en este momento queremos adelantar uno de los puntos importantes de esta política, me refiero a la “Clasificación de Confidencialidad”.

Clasificación de Confidencialidad



Fuente: Honda del Perú S.A. (2016e)

En la figura anterior podemos apreciar la “clasificación de confidencialidad” de Honda del Perú S.A. que establece la manera de tratar documentos confidenciales en la empresa. En el año 2013, cuando se creó el Departamento de gobierno corporativo ésta era la Clasificación de Confidencialidad, luego en el año 2016 cuando se lanzó la PLC, esta clasificación se redujo eliminándose la “Clase M”. Se ha querido mostrar la clasificación como fue en ese momento ya que así se trabajó hasta el año 2016 (en el Anexo 9 - Seguridad de la Información - veremos la “clasificación de confidencialidad” vigente).

El sello de las clases S, A, B y M (tal como se muestran líneas arriba) debían estar impresas en la parte superior derecha de los documentos en tinta roja. Cada uno de los sellos indicaba el nivel de seguridad de los documentos que la llevaban impresa.

Todos los Asociados Honda debían conocer esta clasificación y manejar la información según su nivel de seguridad. En el caso que algún Asociado encontrase uno de estos documentos extraviado, debía de comunicarlo inmediatamente al Gerente del área respectiva.

En el caso de una violación de la Política de Seguridad de la Información el Asociado debía de informar de inmediato a su gerente inmediato superior o siguiendo los pasos del canal de comunicación del Gobierno corporativo que se mostraron en el capítulo cuarto, sobre los pasos que se deben seguir cuando una ley, política o norma ha sido violada.

Seguridad y Salud

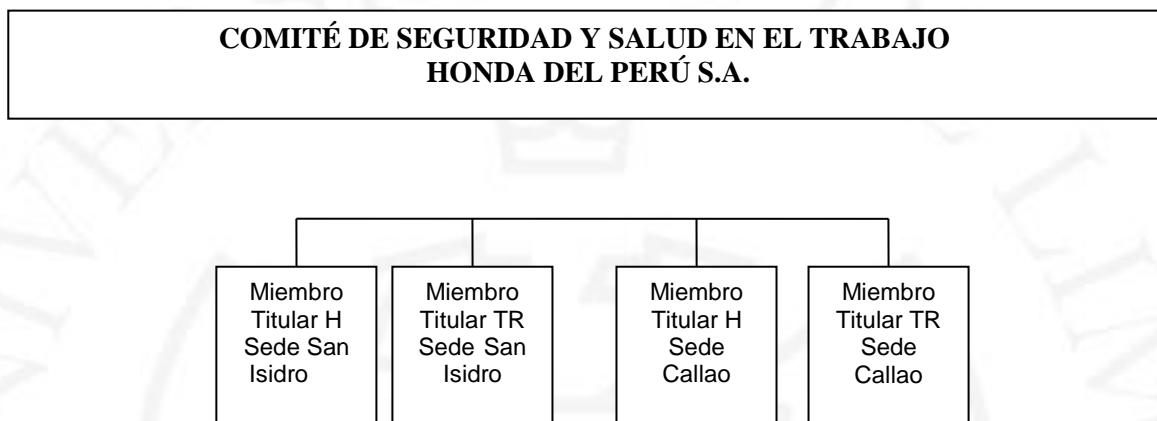
Honda del Perú se encuentra comprometida con el cumplimiento de las leyes peruanas y específicamente con las leyes relacionadas con la seguridad y la salud de sus Asociados, desde ese punto de vista Honda respeta y promueve las leyes relacionadas con el consumo del tabaco, prevención de accidentes en el lugar de trabajo y similares, siendo la Ley N° 29783 “Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo” la más importante en este tema.

La “Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo” tiene por objetivo promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país. Para ello desarrolla toda una jurisprudencia donde define y responsabiliza a las partes involucradas en el cumplimiento de esta ley, quienes son: los empleadores, el estado y los trabajadores.

Uno de los principales requisitos de ésta ley es la elaboración (por parte de las empresas con 20 o más trabajadores) del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo. Honda del Perú, basado en su convicción fundamental del “Respeto por el Individuo”, desarrolla este reglamento, construyendo con ello una relación de confianza con cada una de las personas relacionadas con la empresa. Honda asume el desarrollo responsable de sus procesos y productos, mejorando continuamente su calidad, preservando el medio ambiente, previniendo accidentes y protegiendo la salud de sus Asociados y terceros vinculados a nuestras operaciones.

Finalmente, es importante mencionar que Honda del Perú también ha desarrollado su Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo integrado por un miembro de la empresa y un miembro de los trabajadores (Asociados Honda), para sus Sedes de San Isidro y el Callao. Honda Selva del Perú S.A. hacía lo mismo para su Sede de Iquitos.

Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo



Fuente: Honda del Perú S.A. (2011)
Elaboración propia

Respeto por los Derechos Humanos

En el Perú nuestra constitución política en su artículo 2 inciso 2 dice que toda persona tiene derecho a la igualdad ante la ley. Nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole. Alineados con la ley peruana y además como parte de su Filosofía de trabajo, Honda del Perú respeta los derechos humanos y prohíbe la discriminación entre sus Asociados y personas relacionadas con la empresa.

De la misma manera, Honda prohíbe el acoso de cualquier tipo, sea este acoso sexual o acoso moral. Ya que todos conocen las implicancias del acoso sexual, se hablará un poco sobre el acoso moral o “mobbing”, que es en pocas palabras el acoso que se da en el centro de trabajo también conocido como acoso laboral.

El “mobbing” no es otra cosa que la versión laboral del “bullying”, es decir, es el bullying laboral, que ocurre en los centros de trabajo. El Mobbing es violencia o

acoso hacia una persona en particular, en su centro de trabajo. Las características del Mobbing son:

- Es usualmente de varias personas en contra de una sola.
- En la organización puede ser de forma vertical, es decir, del jefe a un subordinado, o de un grupo de subordinados hacia el jefe.
- Usualmente se trata de humillación, ridiculización o discriminación hacia una persona.
- Afecta psicológicamente a la persona reduciendo su seguridad en sí mismo, causando, ansiedad, depresión, frustración y desanimo (Honda del Perú S.A., 2014c).

El Mobbing es como un cáncer que se da en la organización porque comienza a afectar el clima laboral de la empresa y no sólo la persona afectada trabaja con miedo y angustia, sino que toda la organización comienza a trabajar con ansiedad pensando que en algún momento puede ocurrirle ser víctima del Mobbing en la organización.

Es responsabilidad de los jefes, gerentes y personas que tienen personal a su cargo darse cuenta de que existe Mobbing en su área de trabajo y su deber es erradicarlo de manera inmediata con la finalidad que este no comience a afectar a otras áreas en la organización.

Transacciones de Negocios

Este tema en el código de conducta está particularmente dirigido a los funcionarios comerciales quienes tienen usualmente que hacer transacciones de negocios con terceros, también a los Asociados del área de Compras de la empresa quienes tienen que tratar frecuentemente con proveedores y en forma general está dirigido a todos aquellos Asociados que por su cargo o autoridad se encuentran más expuestos a conseguir o dar ventajas impropias a proveedores, clientes, concesionarios o socios de negocios.

Una de las acciones que se realizaron, con la finalidad de evitar problemas en las Transacciones de Negocios, fue el desarrollo de la norma corporativa denominada: “Recepción de Regalos e Invitaciones”, la cual tiene como objetivo definir las políticas relacionadas a la aceptación de regalos, obsequios o invitaciones de cualquier tipo por parte terceros hacia los Asociados, en el marco de la relación laboral.

El primer criterio establecido en esta norma es la definición de lo que es un regalo: se considera regalo a cualquier obsequio, presente, atención, propina, invitación o cortesía otorgado por clientes, proveedores, personas (físicas o jurídicas), entidades, organismos o instituciones (Públicas o Privadas) con las cuales Honda de Perú S.A. tenga, pueda llegar a tener, o pretenda tener relaciones comerciales o de servicios.

Otro de los criterios de esta norma es que el Asociado no debe ofrecer o aceptar regalos o presentes, ni asistir a invitaciones que comprometan el criterio comercial o de negocios. Dicho principio es taxativamente aplicable a todos los Asociados. Asimismo, se establece que no se deben ofrecer regalos ni beneficios a autoridades del gobierno que excedan las costumbres sociales o los límites legal y socialmente aceptables.

Esta norma establece explícitamente que los Asociados no deberán aceptar regalos, obsequios, presentes, invitaciones, etc., independientemente del valor que este regalo tenga, e incluso si estos regalos fueran enviados al domicilio del Asociado.

En todos los casos los Asociados tienen la obligación de enviarlos al Dpto. de Gestión y Desarrollo Humano de HDP y/o a la asistenta social, para que sea sorteado entre todos los Asociados en la festividad más cercana que sea celebrada por las empresas. Los regalos que son considerados como "merchandising" (lapiceros, gorros, polos, etc.) están exonerados de esta Norma salvo que puedan generar cuestionamientos sobre la conducta de los Asociados o puedan originar un conflicto de intereses.

Otro criterio importante en esta norma es la definición de los regalos que son inapropiados y por lo tanto que nunca deben ser aceptados:

- Regalos en dinero o equivalentes a efectivo (por ejemplo, tarjetas para realizar compras en comercios).
- Objetos cuya comercialización se encuentra prohibida en la república del Perú.
- Regalos que puedan generar algún conflicto de intereses actual o futuro con nuestras empresas.
- Servicios que no siendo en dinero impliquen algún beneficio para el Asociado y que sean prestados en favor de éste (por ejemplo, la realización de tareas o servicios profesionales en forma gratuita a favor del Asociado que lo recibe). (Honda del Perú S.A., 2016i).

Relacionamiento con los Políticos y Órganos Gubernamentales

Este tema en el código de conducta está íntimamente relacionado con el grupo de interés denominado “Organismos de Control” (Gobierno) que vimos en el Anexo 6 del presente proyecto profesional y cuando hablamos de la “Política de Prevención de la Corrupción” que también se menciona en ese anexo.

Y ya que se ha mencionado la “Política de Prevención de la Corrupción” (Corruption Prevention Policy) se debe indicar que esta política es fundamental en el gobierno corporativo de Honda del Perú, ya que se encuentra inmerso el grupo de interés mencionado, se encuentra en el código de conducta y se utiliza frecuentemente en el “Comité Evaluador de Infracciones al Gobierno corporativo” para el análisis y evaluación de las infracciones cometidas por los Asociados.

En el anexo 6 vimos la importancia que tiene esta política, básicamente por el posible conflicto de intereses que se puede generar con entidad públicas en los negocios de ventas corporativas que tienen las Líneas de negocio de Vehículos (mayores y menores) principalmente. También se detallaron varios puntos de la mencionada política incluyendo el procedimiento a realizar cuando una política, norma o ley ha sido violada.

Comunicación

Tan importante como el conocimiento de la política es la comunicación adecuada que se debe realizar a todos los Asociados Honda y la accesibilidad al documento.

En ese sentido, se presenta la siguiente figura donde se aprecia la comunicación de la “Política de Prevención de la Corrupción” realizada a través de emails personalizados a todos los Asociados Honda.

Se debe recalcar que todas las políticas se encontraban publicadas en la Intranet de Honda, eran enviados a todos los Asociados a través de emails personalizados (como el que se adjunta líneas abajo) y del cual se podía descargar directamente la política; además todas las políticas se encontraban en un repositorio al cual todos los Asociados tenían acceso (y en el peor de los casos, los Asociados tenían la suficiente confianza con el personal del Departamento de gobierno corporativo como para solicitarla directamente).

Comunicación a los Asociados sobre la “Política de Prevención de la Corrupción”

POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN

CORPORATE GOVERNANCE HSA

En este documento encontrarás:

- ¿Qué es un acto de corrupción?
- ¿Cómo actuar ante un acto de corrupción?

Reglas para la prevención

Canal de Comunicación ante la identificación de un acto corruptivo

Te invitamos a revisar la “Política de prevención de la Corrupción” y sus anexos, la que nos ayudará a identificar un potencial conflicto de intereses y la prevención de actos de corrupción.

Honda, como compañía independiente, mantiene una relación transparente con la Administración Pública, la misma que se encuentra establecida y regulada por el Gob. Corp. a través del código de Conducta y la presente política. Esta debe ser puesta en práctica por todos sus Asociados para generar y reforzar la confianza de nuestros clientes, promoviendo la formación de “una compañía cuya existencia sea deseada por la sociedad”.

DESCARGAR POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN

*O accede a la Política de Prevención de Corrupción a través del Information Board en Políticas HCG, y/o a través de la intranet.

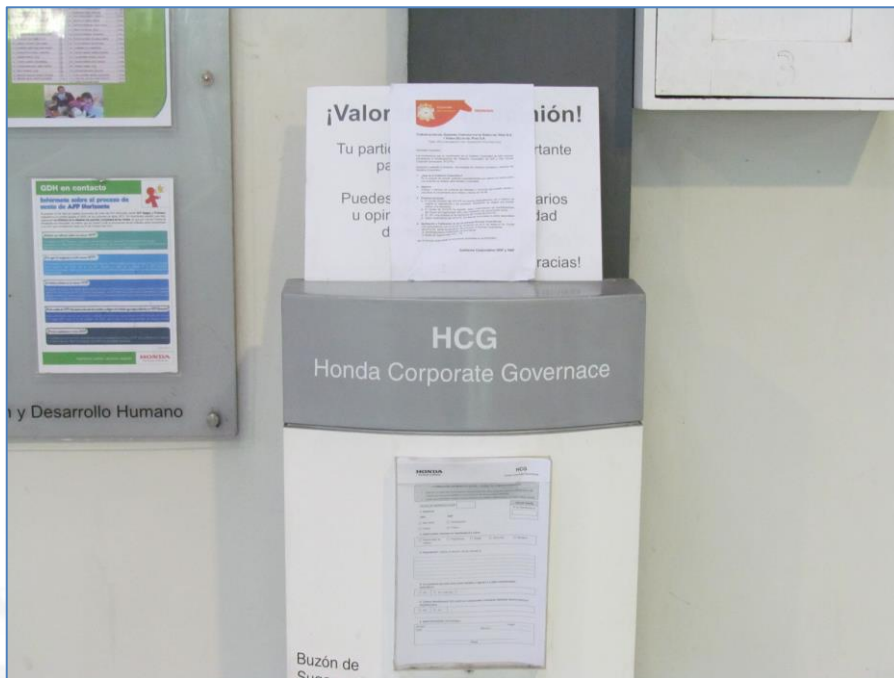
Gobierno Corporativo
Honda del Perú S.A.
Honda Selva del Perú S.A.

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016d)

Buzón de Sugerencias (Suggestion Box)

El “Buzón de Sugerencias” es un canal de comunicación directa entre el Asociado y el comité directivo de la empresa, tiene como principal función la recepción de manifestaciones como, por ejemplo: sugerencias, felicitaciones, información, quejas o denuncias de hechos coherentes e incluso de violaciones al código de conducta.

Buzón de sugerencias



Fuente: Honda del Perú S.A. (2016d)

El buzón de sugerencias se utilizaba antes de la implementación del gobierno corporativo, pero se utilizaba de una manera errónea, justamente porque (como lo manifestamos en capítulos anteriores) no se tenía un conocimiento real de lo que era el gobierno corporativo y menos de sus herramientas, como la mencionada.

El buzón de sugerencias se utilizaba para recibir cualquier tipo de manifestación que los Asociados quisieran enviar a la alta gerencia, tal como lo podemos apreciar en la figura que se presenta a continuación donde vemos que hay 2 manifestaciones que no tienen ninguna relación con el gobierno corporativo de la empresa.

Manifestaciones del buzón de sugerencia antes de la implementación del HCG



4. Mantenimiento de oficinas
Comentario:
Las oficinas de San Isidro ya tienen años y necesitan mantenimiento. ¿Cuándo se van a cambiar las ventanas oxidadas y las alfombras parchadas?

Respuesta:
Entendemos que las oficinas de San Isidro no son tan cómodas como nos gustaría que sean para los Asociados. Antes de proceder con inversiones mayores en nuestra propia instalación, estamos evaluando un proyecto de ubicación alternativa que se ajuste a nuestros requerimientos futuros, que debe culminar pronto. Mientras tanto se atenderán las necesidades más urgentes.



5. Política de estacionamiento en "Los Portales"
Comentario:
La playa "Canaval y Moreyra" de Los Portales está disponible para Asociados con cargo de Supervisor y según orden de llegada. Sin embargo, actualmente Asociados con cargo de Jefe y personal tercero vienen haciendo uso de algunos espacios.

Respuesta:
En cumplimiento de la política vigente, hemos enviado a Los Portales una lista actualizada de los Asociados con cargo Supervisor, de manera que sean los únicos autorizados a acceder a dicho estacionamiento.

Reiteramos nuestro agradecimiento a todos los Asociados por sus valiosos aportes, a la vez que los exhortamos a emitir sus opiniones de manera cortés y objetiva, de manera que hagamos del buzón de sugerencias un medio de comunicación fluido, preservando uno de los ejes de nuestra Filosofía: El Respeto por el Individuo.

Atentamente,

Comité HCG – Gobierno Corporativo
Honda del Perú S.A.
Honda Selva del Perú S.A.

Inspiramos sueños. Llevamos alegrías



Fuente: Honda del Perú S.A. (2013e)

La primera manifestación se encuentra referida a la falta de mantenimiento de las oficinas de San Isidro y la segunda manifestación se refiere a la falta de control en el estacionamiento asignado a los supervisores de la empresa.

Como se mencionó, el buzón de sugerencias es el principal canal de comunicación entre los Asociados y la alta gerencia, y su función es recibir manifestaciones de los Asociados, como pueden ser: sugerencias, felicitaciones, información, quejas o denuncias, pero todas estas manifestaciones tienen que estar relacionadas con el código de conducta, es decir, deben estar relacionadas al comportamiento de los Asociados en función de la ética, valores, principios, leyes peruanas y normas de la empresa.

Manifestaciones relacionadas con el mantenimiento de las oficinas o con el uso de los estacionamientos no pueden ser expresadas a través del Buzón de Sugerencias, para eso existen otros canales de comunicación, salvo que exista un comportamiento inadecuado de algún Asociado contrario a la ética, valores, principios, leyes o normas de la empresa y que se encuentre relacionado con la manifestación del buzón, lo cual significaría una infracción al gobierno corporativo.

Por otra parte, el empleado es responsable de la información que está comunicando al utilizar el buzón de sugerencias y debe hacerlo sobre la base de los principios de ética y responsabilidad, es decir, es muy importante que en el caso de una denuncia el empleado tenga las pruebas suficientes que ameriten iniciar una investigación por parte del Departamento de gobierno corporativo (Honda Corporate Governance - HCG), o en el caso que no tenga estas pruebas deberá por lo menos de dar los indicios necesarios que le permitan al HCG conseguirlas.

En pocas palabras, el HCG será muy cuidadoso de no afectar la reputación o buena imagen de un Asociado por una denuncia que no tenga ningún sustento.

La identificación del Asociado (al enviar una manifestación por el buzón de sugerencias) es opcional, pero se recomienda a los Asociados que se identifiquen colocando su nombre en el caso de denuncias, ya que como se vio en el párrafo anterior es necesario siempre iniciar una investigación y el feedback del denunciante es parte fundamental en la investigación.

Las manifestaciones del buzón de sugerencias sólo son leídas por el “Honda Corporate Governance Committee” por lo que se le asegura al Asociado una total confidencialidad.

Por cada sede de la empresa se contaba con 2 o 3 buzones de sugerencias, por ejemplo en la sede de Sede de San Isidro se tenía un buzón en cada piso y se trataba de ubicarlos en lugares poco transitados por los Asociados, con la finalidad de que pudieran depositar sus manifestaciones sin ser vistos, si es que querían mantener como confidencial su participación.

Los formularios se encontraban en cada uno de los buzones de sugerencias y se habían desarrollado con la finalidad que sean muy “amigables” con el usuario y fáciles de llenar. En el formulario primero se identifica la sede, luego un espacio para hacer un elogio, sugerencia, reclamo o denuncia, también había la opción de hacer una amplia descripción del caso y finalmente se tenía la opción de identificarse si así lo decidían.

Luego de una serie de capacitaciones que el HCG realizó en todas las sedes de la empresa, dirigidos al 100 % de los Asociados (independiente de su cargo o posición), las manifestaciones del buzón de sugerencias comenzaron a ser parte fundamental de la organización.

A partir de ese momento (con las manifestaciones del buzón tratando temas sólo del gobierno corporativo) estas manifestaciones nos permitían mantener regulado el clima laboral de la empresa, y saber si estaban ocurriendo problemas serios en la organización que no se estuvieran tratando por desconocimiento.

Es así que (sólo como ejemplo) se mostrará un caso que el buzón de sugerencias permitió conocer y aclarar, y que sin contar con esta herramienta el problema probablemente hubiera seguido creciendo y hubiera afectado el clima laboral de la organización.

- **Caso de la Tarjeta Provis:**

En el mes de marzo del año 2,014 se recibió una manifestación a través del buzón de sugerencias, reclamando sobre los montos de las “tarjetas provis” que la empresa le brindaba a todos los Asociados Honda hasta el cargo de jefe (los gerentes no recibían ninguna tarjeta). Estas tarjetas estaban destinadas a ser utilizadas para el pago de la alimentación de los Asociados.

El Asociado que envió la manifestación por el buzón reclamaba que existían diferentes montos en las tarjetas provis y que debía haber equidad en este beneficio que recibían los Asociados.

Como se aprecia esta manifestación estaba relacionada con el gobierno corporativo, ya que el reclamo hablaba sobre la “equidad” de un beneficio que se le brindaba a los Asociados. El Asociado que hacía el reclamo (y que no se identificó) pensaba que había una inequidad en ese beneficio y que probablemente no había transparencia en las decisiones al asignarse las tarjetas a los Asociados con diferentes montos de dinero en cada tarjeta.

Ya que el Asociado no se había identificado (y que el reclamo permitía hacerlo público) la respuesta se enviaba a través de correos masivos enviados a todos los Asociados Honda, con la finalidad que el reclamante lea la respuesta a su reclamo sin ser identificado y de paso todos los Asociados conozcan el problema y su solución.

La respuesta fue que las “tarjetas Provis” estaban diseñadas de acuerdo al ingreso de los asociados, es decir, para dar apoyo a los que reciben menores

ingresos otorgándoles un mayor beneficio, tratando de hacer más equitativos los ingresos entre los Asociados.

En este punto se debe mencionar, que a partir de las capacitaciones sobre el Buzón de Sugerencias se comenzaron a recibir una gran cantidad de manifestaciones por este canal de comunicación y muchas de ellas estaban relacionadas con temas de inequidad en la organización, un mal trato por parte de algunas gerencias, mobbing en el caso de una gerencia, ineficiencia en la toma de decisiones de las gerencias, falta de igualdad de beneficios de los Asociados versus los gerentes, pero todos eran reclamos y denuncias por parte de Asociados que no se identificaban, nos imaginamos para evitar represalias.

Por razones de confidencialidad de la información no se detallan las manifestaciones que se recibieron, pero es importante mencionar, que a partir de ese momento el buzón de sugerencias no sólo sirvió a la organización como una válvula de escape para que los Asociados puedan manifestar su malestar y descontento (lo cual es importante), sino que además permitió conocer realmente los problemas relacionados al código de conducta que estaban sucediendo en la organización (sobre todo el presidente de la empresa tomó conciencia de lo que ocurría) y que los Asociados no se atrevían a manifestar.

Se fueron solucionando estos problemas poco a poco (conforme se iban recibiendo las manifestaciones a través del Buzón de Sugerencias) y estas manifestaciones le permitieron al comité de gobierno corporativo tomar decisiones y sanciones de diversa magnitud, de acuerdo a la gravedad del problema. Dicho comité llegó a tomar decisiones de “separar” de la organización a varios de los Asociados por infracciones al gobierno corporativo.

El buzón de sugerencias del gobierno corporativo fue una herramienta fundamental para conocer y solucionar los problemas relacionados al código de conducta de la organización y probablemente la historia, los resultados financieros y de participación del mercado de la empresa hubieran sido totalmente diferentes de no haber contado con esta herramienta.

Anexo 9: Seguridad de la información

Seguridad de la Información

La segunda observación en el “System Report” estaba relacionada con la “seguridad de la información”, ya que en su sistema de gestión de la información (Information Management System) se indicaba que si bien existía una política de seguridad de la información, esta era muy básica, ya que no contemplaba el uso de almacenamiento externo (USB), no existía procedimientos para los documentos físicos confidenciales y otras muchas carencias en el manejo de información confidencial, tal como lo mencionamos en el Anexo 3 (cuando se analizó el sistema de gestión de la información).

Por otra parte, la “política de seguridad de la información” que existía en esos momentos en la empresa era insuficiente y con muchas carencias, no se había comunicado adecuadamente a los Asociados, no había sido publicada en la intranet de Honda del Perú (HDP), no se habían clasificado los documentos confidenciales, no se había capacitado a los Asociados para el cumplimiento de la política, etc.

En cuanto a la auditoría, que Honda South América (HSA) realizó en el año 2013 sobre el gobierno corporativo, se aprecia que la observación en relación a una mala implementación de la política de seguridad de HDP se repite tanto en las “normas operativas” del gobierno corporativo, como en el sistema de gobierno corporativo, en este último punto, en cuanto a que no había sido comunicada adecuadamente a los Asociados Honda (basados en el “System Report”).

Para solucionar estos problemas mencionados, tanto en el “System Report” como en la auditoría de HSA, era necesario desarrollar una “Política de Seguridad de la Información”. Es así que se recurrió al Departamento de gobierno corporativo de HSA y se tomó conocimiento que habían desarrollado (hacía poco tiempo), la “Política Regional de Confidencialidad”, basados en la “Política Global de Confidencialidad” de la casa matriz HMMCo.

Se hizo un análisis previo de estas políticas y su adaptación a nuestra realidad no era fácil. Estas políticas relacionadas con la gestión y seguridad de la información eran bastante completas, establecían una serie de restricciones y prohibiciones, así como una

serie de protocolos de seguridad sobre el cual no se tenía la certeza de si el Departamento de Tecnologías de Información (TI) estaba en capacidad de cumplir, por la tecnología, material e infraestructura que se requería.

Al respecto sólo se mencionan dos ejemplos: i) en HSA las laptops sólo pueden ser utilizadas en las áreas de la empresa (salvo los casos de Asociados del área comercial quienes las utilizan en sus viajes de negocios), en HDP se podían llevar a las casas ya que usualmente el trabajo así lo requería, tanto en días de semana como en los fines de semana, ¿la empresa estaba lista para hacer esta prohibición? ii) en HSA estaba prohibido el uso de USB que no fueran de la empresa, en HDP era usual que los Asociados utilicen sus USB personales, obviamente por cuestiones de trabajo y también por aquellos Asociados a quienes no se les asignaba Laptop y era necesario que trabajen el fin de semana en sus casas, grababan la información de sus computadoras y se la llevaban a casa para trabajar, ¿la empresa estaba lista para hacer esta prohibición? asimismo, ¿se contaban con suficientes USB o protocolos establecidos para su uso?

Estos sólo son dos ejemplos, pero habían una serie de interrogantes sobre si el Departamento de TI estaba listo para asumir otras prohibiciones o restricciones, o si ya se tenían protocolos de seguridad listos para ser implementados, como por ejemplo en el uso de Internet, protocolos de uso de correos electrónicos, perfiles de acceso al sistema de informática de la empresa, uso de “claves de acceso” para información confidencial, etc.

Por lo mencionado, se solicitó una reunión con el gerente de administración y con el jefe del Departamento de TI para plantear el problema, luego de lo cual se planificó una serie de reuniones con el jefe de TI y su personal especializado, con quienes se logró definir la estructura de la “Política de Seguridad de Tecnología de la Información Local” en base a la “Política Regional de Confidencialidad” de HMCo. y de la “Política Global de Confidencialidad” de HSA.

De esta manera, la empresa desarrolló primero los protocolos de seguridad necesarios, mejoró su tecnología informática, adecuó la infraestructura de seguridad necesaria y se abasteció de dispositivos electrónicos que le permitieron brindar a la empresa el soporte necesario para el desarrollo de la “Política de Confidencialidad Local”.

Entonces, una vez lanzada la “Política de Seguridad de Tecnología de la Información Local” y luego de una serie de capacitaciones (realizadas por personal de TI) a los Asociados, se lanzó la “Política de Confidencialidad Local”, la cual se detalla a continuación sólo en sus puntos más importantes.

Política de Confidencialidad Local

El gobierno corporativo utiliza esta herramienta básicamente para prevenir acciones de fuga de información u otras acciones similares que pudieran afectar los objetivos organizacionales establecidos en el planeamiento estratégico.

La “Política de Confidencialidad Local” (PCL) fue publicada en Honda del Perú el 29 de febrero del 2016 (la demora en su publicación se debe a las razones mencionadas en el punto anterior), y como dijimos anteriormente se encuentra basada en la “Política Regional de Confidencialidad” de HSA, cuyo objetivo es establecer reglas y directrices para la salvaguarda, confidencialidad y mejora de la seguridad de la información de Honda del Perú y Honda Selva del Perú.

El Comité de Confidencialidad Local

La PCL se encuentra dirigida por un comité de confidencialidad local, el cual se encuentra formado por el presidente ejecutivo y gerente general de Honda del Perú quien es el “coordinador del comité” y está acompañado por un equipo de especialistas (por Asociados de diferentes Divisiones) con la siguiente designación:

- Secretaría.
- Experto en tecnología de la información.
- Miembro del comité de riesgos.
- Representante de producción.
- Representante de investigación y desarrollo.
- Representante de cumplimiento y/o gobierno corporativo. (Honda del Perú S.A., 2016e).

El comité de confidencialidad local se debe reunir por lo menos una vez al año y tantas veces como se requiera en la organización. La Secretaría del comité es la

responsable de mantener la política siempre actualizada frente a los cambios estratégicos de la empresa y del comité de confidencialidad local.

Derechos y Obligaciones

Todas las informaciones generadas o creadas por los Asociados, como producto de la relación laboral que mantienen con la empresa, son de propiedad de Honda. Está mención se encuentra en el Reglamento Interno de Trabajo, por lo que se entiende que es aceptado por todos los Asociados al momento de ingresar a las empresas del grupo.

Los Asociados están obligados a mantener el secreto de la información confidencial de la empresa, ya sea durante o después del periodo de contratación. Todos los Asociados deben firmar un “**Acuerdo de confidencialidad y cesión de derechos de propiedad intelectual**” como parte de su compromiso de ser trabajador de la empresa, este Acuerdo tiene dos objetivos: i) el Asociado se compromete a no divulgar directa o indirectamente la información confidencial de la empresa a ninguna persona empresa o entidad, en su beneficio propio o de terceros y ii) a ceder sus derechos de propiedad intelectual de creaciones generadas por su trabajo ya que por la relación de trabajo con la empresa estas creaciones son de propiedad de la empresa.

Honda del Perú tiene derecho de monitorear o inspeccionar los registros de uso, los mensajes y contenidos almacenados en equipos y recursos informáticos de propiedad de la empresa, tales como teléfono fijo y celular, correo electrónico, internet y archivos electrónicos. Este derecho se amplía a los muebles y cualquier otro activo puesto a disposición de los Asociados para la ejecución de su trabajo (no se aplica a sus pertenencias personales).

El comité de confidencialidad local puede hacer uso de este derecho para inspeccionar o investigar posibles violaciones a la “Política de Confidencialidad Local”.

La Clasificación de Confidencialidad

Las categorías de información confidencial deben obedecer a las siguientes especificaciones:



Clase S: Información con influencia significativa en la administración de los negocios. Clase de mayor nivel de confidencialidad.



Clase A: Información con influencia en la operación de los negocios (por ejemplo: decisiones de negocios, conocimiento, información de clientes, información personal e informaciones similares).



Clase B: Informaciones limitadas a los Asociados de la Empresa.

Esta clasificación de documentos confidenciales es la que se encuentra vigente en la actualidad, en el anexo anterior específicamente en el punto denominado “Gestión de la Información” (uno de los temas del Código de Conducta), se presentó la clasificación de documentos confidenciales, la cual estuvo vigente desde la creación del Departamento de gobierno corporativo en el año 2013 hasta la publicación de la presente política.

A partir de esta publicación cambiamos la clasificación de confidencialidad a la que acabamos de presentar adecuándose a la “Política de Confidencialidad Regional” de HSA y tal como se usa en las demás subsidiarias de Honda en Sudamérica.

Control de Documentos Confidenciales

Los documentos que contengan información confidencial y vayan a ser distribuidos deben ser clasificados de acuerdo con su nivel de confidencialidad (S, A o B) y deben estar claramente identificados con el nivel de confidencialidad que les corresponde a través de una marca impresa o sellada del símbolo de confidencialidad en todas las hojas.

La clasificación de los documentos confidenciales es responsabilidad de los gerentes de las áreas. Todas las áreas deben mantener su lista de documentos confidenciales con la clasificación previamente establecida. Esta lista debe ser de conocimiento de todos los Asociados del área y archivada correctamente.

Control de Documentos Confidenciales

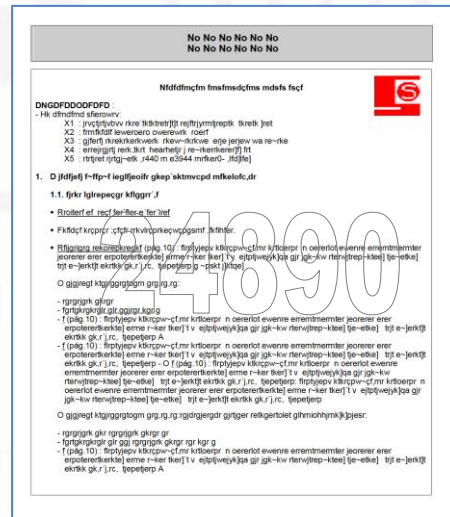
Ítem	Documento	Periodicidad de la distribución	Nivel de confidencialidad	Medio de distribución	Destinatarios
1					
2					
3					

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016e)

Código del Destinatario

Los documentos de mayor nivel de confidencialidad deben ser distribuidos garantizándose la rastreabilidad de cada copia. El emisor de copias de estos documentos debe mantener un control de distribución con el nombre del destinatario y cada una de las copias debe contener un código que identifique al destinatario. El código del destinatario debe ser el número de matrícula del asociado. El código del destinatario debe estar presente en el centro de la página y en todas las páginas, en forma de una marca de agua o de fuente hueca.

Modelos de Códigos del Destinatario



Fuente: Honda del Perú S.A. (2016e)

Reglas de Manipulación de Objetos Confidenciales

Los objetos confidenciales son los siguientes:

- Planos, productos y piezas que corresponden a modelos nuevos.
- Equipos, piezas o dispositivos que contengan funciones o características técnicas que indiquen innovación, etc. (Honda del Perú S.A., 2016e).

Se debe nombrar a un Asociado como responsable de la administración de la seguridad de cada objeto confidencial (evitar zona gris). El gerente del área donde el objeto confidencial esté siendo manipulado es el responsable de establecer las medidas necesarias para mantener el secreto.

Si fuera necesario su traslado, siempre se debe cubrir el objeto al trasladarse a otro local. Siempre que las condiciones así lo permitan, se debe utilizar algún método de camuflaje. El objeto confidencial debe ser transportado dentro de los embalajes o en camiones de modo que no se permita que personas no autorizadas tengan acceso y visualicen el objeto (por ejemplo, embalajes lacrados y camiones con tolva debidamente cerrados con llave). En caso de que el transporte sea realizado a través de una empresa contratada para este fin, el responsable de Honda por el transporte debe establecer un acuerdo de confidencialidad con la empresa.

El almacenamiento de los objetos confidenciales debe ser realizado en áreas confidenciales, como mínimo de clase A, o deben ser almacenados de forma tal que se garantice las mismas condiciones de secreto suministradas por estas áreas. Los objetos que sean más pequeños pueden ser almacenados en gavetas o armarios cerrados cuyo acceso esté limitado únicamente a personas autorizadas.

Control de Acceso a Áreas Confidenciales

Las áreas confidenciales deben ser clasificadas de acuerdo con su nivel de confidencialidad (S, A o B) y deben estar claramente identificadas con su nivel. El gerente del área es el responsable por la clasificación.

Los siguientes parámetros deben ser utilizados para la clasificación:

- Área S: Área de máxima confidencialidad, donde se almacenan o manipulan los objetos confidenciales.
- Área A: Área donde el asunto tratado es, en general confidencial y donde existe manipulación de documentos confidenciales en gran cantidad.

- Área B: Área de menor nivel de confidencialidad, donde son manipulados documentos confidenciales en poca cantidad o donde no existe fácil acceso a estos documentos. Por lo tanto, es un área que necesita pocos cuidados especiales.

Uso de equipos en las dependencias de la empresa

Los dispositivos electrónicos/equipos que son suministrados por la Empresa son:

- Dispositivo electrónico (USB).
- Smartphone.
- Celular.
- PC, Laptop.
- Tablet.
- Dispositivo de medios externos.
- Cámara Digital.

Los Asociados están prohibidos de ingresar en las áreas “S” portando smartphones, celulares, tablets, cámaras digitales o cualquier equipo o dispositivo que permita la captura de imagen, voz o datos. Se exceptúan las cámaras fotográficas y filmadoras corporativas en poder de los Asociados con autorización del gerente y del comité local de confidencialidad para tomar fotografías o realizar filmaciones.

Utilización de dispositivos electrónicos / equipos suministrados por la empresa

Como se mencionó anteriormente, la “Política de Confidencialidad Regional” de HSA establecía como regla general que los Asociados no pudieran sacar de las instalaciones de la empresa los dispositivos electrónicos suministrados por ésta. Sin embargo, adecuándolo a la realidad de la empresa, se vió que era imposible que los Asociados no trabajen en sus casas, ya que las exigencias por el cumplimiento de los objetivos así lo requerían, es así que se establecieron excepciones, indicando que en caso de que fuera necesario, los Asociados podían sacar los dispositivos pero debían obtener la aprobación de su gerente de División.

Asimismo, se estableció como medida de control que las laptops lleven un “sticker distintivo” de tal manera que fuesen fácilmente identificables, por otra parte, la

aprobación del gerente se hacía a través de un formato de autorización que debía ser llenado y firmado con las características del dispositivo.

En el caso de los celulares, smartphones y tablets, etc. sólo era necesaria la autorización del gerente, más no el “sticker distintivo”. Esta autorización también debía ser renovada cada seis meses. La aprobación y renovación debía funcionar como un medio de concientización para que los Asociados protejan los dispositivos/equipos al sacarlos de las dependencias de la empresa.

Utilización de Dispositivos Electrónicos/Equipos Personales

Según la “Política de Confidencialidad Regional” en HSA los Asociados están impedidos de traer o utilizar dispositivos electrónicos personales en las instalaciones de la empresa, sin embargo, adecuando esta política a la realidad de HDP, se estableció que cada gerente de División podía autorizar a sus subordinados a la utilización de sus celulares y smartphones previa firma del “Acuerdo de Confidencialidad” (mencionado anteriormente) y respetando las normas de la empresa como los horarios, su utilización en reuniones de trabajo, posibilidad de investigación en caso de filtración de la información confidencial y acciones disciplinarias, de acuerdo con lo determinado por el comité de confidencialidad local.

Por otra parte, los Asociados no deben permitir que los visitantes traigan o utilicen dispositivos electrónicos dentro de las instalaciones de la Empresa. En caso de que sea necesario, los Asociados deben obtener la aprobación previa del gerente de la División.

Los Asociados están prohibidos de ingresar en las áreas “S” portando cámaras fotográficas, filmadoras, celulares, smartphones, tablets y cualquier equipo o dispositivo que permita la captura de imagen, voz o datos. Las excepciones a las reglas aquí descritas o las reglas específicas de la empresa deben ser establecidas por el comité de confidencialidad local.

Reglas para fotografías y Filmaciones

No se permite realizar filmaciones o fotografías en los ambientes internos de Honda sin contar con una autorización previa. El gerente de las áreas en que la captura de

imágenes (fotografía o filmación) sea una necesidad inherente de sus actividades debe mantener un control de los Asociados que están autorizados para tomar fotografías y/o realizar filmaciones.

La toma de imágenes autorizada por la gerencia se debe realizar sólo con máquinas fotográficas, filmadoras, cámaras digitales de celulares, smartphones, tablets y otros equipos de captura de imagen que sean de propiedad de Honda. Las imágenes/vídeos deben transferirse con prontitud a la red corporativa (sistema) y no pueden mantenerse almacenados en la cámara o filmadora.

Reglas de Uso de Dispositivos Móviles o Almacenamiento de Datos

Se encuentra prohibido utilizar, para fines de almacenamiento o transporte de datos electrónicos, cualquier dispositivo móvil de almacenamiento de datos, en especial el pen drive y el Disco Duro externo, que no sean de propiedad de Honda. Estos dispositivos deben estar identificados.

Para poder cumplir con esta prohibición la alta gerencia tomó la decisión de abastecer una cantidad suficiente de USB que le permitan a todas las Líneas de negocio cumplir con sus funciones regulares y que en general las gerencias de apoyo también cuenten con la facilidad del uso de estas herramientas informáticas, pero ahora bajo un control del Departamento de TI.

Anexo 10: Políticas, Normas y Procedimientos

Conceptos Generales

El gobierno corporativo está definido por HMCo. como “el conjunto de políticas, normas y procedimientos que definen la manera como una empresa es dirigida, administrada y controlada, y sus valores para la conducción de los negocios”, entonces según lo mencionado se considera necesario hacer una pequeña definición y distinción entre política, norma y procedimiento.

Política, es el conjunto de lineamientos y criterios generales que tienen por objetivo señalar las pautas para la toma de decisiones de la alta gerencia o del personal responsable en la empresa, en relación a las diferentes estrategias diseñadas para guiar a la organización en el logro de sus objetivos. Las políticas están vinculadas a los objetivos organizacionales.

Norma, es el conjunto de lineamientos y criterios específicos de acción que persiguen un fin determinado con mayor obligatoriedad en sus interpretaciones y aplicación que las políticas. Las normas se desprenden de las políticas porque éstas últimas delimitan el campo de acción a seguir de forma general, mientras que las normas determinan las actividades a realizar para cumplir con las políticas. Las normas están vinculadas a objetivos específicos (Diferencias.info, 2018).

Procedimiento, es el documento que describe el método utilizado “paso a paso” para la ejecución de una secuencia de actividades. Describe “como debe ser hecho algo” (Honda del Perú S.A., 2014c).

Una vez hecha estas distinciones, se presenta la relación de políticas y normas desarrolladas por el Departamento de gobierno corporativo, aprobados por el comité de gobierno corporativo, publicados en la intranet de HDP, comunicados y capacitados todos los Asociados de Honda del Perú desde la creación del Departamento de gobierno corporativo hasta mediados del año 2017. Esta relación se puede ver en la siguiente figura.

Relación de políticas y normas de Honda del Perú

N°	Código	Políticas y Normas
1	HDP-HSP.HCG.0001	Directrices para la elaboración de Normas Corporativas.
2	HDP-HSP.HCG.0002	Buzón de Sugerencias (HCG-PE).
3	HDP-HSP.HCG.0003	Norma: Solicitud de Aprobación "SA".
4	HDP-HSP.HCG.0004	Norma: Adelantos y Rendiciones de Viaje.
5	HDP-HSP.HCG.0005	Norma de Reclutamiento Interno.
6	HDP-HSP.HCG.0006	Política de Compras Indirectas.
7	HDP-HSP.HCG.0007	Política de Prevención de la Corrupción.
8	HDP-HSP.HCG.0008	Lineamiento para la Toma de Inventario Selectivos.
9	HDP-HSP.HCG.0009	Política de Créditos y Cobranzas.
10	HDP-HSP.HCG.0010	Política Local de Confidencialidad.
11	HDP-HSP.HCG.0011	Norma Corporativa de Pago de Obligaciones a Terceros.
12	HDP-HSP.HCG.0012	N. C. de Elaboración y Suscripción de Contratos y Custodia
13	HDP-HSP.HCG.0013	Política de Protección de la Privacidad
14	HDP-HSP.HCG.0014	Política de Emisión de Poderes
15	HDP-HSP.HCG.0015	Política de Actos Societarios
16	HDP-HSP.HCG.0016	Política de Tercerización de Servicios Jurídicos
17	HDP-HSP.HCG.0017	Entreprise Risk Mangement - Manual
18	HDP-HSP.HCG.0018	Recepción de Regalos e Invitaciones
19	HDP-HSP.HCG.0019	Política de Gerenciamiento de Crisis
20	HDP-HSP.DTI.001	Política de Seguridad de Tecnología de la Información
21	HDP-HSP.HCG.L.0001	Norma Interna para uso de Productos del Activo - P.Prod.
22	HDP-HSP.HCG.L.0002	Norma Interna - Política Comercial - Power Products
23	HDP-HSP.HCG.L.0003	Norma sobre Ventas Corporativas - Motorcycles

Fuente: Honda del Perú S.A. (2017b)

De todas las políticas y normas desarrolladas por el Departamento de gobierno corporativo sólo vamos a nombrar a la “Norma Corporativa de Elaboración y Suscripción de Contratos y Retención de Documentos” (implementada en la empresa, el 15 de octubre del 2015), ya que con el desarrollo de esta norma se pudo levantar la observación del “System Report” sobre el sistema de operación eficaz (Effective Operation System), que hablaba sobre la falta de una política de retención de documentos y actas. En la siguiente figura se aprecian los plazos legales y los plazos según la política interna de la empresa, para la custodia de documentos.

Asimismo, líneas abajo, vamos a desarrollar la Norma denominada “Solicitud de Aprobación” (SA), debido a que algunas otras políticas y normas ya han sido explicadas en los capítulos precedentes, y además por la importancia que esta norma tiene en la gestión y control de los recursos financieros de la empresa.

Plazos para la custodia de documentos según la norma respectiva

Tipo de Documento	Plazo Legal	Plazo según Política Interna
Contratos / Addendas	5 años	10 años
Documentos Contables	5 años	5 años
Documentos Societarios	5 años	10 años
Actas de Reuniones	5 años	10 años
Documentos Administrativos	Sin obligación	10 años

Fuente: Honda del Perú S.A. (2015b)
Elaboración propia

Norma: “Solicitud de Aprobación”

La “Solicitud de Aprobación” (SA), es una norma de uso interno mediante la cual se gestiona la aprobación de la liberación de recursos financieros de la empresa, con la finalidad de realizar operaciones específicas.

Es requisito indispensable que se autorice la “Solicitud de Aprobación” (SA) antes de la liberación de los recursos financieros, con excepción de las operaciones regulares de la empresa, es decir están exceptuados de la autorización de la SA las operaciones relacionadas con la adquisición de productos, piezas y similares para la producción o venta.

Esta norma se aprobó el 01 de julio del 2014 y fue revisada el 15 de agosto del 2016, fecha en la cual se aprobaron modificaciones en los niveles de autorización de los gastos según los puestos organizacionales contenidos en el Anexo A de la citada norma, que adjuntamos a continuación.

Niveles de aprobación de gastos, vigentes a la fecha

Anexo A							
SOLICITUD DE APROBACIÓN "SA"							
CRITERIOS DE APROBACIÓN			NIVELES DE APROBACIÓN - EN US\$				
A) INVERSIONES / ACTIVOS FIJOS			Gerente	Gerentes de División	Presidente	Comité Directivo	ROB
A1	Inversiones	Vehículos de Representación y Vehículos de Flota (Activación, Equipamiento, Reparaciones, Venta)	-	-	400,000	1,000,000	> 1,000,000
		Vehículos Demo con propósitos comerciales y otros vehículos (Activación, Equipamiento, Reparaciones, Venta)	5,000	10,000	100,000	> 100,000	-
		Compras, Ventas o Disposición de Activos Fijos (Edificios & Infraestructura y Mobiliario)	-	-	100,000 Sólo compra	100,000	>1,000,000
		Compras, Ventas o Disposición de Activos Fijos (Maquinaria & Equipo)	-	-	100,000 Solo compra	> 100,000	-
		Compras, Ventas o Disposición de Activos Fijos (Otros Activos)	-	-	20,000 Sólo compra	> 20,000	-
		Cambio en el uso de los activos	-	-	-	Sólo	-
		Requerimientos de TI (Hardware & Software)	-	5,000 Sólo compra	20,000 Sólo compra	<20,000	-
B) GASTOS			Gerente de División	Presidente	Comité Directivo	ROB	
B1	Contratos con Terceras Partes (considerados en el presupuesto anual)	Personal In-House (Outsourcing)	-	-	Solo	-	
		Honorarios de Agencias	50,000	100,000	> 100,000	-	
		Publicidad y Eventos (Comerciales, Administrativos o Recursos Humanos)	50,000	100,000	> 100,000	-	
		Servicio de Consultoría y Auditoría	50,000	100,000	> 100,000	-	
		Otros Servicios (Servicios, Seguros y Otros)	5,000	20,000	> 20,000	-	
B2	Sanciones	Sanciones, multas, etc. (Demandas, Reclamos de Garantías, impuestos, etc.)	-	-	Sólo	-	
B3	Asociados	Variación de Nómina (Contratación, Despido o Variación de Salario)	-	-	Sólo	-	
B4	Viajes	Viajes Internacionales	-	-	Sólo	-	
B5	No presupuestados	Gastos no presupuestados (incluye solicitudes de traslado de presupuesto de meses anteriores).	50,000 Sin Recall	500,000	> 500,000	-	
B6	Donaciones	Donación de Dinero o Productos	-	-	Sólo	-	

Nota: El Monto indica la cantidad máxima que tiene cada nivel de aprobación.

CRITERIOS DE APROBACIÓN			NIVELES DE APROBACIÓN - EN US\$			
C) FINANCIEROS			Gerente de División	Presidente	Comité Directivo	ROB
C1	Pago Adelantado	Pago Adelantado (Honda está recibiendo el servicio; Cuentas por Pagar)	10,000	50,000	> 50,000	-
C2	Patrimonio	Inversión o compra de acciones de empresas	-	-	Solo	-
		Compra, Venta o Disposición de Acciones de Capital	-	-	Solo	-
C3	Inmuebles	Compra o Venta de Inmuebles / Infraestructura (No Core Business)	-	-	Solo	-
C4	Financiamiento	Préstamos a empresas filiales	-	-	Solo	-
		Bancos / Arrendamiento o Préstamos Comerciales	-	-	Solo	-
		Cambio en condiciones de cobro/pago	-	500,000	> 500,000	-
		Fraccionamiento de Deuda	-	-	Solo	-
C5	Condonación de Deudas Incobrables	Amortización de deudas incobrables	-	-	Solo	-
C6	Inventario	Ajuste de Inventario o "Scrapping"	-	-	Solo	-
D) GASTOS ORDINARIOS (No requieren "SA")			Gerente de División	Presidente	Comité Directivo	ROB
D1	Servicios Públicos	Energía, Agua, Electricidad, Teléfono. Excluyendo los que tienen Contratos Corporativos	-	-	-	-
D2	Impuestos	Derechos, Tasas e Impuestos Excluyendo los intereses y sanciones por pagos adeudados	-	-	-	-
D4	Pagos	Pagos de Contratos Vigentes	-	-	-	-
D5	Economato	Consumo de Materiales (Oficina, Cocina, limpieza, copias, etc.)	-	-	-	-
D6	Courier	Servicio de Courier	-	-	-	-
D7	Mantenimiento	Vehículos de flota	-	-	-	-
		Mantenimiento y Reparaciones Generales	-	-	-	-
D8	Nómina de Sueldos	Gastos Laborales incluyendo los Cargos relacionados (excluye intereses y sanciones legales)	-	-	-	-
D9	Fletes	Fletes y Seguros	-	-	-	-
D10	Viajes	Nacionales (Pasajes, Hotel y Viáticos)	-	-	-	-

Nota: El Monto indica la cantidad máxima que tiene cada nivel de aprobación.

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016f)

En la figura anterior se pueden apreciar las 4 matrices de niveles de aprobación de gastos, siendo la matriz “A” la que contiene los niveles de aprobación de las inversiones y activos fijos, la matriz “B” contiene los niveles de aprobación de gastos no regulares de la empresa, la matriz “C” los niveles de gastos financieros y finalmente la matriz “D” de gastos ordinarios de la empresa y que por lo tanto no requieren de la aprobación de la norma SA, tal como se indica en la definición de la misma.

Tal como se puede ver en la figura anterior, el objetivo fundamental de la norma SA es controlar los egresos de dinero no regulares de la empresa, para lo cual se han agrupado en 4 matrices según el concepto del gasto y se ha asignado niveles de autorización para montos dinerarios según la posición del Asociado en la empresa.

Luego de dos años de estar en funcionamiento los niveles de aprobación de la norma SA fueron modificados basados en la experiencia que se tuvo en ese lapso de tiempo. Obviamente, las posiciones en la empresa con mayor jerarquía tienen autorizaciones de aprobación de mayor monto, siendo el ROB (Regional Operating Board – Junta Regional de Operaciones, cuyos funcionarios residen en Brasil) la posición de mayor jerarquía y quienes aprueban los gastos en inversiones de activos fijos y vehículos de flota.

Operaciones donde la “Solicitud de Aprobación” (SA) es necesaria

Las operaciones donde la “Solicitud de Aprobación” es necesaria, son las siguientes:

- Las operaciones relacionadas a los Activos e Inventarios: Como por ejemplo, la enajenación, adquisición y venta de activos fijos, capital social, participación, etc. Amortización de activos obsoletos, baja por siniestro, y ajustes de inventario.
- Importaciones no operativas: Para fines distintos a la comercialización, tales como productos de exhibición, repuestos, regalos y similares, incluyendo los impuestos y cualquier otro gasto pagado en la importación.
- Venta VIP: Venta de vehículos usados pertenecientes a la flota, así también la venta de productos fabricados o importados en condiciones diferenciadas, etc.
- Donaciones y contribuciones: Asimismo se deberá cumplir con las leyes y normas peruanas que regulan este tipo de transacción.

- Gastos específicos: Renovación de licencias, contratación de servicios de limpieza, gastos en investigación y desarrollo, en festividades de la empresa, capacitación de personal, gastos de auditoría, multas, préstamos a terceros, etc.
- Incentivos comerciales: Tales como bonos, descuentos, incremento en los márgenes otorgados a los Concesionarios, etc.
- Gastos de Marketing: En investigación de mercados, promociones de obsequios, gastos compartidos, gastos de publicidad, proyectos comerciales, etc.
- Promociones, concursos y eventos: Convenciones, ferias, merchandising, eventos deportivos, material promocional, premios a terceros, etc.
- Adelantos: Para cualquiera de las actividades que requieran una “SA”.
- Contratos con Terceros: Generalmente por agenciamiento de aduanas, servicios de producción y en general cualquiera contrato relacionado con los puntos anteriormente expuestos.
- Operaciones no presupuestadas (Honda del Perú S.A., 2016f).

Operaciones donde la “Solicitud de Aprobación” (SA) no es necesaria

Las operaciones que no requieren de una SA son:

- Gastos ordinarios: Son aquellos de carácter general cuando se producen regularmente y que están relacionados con el mantenimiento de las actividades de un departamento. Como por ejemplo las facturas de los servicios de luz, agua, teléfono, alquileres de la planta, tasas, impuestos, fletes, compra de artículos de limpieza, o recurrentes como parte de las operaciones regulares, etc.
- Gastos operativos del área financiera: Son los gastos directamente relacionados con las operaciones de financiamiento, así como los pagos destinados a la venta, impresión de boletas, facturas, cartas comerciales y similares.
- Tolerancia: En circunstancias excepcionales, debidamente justificadas, el área de control interno (Planeamiento & Control de Gestión) podrá, a su discreción, aceptar variaciones de hasta un 10% del gasto real en relación

con las cantidades inicialmente aprobadas prescindiendo en estos casos de una "SA" complementaria (Honda del Perú S.A., 2016f).

Proceso de aprobación de la “Solicitud de Aprobación” (SA)

La SA debe ser impresa de acuerdo con el formato modelo presentado en la norma y que se presenta en la siguiente figura. Es responsabilidad del área solicitante adjuntar el formato, los documentos y las declaraciones que ayuden en la evaluación de la SA, así como cumplir con los anexos requeridos en la norma cuando sea necesario.

Formato modelo de “Solicitud de Aprobación”

HONDA The Power of Dreams								
HDP (X) HSP ()	SOLICITUD DE APROBACION			N°	Legal 001 /2016			
Carry Over: Pago de Honorarios del Abogado In House	Nacional	Administ.	Dpto. Legal & HCG	23/02/2016	Mirko Asencios			
Nombre de Actividad	Nac	Gerencia	Area	Fecha	Responsable Area Solicitante			
CLASIFICACION	DESCRIPCION			META				
(X) Gasto Corriente	No se realizó el pago en el mes de Enero 2016 de los Honorarios del Abogado In House porque existían dudas sobre el monto facturado.			Reposición Normal	()			
() Inversión Activo Fijo				Reducción de Gasto	()			
() Proyecto de Negocio				Mejora de Calidad	()			
() Operativo				Mejora de Proceso	()			
() Proyecto				Aumento de Producción	()			
() Venta de Activo Fijo				Nuevo Modelo	()			
(X) Otros : especificar Facturas de un periodo anterior.				Mejora de Eficiencia	()			
				Optimiz. Uso de Activo	()			
				Otros: especificar	(X)			
				Carry Over				
OBJETIVO	Regularizar los pagos del Abogado In House al Estudio Muñiz.							
NECESIDAD	Cumplir con las deudas por los servicios prestados por el Estudio Muñiz.							
JUSTIFICACION (meritos)	Cuando existen dudas sobre los montos de las facturas, estos pagos no se realizan hasta aclararlos.							
PRESUPUESTADO	SI (X)	NO ()	Ppto Total (S/.)	7,030.00	Utilizado (S/.)			
			Saldo por Utilizar (S/.)	6,180.00				
MONTO ACTIVIDAD (S/.)	-	MODALIDAD	Contado	(X)	Crédito	()		
PROGRAMA DE PAGOS GLOBAL	ASIGNACION POR C/C							
Dia/Mes / Año	Monto (S/.)	Monto (US\$)	AREA	%	Commodity	C/C	MONTO (US\$)	TOTAL (US\$)
Enero	S/. 6,180.0					40106	\$0.00	\$0.00
TOTAL								
Soles x US\$			TOTAL	0%				\$0.00
#	Dpto.	Opiniones del Dpto.			Resp.	Fecha	Firma	
A	Gerencia de Administ.				P. Crippa			
B	Contabilidad & Finanzas				M. Matos			
C								
Opinión especializada (Asesor Técnico)								
APROBACION FINAL:		OK	NG	Comentarios				
FECHA:								
FIRMA:								
Período de Archivamiento: 5 años								

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016f)
Elaboración propia

Para la adquisición de bienes y servicios de terceros, salvo cuando están apoyados por contrato previamente firmado entre las partes, se debe informar y adjuntar por lo menos tres cotizaciones preliminares de distintos proveedores (el área de Compras o en su defecto el usuario deberá de proveer estas cotizaciones). Este procedimiento no comprometerá la adjudicación de la compra hacia alguno de los proveedores. En tal circunstancia, el área de Compras procederá de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos para tal fin.

La responsabilidad del área solicitante será presentar la investigación de precios realizada por el área de Compras, emitir la SA y presentar las aprobaciones de los niveles requeridos, justificar la necesidad de la operación y obtener las firmas necesarias según sea el caso. Además, cada área solicitante deberá ingresar su SOLPED (Solicitud de Pedido) y el número de SA correspondiente en el SAP (SAP = sistema informático que le permite a la empresa administrar sus recursos según su modelo de negocios).

La responsabilidad del área de Planeamiento y Control de Gestión es, revisar la SA y asegurar el cumplimiento de la norma, aprobar o desaprobar las solicitudes presentadas y autorizar la liberación de los recursos financieros de ser aprobada. La autorización de liberación de recursos financieros deberá incluir la opinión y firma de la Gerencia de Contabilidad y Finanzas, y deberá devolver las SA no aprobadas para la regularización de su proceso.

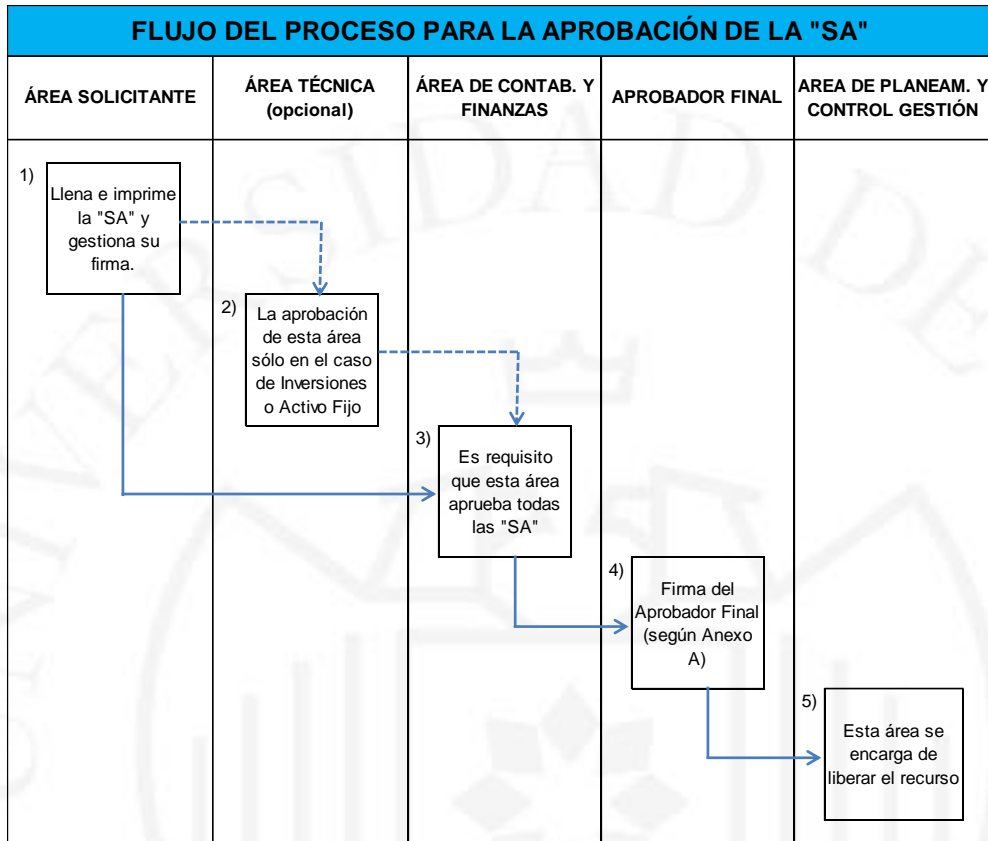
La responsabilidad del área de Compras será la capacitación a los Asociados sobre el flujo de Compras en el SAP, específicamente en la generación de Solicitudes de Pedidos (SOLPED), el área de Compras instruirá sobre los tipos de gasto e inversión que deben contar con la SA según los lineamientos de la norma.

La SA no tiene fecha de caducidad, sólo se considerará caducado y sin efecto si las dos siguientes condiciones se cumplen:

- Si desde el momento de su presentación al área de Control Interno (Planeamiento & Control de Gestión), transcurre más de 1 (un) año y el aprobador máximo requerido para la operación ha sido modificado o ya no pertenece a la empresa.
- Si hay una falta de previsión de los gastos en el presupuesto de lo(s) período(s) siguiente(s) a la fecha de su emisión.

Finalmente, podemos ver el flujo del proceso para la aprobación de la norma.

Flujo del proceso para la aprobación de la norma "SA"



Fuente: Honda del Perú S.A. (2016f)

Elaboración propia

Anexo 11: Análisis de la “autoevaluación”

Análisis de la “autoevaluación”

El Cuestionario de “autoevaluación” estaba dividido en 36 preguntas relacionadas con los 6 sistemas del “System Report”. Cada uno de los Gestores tenía 4 alternativas para responder: i) A= Apropiado, ii) B= Apropiado pero necesita mejorar, iii) C= No apropiado y iv) N/A=No aplica.

En resumen, el cuestionario tenía 15 preguntas relacionadas al Sistema de Cumplimiento (o Conformidad), 05 relacionadas al Sistema de Gestión de la Información, 05 al Sistema de Gestión de Riesgos, 09 al Sistema de Operación Eficaz, 01 al Sistema de Gobierno de Grupo y ninguna pregunta estaba relacionada al Sistema de Auditoría. No olvidemos que estos dos últimos sistemas no se aplicaban a nuestras empresas (y existía una pregunta relacionada al medio ambiente con la cual completaban las 36 preguntas).

En el Anexo 12 del presente proyecto se puede apreciar el Cuestionario de la “autoevaluación” del año 2014.

Los gestores debían de responder el cuestionario y si respondían alguna pregunta con B o C debían de colocar una contramedida y una fecha estimada de cumplimiento. No olvidemos que son autoevaluaciones por lo que el gestor debía de evaluar su propio proceso y establecer contramedidas si fueran necesarias.

Luego de la aprobación del cuestionario por los gerentes, procedía a hacer un consolidado de los resultados, dividiendo estos resultados porcentualmente para poder evaluarlos y ver si tenían el “peso” suficiente para ubicarlos dentro del “System Report”.

En la siguiente figura se puede ver la evaluación del cuestionario, pero esto sólo era el comienzo de la evaluación, ya que lo más importante (según mi punto de vista) era el trabajo que se hacía del formato completo del “System Report”, en el cual se debía tener en cuenta la evaluación anteriormente mencionada, más las observaciones hechas por el HCG de HSA y más el conocimiento que teníamos de la realidad de los procesos de la empresa (consideraba que esto último era lo que tenía mayor valor).

Evaluación del Cuestionario

System	System Number	Evaluation items	Result of evaluation (A, B, C, --)				Result
			A	B	C	--	
Compliance system	1-1	Has the company established conduct guidelines for all Directors, Officers, Employees and other members of the company ("Officers and Employees") and has it taken measures to communicate and make all Officers and Employees aware of the guidelines?	61%	39%	0%	0%	B
	1-2	Has the company established systems or procedures for acquiring information adequately on existing, new or updated law and/or regulations ("Laws") that relate to the business of the company to ensure compliance?	82%	14%	0%	5%	A
	1-3	Has the company established systems or procedures that allow appropriate action to be promptly taken in each division in cases of any violation of Laws or any other conduct deemed inappropriate?	91%	9%	0%	0%	A
Information management system	2-1	Has the company established systems or procedures to follow in retaining and managing information appropriately on the exercise of Officer and Director's duties, information on customers, important information on operations such as confidential business information, etc?	62%	29%	9%	0%	B
	2-2	Has the company established systems or procedures to check the accuracy and appropriateness of important information to be disclosed? Important information may include information on the settlement of accounts of the company or other crucial information which may influence the judgment of shareholders to make an investment decision. (publicly-quoted company only)	---	---	---	---	---
Risk management system	3	Has the company organized systems or procedures for specifying and managing possible risks to the business operations and risk of loss such as natural disasters?	57%	20%	13%	10%	B
Effective operation system	4-1	Has the company established systems or procedures to make business targets and plans and are there systems to manage achievement levels?	91%	9%	0%	0%	A
	4-2	Has the company set up its organization to carry out efficient business operation?	73%	19%	8%	0%	A
Group governance system	5	Has the company established systems or procedures to confirm and evaluate the establishment and management status of its subsidiary companies' internal control system? (company which has subsidiaries only)	---	---	---	---	---
Audit system	6	Has the company established necessary systems or procedures so that its auditors can carry out audits effectively as required by Law and internal rules?	---	---	---	---	---

A: Appropriate/Good ; B: Appropriate but some action may be required ; C: Inappropriate ; --- : Not applicable

//

If "B" or "C" >= 20% it be put "B" or "C"

Fuente: Honda del Perú S.A. (2014d)

Elaboración propia

En la figura que se presenta a continuación se puede observar el análisis de una parte del formato del "System Report" del año 2014. Estamos tomando como ejemplo el "Sistema de Gestión de la Información" (2-1), que el año 2013 había sido calificado con la letra "B" y que en el año 2014 fue calificado igual debido a que si bien el **Sistema** había sido desarrollado, es decir, existía una Política de Seguridad de la Información, en la **Operación** la política no se había implementado correctamente y no era de conocimiento de los Asociados y menos había sido interiorizado en su comportamiento.

Evaluación del formato del “System Report” del Anexo 2 (ejemplo del Sistema de Gestión de la Información)

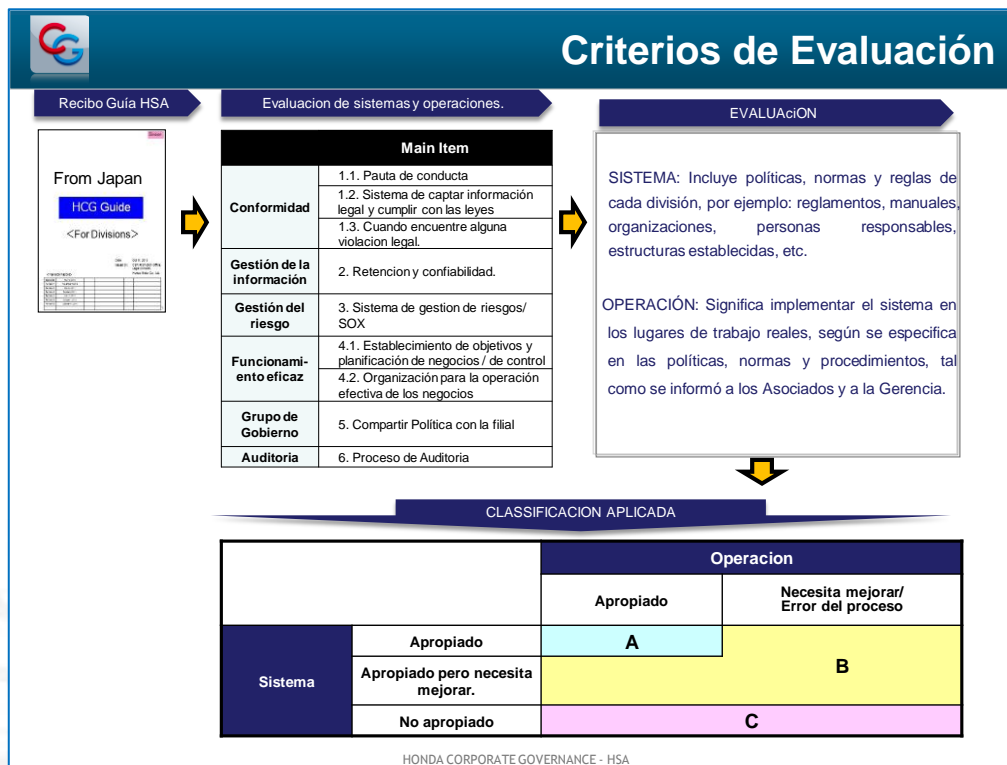
2 - 1 Information Management System					
Has the company established systems or procedures to follow in retaining and managing information appropriately on the exercise					
■ State of Establishment					
	Result of Evaluation	Reason of A,B,C evaluation	Countermeasures which has been done during this FY, or will be done in the years to follow		
	A: Appropriate/Good B: Appropriate but some action may be required C: Inappropriate D: Not Applicable		Countermeasures	Countermeasure # 1: Completed 2: Not completed	Completion date (or scheduled completion date) of countermeasures
System	A	It has been developed and published the Information Security Policy (HSP) for handling confidential documents.			
Operation	B	Although the Information Security Policy (HSP) has been prepared and published, in practice the associates are not aware with their guidelines.	It is necessary to have a plan for improve communication, and ensure that to the guidelines of the Information Security Policy is implemented in the company.		
Overall	B				

Fuente: Honda del Perú S.A. (2014d)

Se aprecia que el **Sistema** había sido calificado con la letra “A”, la **Operación** con la letra “B” y por lo tanto la calificación final tenía que ser “B”, es decir, que se ha realizado la actividad, pero necesita ser mejorada.

En la siguiente figura se puede observar una guía de los criterios a emplear en el momento de realizar la “autoevaluación” de cada proceso. Estos criterios debían ser utilizados al momento de evaluar el formato completo del “System Report”.

Guía de Criterios de Evaluación



Fuente: Honda South America (2015)

Finalmente, en la figura que presentamos a continuación se aprecia un cuadro comparativo del “System Report” correspondiente a los años 2013 al 2015. Podemos ver que año a año se iba mejorando los procesos en relación con las exigencias del gobierno corporativo.

Es así que, en el año 2014, en cuanto al “Sistema de Operación Eficaz” y puntualmente en el ítem 4-2 ¿la compañía ha puesto en marcha su organización para llevar eficientemente la operación del negocio? Para dar solución a este punto la empresa implementó los cinco Comités de Gerencia que fueron detallados en el Anexo 7, y además el jefe del Departamento realizaba el planeamiento del gobierno corporativo que se integraba con el planeamiento estratégico de la empresa. De ésta manera, se pasó a tener una calificación “A”.

Asimismo en el año 2015, en cuanto al “Sistema de Cumplimiento” y puntualmente en el ítem 1-1 referido al código de conducta, podemos confirmar que efectivamente, luego de 2 años de constantes capacitaciones en el código de conducta, en las diversas políticas que se lanzaron a través del Departamento de gobierno

corporativo y luego de haber sancionado a varios Asociados que infringieron el Código de Conducta, podemos afirmar que a partir de ese año se podía apreciar, en el comportamiento de los Asociados, un respeto hacia los valores, principios, ética, leyes y políticas internas propias de la organización.

Comparativo de los System Report de los años 2013 - 2014 - 2015

HCG System Report 2013 - 2014 - 2015			2013	2014	2015
System	System Number	Evaluation items	Result of evaluation (A,B,C, —)	Result of evaluation (A,B,C, —)	Result of evaluation (A,B,C, —)
Compliance system	1-1	Has the company established conduct guidelines for all Directors, Officers, Employees and other members of the company ("Officers and Employees") and has it taken measures to communicate and make all Officers and Employees aware of the guidelines?	B	B	A
	1-2	Has the company established systems or procedures for acquiring information adequately on existing, new or updated law and/or regulations ("Laws") that relate to the business of the company to ensure compliance?	A	A	A
	1-3	Has the company established systems or procedures that allow appropriate action to be promptly taken in each division in cases of any violation of Laws or any other conduct deemed inappropriate?	A	A	A
Information management system	2-1	Has the company established systems or procedures to follow in retaining and managing information appropriately on the exercise of Officer and Director's duties, information on customers, important information on operations such as confidential business information, etc?	B	B	B
	2-2	Has the company established systems or procedures to check the accuracy and appropriateness of important information to be disclosed? Important information may include information on the settlement of accounts of the company or other crucial information which may influence the judgment of shareholders to make an investment decision. (publicly-quoted company only)	—	—	—
Risk management system	3	Has the company organized systems or procedures for specifying and managing possible risks to the business operations and risk of loss such as natural disasters?	B	B	B
Effective operation system	4-1	Has the company established systems or procedures to make business targets and plans and are there systems to manage achievement levels?	A	A	A
	4-2	Has the company set up its organization to carry out efficient business operation?	B	A	A
Group governance system	5	Has the company established systems or procedures to confirm and evaluate the establishment and management status of its subsidiary companies' internal control system? (company which has subsidiaries only)	—	—	—
Audit system	6	Has the company established necessary systems or procedures so that its auditors can carry out audits effectively as required by Law and internal rules?	—	—	—

Fuente: Honda del Perú S.A. (2015d)

Elaboración propia

Finalmente, se considera necesario indicar que para finales del año 2016 las calificaciones del Sistema de Gestión de la Información y del Sistema de Gestión de Riesgos, que hasta el año 2015 habían tenido una calificación con la letra B, pasaron a ser calificados con la letra A gracias a la implementación de la Política de Confidencialidad Local, a la implementación del Comité de Prevención de Riesgos y a la Política de Gestión de Riesgos Empresariales, con lo cual se pudo presentar, a partir de ese año, el "System Report" con la calificación "A" en todos sus sistemas.

Anexo 12: Cuestionario de la “autoevaluación” del año 2014

NOMBRE Y APELLIDO:			Criterio de Evaluación				
AREA:			A - Apropiado / Correcto				
FECHA:			B - Apropiado, pero necesita mejorar				
			C - No apropiado				
			N/A - No aplica				
N.	Area de evaluación	Riesgo	Pregunta	Evaluación			
				A	B	C	N/A
1	Compliance	Misión y valores	¿Se practica, difunde y estimula de una manera apropiada entre sus subordinados el cumplimiento del Código de Conducta y del Reglamento Interno? <i>Considerar la ocurrencia o posibles situaciones de acoso moral, laboral, sexual, discriminación, u otras conductas similares.</i>				
Comentarios							
2	Compliance	Misión y valores	¿Existe una comunicación apropiada con sus subordinados, otorgándoles libertad para expresar sus opiniones, sugerencias o reclamos a través de los canales de comunicación disponibles en la empresa? <i>El Buzón de Sugerencias de HCG es una herramienta que es usada por los Asociados para canalizar sus inquietudes (denuncias, reclamos, sugerencias, elogios etc.), referidas al Código de Conducta y Reglamento Interno.</i>				
Comentarios							
3	Compliance	Misión y valores	¿Se adoptan acciones rápida y eficazmente cuando se producen eventuales desvíos en lo que respecta a la integridad y ética en su departamento? <i>Considerar situaciones de posibles fraudes, violación a las normas o leyes, regalos o invitaciones a eventos más allá de las normas éticas aceptables, o uso de información confidencial.</i>				
Comentarios							
4	Compliance	Cultura corporativa	¿Existe alguna forma de monitoreo apropiado acerca del cumplimiento y adecuación a los cambios ocurridos en la legislación, normas internas y usos y costumbres?				
Comentarios							
5	Compliance	Cumplimiento de la legislación	¿Los planes y distribución de actividades dentro de su Departamento son realizadas de manera apropiada, a fin de evitar la realización de horas extras en exceso a lo permitido?				
Comentarios							
6	Compliance	Evaluación periódica	¿Ud. cumple apropiadamente con los procesos de evaluación periódica de los Asociados, 2Way, y otras herramientas provistas por la Empresa?				
Comentarios							
7	Compliance	Cumplimiento de la legislación	¿Existen formas para asegurar que todos los documentos y procesos utilizados se ajusten a la legislación en vigencia? <i>Se refiere a que se cuenta con todos aquellos permisos, habilitaciones, autorizaciones etc., para desarrollar el negocio.</i>				
Comentarios							
8	Compliance	Cumplimiento de la legislación	¿Se adoptan aquellas acciones necesarias y eficaces para minimizar los riesgos de violación a las leyes, normas y reglas internas?				
Comentarios							
9	Information Management	Fuga de informacion	¿Existe algún sistema de control de la documentación, preservando de dicha manera el acceso a información confidencial para prevenir su divulgación errónea? <i>Refiere a todo lo referido a uso de email, computadoras, redes, documentos físicos y electrónicos, salas de reunión, materiales etc.</i>				
Comentarios							
10	Information Management	Propiedad intelectual	¿Observa que se toman medidas para garantizar la protección de la propiedad intelectual en su área, contra el uso indebido por parte de terceros?				
Comentarios							
11	Information Management	Fuga de informacion	¿Ud. (y su Departamento) promueve e implementó acciones necesarias para asegurar que no exista una fuga de información confidencial o sensible? <i>Refiere tanto a acciones para asegurar que tanto la empresa como sus proveedores lo cumplan.</i>				
Comentarios							
12	Information Management	Retencion de documentos	¿Ud. (y su Departamento) entiende que aquellas normas de custodia de la información confidencial de su responsabilidad son apropiadas, garantizando la seguridad y confidencialidad de los documentos generados por su Departamento?				
Comentarios							
13	Information Management	Retencion de documentos	¿Ud. (y su Departamento) ha adoptado alguna forma de control de los documentos de su responsabilidad (identificación, forma de archivo, periodo de conservación etc.).				
Comentarios							
14	Effective Operation	Comunicacion	¿Existen canales para mantener relaciones con sus proveedores, clientes, organismos públicos etc., de manera transparente, eficiente y precisa?				
Comentarios							
15	Effective Operation	Planeamiento estrategico	¿Ud. (y su Departamento) tienen alguna herramienta de control para identificar, monitorear o tratar aquellos riesgos propios de su área? <i>Por ejemplo: KPI.</i>				
Comentarios							

16	Effective Operation	Gestion de desempeño	¿Ud. (y su Departamento) cuentan con alguna herramienta de análisis conjunto de los riesgos de su área, de manera de considerar el impacto potencial de lo mismos, y evalúe su probabilidad de ocurrencia y consecuencias?				
Comentarios							
17	Effective Operation	Planeamiento estratégico	¿De existir, estima que las herramientas de análisis son eficaces para la minimización de los riesgos que causen impacto en el cumplimiento de los objetivos del negocio? <i>Refiere a riesgos estratégicos, financieros, de mercado, de crédito, operacionales o de compliance.</i>				
Comentarios							
18	Medio ambiente	Group Governance	¿Ud. (y su Departamento) identifican regularmente los posibles impactos ambientales de sus actividades?				
Comentarios							
19	Risk Management	Continuidad de negocio	¿Ud. (y su Departamento) desarrollan de manera continua proveedores, de manera de minimizar la concentración de tareas en pocos?				
Comentarios							
20	Risk Management	Proveedor	¿Ud. (y su Departamento) adoptan controles adecuados sobre las actividades de las empresas tercerizadas?				
Comentarios							
21	Risk Management	Continuidad de negocio	¿Aquellas herramientas y medidas que ha adoptado para garantizar que en caso de una crisis, la posibilidad que sus procesos se suspendan, son adecuadas? <i>Incluye procesos internos, proveedores exclusivos locales o globales, para casos de: incendio, inundaciones, terremotos, y otras catástrofes naturales.</i>				
Comentarios							
22	Effective Operation	Comunicación	¿Ud. ha implementado medidas apropiadas para divulgar y compartir en forma periódica sus objetivos, de manera de alcanzar los mismos con eficiencia y eficacia?				
Comentarios							
23	Risk Management	Gestion de desempeño	¿Ha adoptado mecanismos de evaluación y monitoreo de aquellos indicadores clave de performance, para prevenir variaciones significativas en los resultados? <i>Indicadores clave: presupuesto, metas financieras, objetivos operacionales etc.</i>				
Comentarios							
24	Risk Management	Gestion de desempeño	¿Ud. (y su Departamento) cuentan con herramientas eficaces para la identificación preventiva de problemas?				
Comentarios							
25	Effective Operation	Comunicación	¿Ud. (y su Departamento) logran reportar rápida y apropiadamente las deficiencias relevantes identificadas en los procesos a sus superiores?				
Comentarios							
26	Effective Operation	Capacitación y conocimiento	¿Ud. ha identificado de una manera apropiada las competencias necesarias de sus Asociados para la realización de sus tareas? <i>Incluye aquello referido a educación, conocimientos, habilidad y experiencia.</i>				
Comentarios							
27	Effective Operation	Monitoreo	¿Ud. (y su Departamento) toma acciones para asegurar la efectividad de los controles implementados en los procesos del negocio?				
Comentarios							
28	Effective Operation	Monitoreo	¿En la gestión de documentos y actividades bajo su responsabilidad, adopta medidas eficaces de revisión e implementación de flujogramas y procesos, de manera que no se produzca el uso de herramientas, documentación o registros obsoletos.				
Comentarios							
29	Group Governance	Estructura organizacional	¿Ud. (y su Departamento) divulga los roles y responsabilidades entre sus subordinados de una forma clara y apropiada.				
Comentarios							
30	Compliance	Comunicación con los agentes externos y organos reguladores o gubernamentales	¿Ud. (y su Departamento) poseen una manera clara de proveedor de información y/ o documentos a clientes (internos y externos), organismos públicos, u otros agentes externos, cumpliendo con los requisitos y plazos establecidos?				
Comentarios							
31	Compliance	Clima organizacional	¿Ud. adopta en el día a día una forma de actuación coherente con los principios y valores de Honda, contribuyendo a un mejor clima organizacional?				
Comentarios							
32	Compliance	Clima organizacional	¿Tiene usted registro de los proceso de evaluación, 2way y otros similares que le permitan dar un adecuado seguimiento al proceso y permitir que este sea eficaz y constructivo?				
Comentarios							
33	Compliance	Clima organizacional	¿Dispone usted (y su Departamento) de instancias de comunicación interna, como reuniones periódicas y/u otros canales?				
Comentarios							
34	Compliance	Corrupción	¿Su proceso verifica y toma acciones apropiadas para prevenir la ocurrencia de amuezos, cena, recepción y eventos considerados inapropiados para la empresa? <i>Considerar: sus proveedores, clientes, organismos públicos u otros agentes externos del gobierno.</i>				
Comentarios							
35	Compliance	Corrupción	¿Su gestión posee mecanismos y controles eficaces para garantizar que las relaciones directas y/o indirectas de los asociados de su departamento son realizadas de manera ética y transparente? <i>Considerar: sus proveedores, clientes, organismos públicos u otros agentes externos del gobierno.</i>				
Comentarios							
36	Compliance	Identificación del denunciante	¿Los asociados de su departamento conocen y están seguros en utilizar los canales de denuncia/buzón de sugerencia disponibles en la empresa? <i>Considerar: conocimiento del propósito de la herramienta, discusiones abiertas acerca de los códigos éticos implantados y el clima organizacional</i>				
Comentarios							

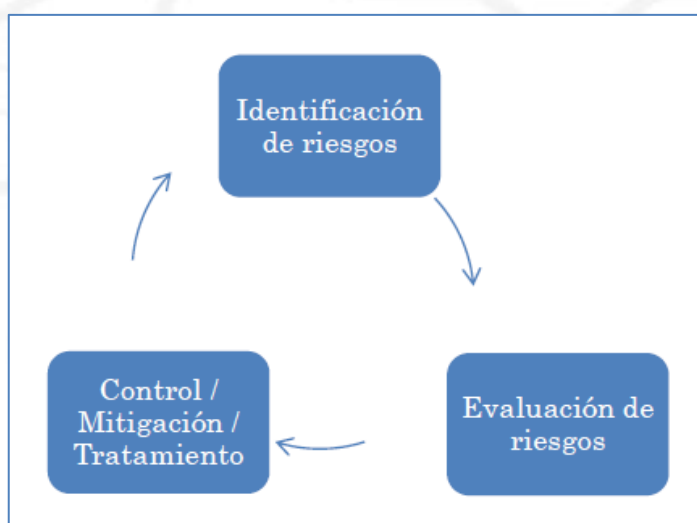
Fuente: Honda del Perú S.A. (2014d)

Anexo 13: Proceso de gestión de riesgos empresariales y el “Risk Template”

Proceso de Gestión de Riesgos Empresariales

El Proceso de Gestión de Riesgos Empresariales no tiene la intención de eliminar por completo el riesgo en la toma de decisiones estratégicas u operativas, lo que busca es i) identificar, ii) evaluar y iii) priorizar y adoptar contramedidas para hacer frente a los riesgos que tienen una mayor frecuencia de ocurrencia y un mayor impacto en el negocio, a través del tratamiento, control o mitigación de los riesgos; este es el proceso de gestión de riesgos empresariales o corporativos. La siguiente figura ilustra este proceso que forma un ciclo de gestión continua.

Proceso de Gestión de Riesgos Corporativos o Empresariales



Fuente: Honda del Perú S.A. (2016b)

Identificación de Riesgos

Como se ha visto la identificación de riesgos es el primer paso en el proceso de gestión de riesgos empresariales; en HDP a diferencia de la “autoevaluación” donde los gestores eran quienes iniciaban este trabajo, los Asociados que intervenían directamente desde el inicio en este proceso eran los gerentes de cada División, línea de negocios o área funcional. La decisión sobre la participación de los gerentes fue tomada por la

misma presidencia de la empresa, en un “Comité de Gestión de Riesgos”, debido a la importancia que este proceso tenía para los intereses de la empresa.

Para iniciar con la identificación de riesgos en la empresa, se estableció un parámetro relacionado con los conflictos de interés que se pudieran dar en la empresa y puntualmente (por problemas que se habían tenido recientemente y que se querían reducir) se escogieron los “riesgos de beneficio personal”, es decir, cualquier proceso dentro de la empresa que pudiera generar que algún Asociado tuviera el riesgo de beneficiarse o beneficiar a terceros en detrimento de la empresa, aprovechando su posición o el poder que se genera por su cargo en la empresa y por la relación de trabajo con terceros.

Es así que se realizó un “Comité de Prevención (o Gestión) de Riesgos” invitándose a todos los gerentes de la empresa (senior y junior) a quienes se les explicó las necesidades de iniciar el proceso de gestión de riesgos empresariales, se les dio el parámetro escogido (identificación de “riesgos de beneficio personal”) y se les explicó la forma como debían de identificar un riesgo, es decir, cualquier suceso o incidente que pudiera afectar los objetivos planificados en sus respectivas áreas de la empresa.

Asimismo, para que puedan priorizarlos se estableció un “Mapa de Riesgos” que consistía en identificar los posibles riesgos de beneficio personal en base a dos factores: i) Frecuencia e ii) Impacto. La frecuencia era la probabilidad de ocurrencia del riesgo en un lapso de tiempo (para lo cual los gerentes debían de analizar un año) y el impacto era el nivel de pérdida de dinero que se pudiera dar en caso de presentarse el riesgo.

En la siguiente figura se puede apreciar el mapa de riesgos utilizado en el “Comité de Prevención de Riesgos”, tomando como ejemplo el lanzamiento de una política del gobierno corporativo. En la “frecuencia” vemos que si la política había sido comunicada, el nivel de riesgo era bajo ya que había una probabilidad menor de que ocurra el riesgo. En la variable “impacto”, para estimar si el nivel de pérdida era bajo, medio o alto el gerente tenía que simular la ocurrencia del riesgo y estimar el monto de dinero como pérdida y compararlo con los niveles de pérdida de otros riesgos identificados en sus procesos.

Ejemplo de factores y mapa de riesgos presentado en el comité de riesgos

Frequency	
Control Measure	Risk Level
The Policy has been developed, published, communicated and all partners are trained.	LOW
The Policy has been developed and published.	MEDIUM
No Policy.	HIGH

Impact	
Level of Loss	Risk Level
Low Loss	LOW
Medium Loss	MEDIUM
High Loss	HIGH

Frequency	Impact	Results
H	H	H
H	M	H
H	L	M
M	H	H
M	M	M
M	L	M
L	H	M
L	M	M
L	L	L

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016b)
Elaboración propia

En la última matriz se estableció una combinación de posibles resultados entre los dos factores, de tal manera que cada gerente pudiera ubicar fácilmente si el riesgo encontrado era de nivel alto, medio o bajo, tal como se aprecia en la siguiente figura.

Identificación de los cinco primeros riesgos encontrados en la empresa

Identificación de Riesgos de Beneficio Personal									
HDP / HSP	Tipo de Riesgo	Proceso	Riesgo	Medida de Control	Observaciones	Identificado por	NIVEL DE RIESGO		
							FRECUENCIA (Control Measure)	IMPACTO (Pérdida mayor o menor)	Result
1	En el Proceso de Compras	Compra de partes nacionales, insumos y servicios / Compras directas / Transportes, partes producción, MPU, Couriers, etc.	Complicidad entre el personal encargado de las compras y el proveedor	Política de Compras de Partes Nacionales, Insumos y Servicios	Se debe desarrollar la Política mencionada, como medida de control, y complementarla con la Política de Prevención de la Corrupción.	PROD, ADM, PP, LOG.	HIGH	HIGH	HIGH
2	En el Proceso de Compras	Compra de partes nacionales, insumos y servicios / Contratación de Servicios o compra de Bienes.	El que decide la compra puede ser el propietario o familiar de la empresa proveedora	Política de Compras, donde se establezcan los niveles de control.	Se debe desarrollar la Política mencionada, como medida de control, y complementarla con la Política de Prevención de la Corrupción.	PROD, ADM, PP, LOG.	HIGH	HIGH	HIGH
3	En la relación con entidades de Gobierno	Relacionamiento con Funcionarios Públicos quienes ejercen funciones de fiscalización y control de Normas, etc.	Generar arreglos oscuros con los representantes del Gobierno. Entregar información confidencial a Funcionarios Públicos.	Política de Prevención de la Corrupción	Política desarrollada y en proceso de comunicación y capacitación a los Asociados.	PROD.	MEDIUM	HIGH	HIGH
4	Uso indebido del Dinero	Uso de vales de combustible / Gasolina	Que se utilicen vales de combustible en beneficio propio. / Uso de Gasolina para fines distintos a la naturaleza del trabajo.	Política de Uso de vales de combustible. / Política de Gastos de Representación.	Política desarrollada y comunicada a los Asociados.	PROD, ADM.	LOW	LOW	LOW
5	En el Proceso de Ventas	Rebates	Los regionales pueden pagar rebates sin que los concesionarios hayan llegado necesariamente a la cuota de compras.	Comparación contra el plan de compras del concesionario.	Cualquier excepción es aprobado por el Sub-Gerente de la Zona.	2W, 4W	HIGH	HIGH	HIGH

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016b)
Elaboración propia

Se identificaron en total 21 riesgos en las diferentes Divisiones y áreas de la empresa. En la figura anterior podemos apreciar los cinco primeros riesgos. El cuadro con el total de los 21 riesgos encontrados en la empresa se puede ver en el Anexo 14 del presente trabajo.

Evaluación de Riesgos (Risk Template)

El siguiente paso, en el proceso de gestión de riesgos empresariales, se trata de la “evaluación de los riesgos”. A mediados del año 2014, cuando el HCG se encontraba trabajando en este proceso, se recibió de HSA la metodología de evaluación de riesgos proporcionada por el departamento de Gestión de Riesgos de HMCo., la cual se llevaba a cabo mediante el uso de la herramienta denominada: “Risk Template” (Plantilla de Riesgos).

Es importante mencionar que en ese año se utilizó el “Risk Template” sólo para la etapa de la evaluación de riesgos, sin embargo, en los siguientes años se utilizaba ésta herramienta para las tres etapas del proceso de gestión de riesgos empresariales, ya que como lo veremos en la siguiente explicación, esta herramienta ayuda a: i) identificar, ii) evaluar y iii) establecer las contramedidas para mitigar o reducir los riesgos empresariales.

El “Risk Template” fue desarrollado por el Departamento de Gestión de Riesgos de Honda Motor Co. quienes identificaron 91 riesgos potenciales, los cuales se podrían dar en empresas como HDP. Para esto, hizo una clasificación de los riesgos dividiéndolos en dos factores i) internos y ii) externos, es decir, los riesgos podrían darse por variables internas y externas a la empresa. Luego se identificó 16 variables internas que representan 66 riesgos y 11 variables externas que representan 25 riesgos. El detalle de los 91 riesgos empresariales identificados los podemos encontrar en el Anexo 15 del presente Proyecto.

¿Cómo utilizar el “Risk Template”?

Las primeras acciones fueron las capacitaciones dirigidas a los gerentes, quienes debían de realizar la “autoevaluación” de los riesgos de sus áreas, la cual fue de la siguiente manera: La primera hoja de la plantilla de riesgos clasifica a la empresa en 27 áreas y

las denomina “Work Category List”, dentro de las cuales se encuentran los 91 riesgos potenciales identificados. Cada uno de los Gerentes debía de escoger las áreas que tenían a su cargo y automáticamente la plantilla les arrojaba los riesgos identificados en esas áreas (es importante mencionar que si los gerentes encontraban riesgos que no estaban mapeados en la plantilla, se debían de adicionar al final de la plantilla y el Departamento de gobierno corporativo informaba al HCG de HSA). En la siguiente figura se puede apreciar la lista de categorías de trabajo mencionada.

Lista de Categorías de Trabajo del “Risk Template”

Work Category List				
«S category»	«E category»	«D category»	«B category»	«Q category»
Advertising and Sales Promotion 4	Production 18	Development 16	Purchasing 17	Quality 7
Call Center 2	Production and Sales Planning 4	Product Planning 3		Certification 4
Market Planning 5		Research 6	Motor Sports 2	
Marketing and Sales 21	Logistics 13			
Parts 4				
Service 5				
«Business support»				
A	C	F	L	R
Accounting 9	Confidentiality Management 3	Facility Management 3	Labor 4	Real Estate 1
B	Corporate Communications 5	Finance 9	Legal 17	S
Business Administration 4	Corporate Planning 15	H	P	Safety and Health 4
Business annuity 1	E	Health Care 3	Philanthropy 1	Secretarial 1
Business Planning 9	Environment 10	Human Resources 13		Shareholders Relation 1
	External Affairs 4	I		T
		Intellectual Property 5		Tax Affairs 1
		IT 5		
				All Risk Items

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016g)

La siguiente hoja de la plantilla, en el lado izquierdo (zona en azul), denominada “riesgos seleccionados” presenta la clasificación de los 91 riesgos identificados, además el peor escenario (en el caso que se presente el riesgo) y los Departamentos y actividades usuales de los mismos; esto con la finalidad que los gerentes puedan realizar una mejor identificación de los riesgos.

Riesgos Seleccionados del “Risk Template”

Risk template							
Department/ Company		HDP			Name of Authorizer		
No	Management Category		Risk Classification		Assumed Result (Worst Case Scenario)	HM inhouse regulation ※Need additional note by supervising department	Dept. required to complete (Work Category)
	Loss Risk /Corporate Risk	Internal /External Factor	Major Classification	Risk item			
1	Corporate Risk	Internal Factor	Business Risk	The Honda philosophy is not working effectively or the company vision is weak	Loss of quality, drop in competitiveness	<ul style="list-style-type: none"> ■ Honda Philosophy ■ 2020 Vision 	Human Resources, Corporate Communications, Corporate Planning
2	Corporate Risk	Internal Factor	Business Risk	Risk to the company structure (organization, management system and efficiency)	Management effectiveness decreases, and sales and profits decrease as a result	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reporting Criteria for Board of Directors Resolutions ■ Executive Council Deliberation Criteria ■ Regional Operating Board Deliberation Criteria ■ Ringi Application Approval Criteria 	Legal, Corporate Planning, Business Planning, Accounting, Planning
3	Loss Risk	Internal Factor	Business Risk	Injury / illness / death / scandal involving	A manager or leader is absent for a long-term period or indefinitely,		Secretarial

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016g)

En la parte central de la hoja (zona en amarillo) denominada “zona de evaluación del riesgo” se debe indicar si se ha identificado el riesgo, se debe colocar una descripción del mismo, medidas de prevención y de respuesta en caso de crisis, y se debe evaluar el riesgo a través de los factores de “frecuencia” e “Impacto”.

Zona de evaluación del riesgo del “Risk Template”

Propriety ○ : applicable x : N/A	Concrete potential risk in the company	Current situation for the risk				Current Risk			Risk Owner			Primary Risk	
		Measures of the risk before		Measures of the risk after		Frequency	Impact	Degree of Risk	Department	Position	Name	90K	91K
		Measures to prevent the risk, and to restrain the risk	Current measure's level	Measures for the risk after occurred	Current measure's level								

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016g)

Como se mencionó, los riesgos identificados deben ser evaluados mediante los factores de “frecuencia” e “impacto”, tal como se puede apreciar en las siguientes figuras.

Factor de evaluación de riesgos: Frecuencia

Level	Degree of Frequency
5	Once every 3 months
4	Once every 1 year
3	Once every 1-3 years
2	Once every 3-10 years
1	Once more than 10 years

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016g)

Factor de evaluación de riesgos: Impacto

Judge the impact degree based on the loss value

 → use a reference index in case it is hard to decide.

Level	Degree of Impact (Loss/Liability Amount)	Reference Index				
		Impact on Business (sample incident)		Infection Phase /Transmission Scale	Environment	Reputation
		Damage Scale	Suspension			
7	100 billion yen and more	Impact on the entire corporation (ex. Flood in Thailand, bankruptcy of Lehman Brothers)	3 months -	Global Pandemic	Damage to fundamental business operations	The entire corporate network
6	- 100 billion yen	Impact on multi-countries operations (ex. The great east Japan earthquake)	1 month -	Wide spread human outbreaks in multiple locations	Damage to business operations (Liability/Physical Damage)	Multiple companies
5	- 10 billion yen	Impact on domestic country business operations (ex. Labor Disputes)	- 1 month	Business interruption due to human outbreak	Publicly known (Leak to river/lake, soil contamination)	Single company
4	- 2.5 billion yen	Impact on own and related company(s)/office(s) business operations (ex. IT system failures)	1-2 weeks	Commute suspension due to human outbreak	Internal Situation (Excess of regulatory limits etc.)	Multiple offices/buildings
3	- 1 billion yen	Impact on own company office operations (Power failure due to lightning)	2-3 days	Confirmation of Human-Human infection	Issue shared internally (Both procedure/self-check required)	Single office/building
2	- 100 million yen	Impact on own and related department operations (ex. Delay of parts logistics due to a wild weather)	- 1 day	Confirmation of human outbreak outside the company	Response taken in-house level (No procedure required/self-check required)	Multiple Departments
1	- 10 million yen	Impact on inside department operations only (ex. Employee's automobile accident)	No suspension	Infection of domestic animals	Response taken in-house level (No procedure/ record required)	Single Department

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016g)

El factor de “frecuencia” tiene cinco niveles dependiendo de las veces que se presente el riesgo y el factor de “impacto” tiene siete niveles dependiendo del monto dinerario que se puede perder en cada riesgo. Los montos en dinero están expresados en yenes y van desde el nivel 1 (con 10 millones de yenes en pérdida) hasta el nivel 7 (con 100 billones de yenes en pérdidas).

Luego de llenar los factores de evaluación, la plantilla inmediatamente va a arrojar el grado de riesgo, es decir, cual es la exposición de la empresa al riesgo. Los grados de riesgo son los siguientes: i) “S” = riesgo crítico, ii) "A" = Riesgo Alto, iii) "B" = Riesgo Normal, iv) "C" = Riesgo Bajo y v) "D" = Riesgos Muy bajo.

Tabla de grado de riesgo del “Risk Template”

Impacto	7	S	S	S	S	S
	6	A	A	A	S	S
	5	B	B	A	A	S
	4	C	B	B	A	A
	3	C	C	B	B	A
	2	D	C	C	B	B
	1	D	D	C	C	B
		1	2	3	4	5
		Frecuencia				

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016g)

Si el grado de riesgo es “S” o “A” (riesgo crítico o alto) se deberá llenar la zona rosada del Risk Template, o zona del PDCA (del que ya hemos hablado en capítulos anteriores), que no es otra cosa que el planeamiento de las contramedidas para mitigar, reducir o eliminar los riesgos empresariales.

Zona del PDCA en el “Risk Template”

*Answer if it is primary risk for department (note the reference, if it is managed by another system)				
Plan	Do	Check	Action	Implementation Status Assessment (Enter at the end of the year)

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016g)

A continuación, se presenta una sola figura que resume todo el proceso de evaluación de riesgos del “Risk Template” que se acaba de explicar, donde se ha tomado como ejemplo el riesgo N°69 del Risk Template, que fue identificado por los Asociados como riesgos de desastres naturales (terremotos, tsunamis, inundaciones, etc.) donde también se puede ver que el gerente responsable lo ha evaluado con un nivel 3 de impacto, es decir que la pérdida estimada sería de hasta 1 billón de yenes (9

millones de dólares aprox.) y una frecuencia de 1, es decir que el riesgo de desastres naturales que afectan a la empresa puede ocurrir 1 vez en 10 años o más.

El grado de riesgo obtenido es “C” = riesgo bajo, por lo que no tiene que desarrollarse el PDCA (de las contramedidas), tampoco debe Reportarse al oficial de gestión de riesgos ni al HCG de HSA. Sin embargo, Honda del Perú si ha desarrollado el Plan de Crisis contra desastres naturales.

Metodología de evaluación de riesgos / Ej. Riesgo de desastres naturales

Methodology for Risk Assessment: Example - Risk #69 – Natural Disaster

No.	Internal/External Factor	Major Classification	Risk item	Current situation for the risk				Current Risk Assessment			Risk Owner			
				Measures of the risk before occurring		Current measures level	Measures of the risk after occurred		Impact	Frequency	Degree of Risk	Department	Position	Name
				Measures to prevent the risk, and to restrain the risk			Measures for the risk after occurred	Current measures level						
69	External Factor	Disaster related Risk	Natural disaster (earthquake, tsunami, eruption, typhoon, tornado, flooding, lightning, hailstorm)	Keep existing risk matrix updated with prevention where necessary.	3	Verify the possibility of overall acquisition or development of item in local or global Supplier.	2	3	1	C	Purchasing	Director	Celso Shinohara	

Judge the impact degree based on the loss value → **Use a reference index in case it is hard to decide**

Level	Degree of Impact (Loss/Liability Amount)	Reference Index				
		Impact on business (sample incident)	Suspension	Infection phase / Transmission Scale	Environment	Reputation
7	- 3.2 billion Reais and more	Impact on the entire corporation (ex. Flood in Thailand, bankruptcy of Lehman Brothers)	3 month -	Global Pandemic	Damage to fundamental business operations	The entire corporate network
6	- 3.2 billion Reais	Impact on multi-countries operations (ex. The great east Japan earthquake)	1 month -	Wide spread human outbreaks in multiple locations	Damage to business operations (Liability/Physical)	Multiple companies
5	- 320 million Reais	Impact on domestic country business operations (ex. Labor Disputes)	- 1 month	Business interruption due to human outbreak	Public Known (Leak to river/lake, soil contamination)	Single Company
4	- 80 million Reais	Impact on own and related company(s)/office(s) business operations (ex. IT system failures)	1- 2 weeks	Commute suspension due to human outbreak	Internal situation (Excess of regulatory limits etc.)	Multiple offices/buildings
3	- 32 million Reais	Impact on own company office operations (Power failure due to lightning)	2 - 3 days	Confirmation of Human-Human infection	Issue shared internally (Both procedure/self-check required)	Single office/building
2	- 3.2 million Reais	Impact on own and related department operations (ex. Delay of parts logistics due to a wild weather)	-1 day	Confirmation of human outbreak outside the company	Response taken in-house level (No procedure required/self-check required)	Multiple departments
1	- 0.32 million Reais	Impact on inside department operations only (ex. Employee's automobile accident)	No suspensions	Infection of domestic animals	Response taken in-house level (No procedure/ record)	Single Departments

Risk Map

7	S	S	S	S	S	
6	A	A	A	S	S	
5	C	B	B	A	S	
4	C	B	B	B	A	
3	69	C	B	B	A	
2	D	C	C	B	B	
1	D	D	C	C	B	
		1	2	3	4	5

Frequency

Level	Degree of Frequency
5	Once every 3 month
4	Once every 1 year
3	Once every 1-3 years
2	Once every 3-10 years
1	Once more than 10 years

Legend:
S Critical - A High - B Medium - C Low - D Very Low

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016g)

Priorización del riesgo e implementación de contramedidas

Luego de la aplicación del “Risk Template” en la empresa, no se encontró ningún riesgo con grado “S” o “A” por lo que no fue necesario informar ni desarrollar el PDCA de la plantilla de riesgos.

Fue así, desde el año 2014 en que iniciamos la gestión de riesgos empresariales hasta el año 2017, año en que se propuso al HCG de HSA variar los montos en la matriz

de niveles de impacto, ya que éstos habían sido estimados para empresas como HMCo., American Honda o Honda South América, empresas con niveles de facturación de miles de millones de dólares al año, razón por la que nunca se iba a llegar a un nivel 5, 6 o 7 en la matriz de impacto (es decir, el riesgo de pérdida de dinero nunca llegaría a esos niveles) y por lo tanto nunca se iba a tener riesgos de grado “S” o “A”.

Es así que se establecieron nuevos niveles de pérdida en la matriz de impacto (de acuerdo a la realidad de HDP) y estos fueron aplicados a partir del año 2018.

Sin embargo, en el año 2014 según el “Risk Template” no teníamos ningún riesgo crítico o alto, pero en la primera etapa del proceso de gestión de riesgos si se habían identificado 21 riesgos de beneficio personal que se tenían que resolver. Estos riesgos ya estaban priorizados en riesgos altos, medios y bajos

Desde fines del año 2014 hasta fines del año 2016 se monitorearon estos riesgos y se trabajaron en conjunto con cada una de las líneas de negocio y las gerencias funcionales de la empresa, en la reducción de estos 21 riesgos identificados, es así que a la fecha mencionada se elaboró un cuadro de contramedidas y status de los riesgos que todavía habían quedaban; estos eran 6 riesgos que prácticamente ya estaban a un paso de ser controlados, tal como se puede apreciar en la siguiente figura.

Contramedidas contra riesgos de beneficio personal

Implementación de Contramedidas contra riesgos de beneficio personal

	Problemas	Causas	Contramedidas	Status (Junio 2016)
1	Complicidad entre el personal encargado de las compras y el proveedor	Falta política y control de procedimientos	La política de compras debería ser desarrollada así como sus procedimientos y complementada con la Política de Prevención de la Corrupción	La Política de Prevención de la Corrupción y de compras fueron desarrolladas. Falta la capacitación de la Política de Compras
2	Luego de muchos meses el dealer puede reclamar pagos de miles de dólares argumentando que tuvo un compromiso con el regional. Muchas veces el regional ya no se encuentra trabajando en Honda.	Las campañas de gastos compartidos con los Dealers no han sido informados a la oficina central	Desarrollar procedimientos de reportes mensuales coordinados con los Dealers. Hacer reuniones mensuales de control con los Regionales.	La Norma denominada "Solicitud de Aprobación" (SA) ha sido desarrollada. A la fecha todos los gastos que no son propios del Negocio necesitan una S.A. firmada.
3	Los regionales pueden pagar rebates sin que los concesionarios hayan llegado necesariamente a la cuota de compras.	Falta una Política de Control de Gastos	Mejorar la implementación y capacitación de la Norma denominada "Solicitud de Aprobación": Norma (SA)	La Norma denominada "Solicitud de Aprobación" (SA) ha sido desarrollada. A la fecha todos los gastos que no son propios del Negocio necesitan una S.A. firmada.
4	Recibir dinero de un Dealer y usarlo para su beneficio personal	Falta de una Política de Ventas Falta control del staff de Ventas	Desarrollar Política de Ventas. Mejorar el Control del Staff de Ventas.	La Línea de Negocios "Power Products" desarrolló su política (faltan las otras Líneas). La Política de Prevención de la Corrupción controla el staff de ventas.
5	Uso del dinero de gastos de representación para otros fines distintos a la naturaleza del trabajo	Falta política de uso de gastos de representación	Mejorar la implementación y capacitación de la Política denominada "Política de Prevención de la Corrupción".	La Política de Prevención de la Corrupción ya fue desarrollada y todos los Asociados han sido capacitados
6	Activos de la empresa son utilizados en temas personales (estudios, trabajos, transporte, diversión, etc.).	Falta política de uso de control de activos	Mejorar la implementación y capacitación de la Política denominada "Política de Prevención de la Corrupción".	La Política de Prevención de la Corrupción ya fue desarrollada y todos los Asociados han sido capacitados

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016b)
Elaboración propia

Anexo 14: Identificación de 21 riesgos de beneficio personal

Identificación de Riesgos de Beneficio Personal						NIVEL DE RIESGO			
HDP / HSP					Identificado por	FRECUENCIA (Control Measure)	IMPACTO (Pérdida mayor o menor)	Result	
Tipo de Riesgo	Proceso	Riesgo	Medida de Control	Observaciones					
1	En el Proceso de Compras	Compra de partes nacionales, insumos y servicios / Compras directas / Transportes, partes producción, MPU, Couriers, etc.	Complicidad entre el personal encargado de las compras y el proveedor	Política de Compras de Partes Nacionales, Insumos y Servicios	Se debe desarrollar la Política mencionada, como medida de control, y complementarla con la Política de Prevención de la Corrupción.	PROD, ADM, PP, LOG.	HIGH	HIGH	HIGH
2	En el Proceso de Compras	Compra de partes nacionales, insumos y servicios / Contratación de Servicios o compra de Bienes.	El que decide la compra puede ser el propietario o familiar de la empresa proveedora	Política de Compras, donde se establezcan los niveles de control.	Se debe desarrollar la Política mencionada, como medida de control, y complementarla con la Política de Prevención de la Corrupción.	PROD, ADM, PP, LOG.	HIGH	HIGH	HIGH
3	En la relación con entidades de Gobierno	Relacionamiento con Funcionarios Públicos quienes ejercen funciones de fiscalización y control de Normas, etc.	Generar arreglos oscuros con los representantes del Gobierno. Entregar información confidencial a Funcionarios Públicos.	Política de Prevención de la Corrupción	Política desarrollada y en proceso de comunicación y capacitación a los Asociados.	PROD.	MEDIUM	HIGH	HIGH
4	Uso indebido del Dinero	Uso de vales de combustible / Gasolina	Que se utilicen vales de combustible en beneficio propio. Uso de Gasolina para fines distintos a la naturaleza del trabajo.	Política de Uso de vales de combustible. / Política de Gastos de Representación.	Política desarrollada y comunicada a los Asociados.	PROD, ADM.	LOW	LOW	LOW
5	En el Proceso de Ventas	Rebates	Los regionales pueden pagar rebates sin que los concesionarios hayan llegado necesariamente a la cuota de compras.	Comparación contra el plan de compras del concesionario.	Cualquier excepción es aprobado por el Sub-Gerente de la Zona.	2W, 4W	HIGH	HIGH	HIGH
6	En el Proceso de Ventas	Acuerdos con dealers que no son reportados a la oficina central.	Luego de muchos meses o años, el dealer puede reclamar pagos de miles de dólares argumentando que tiene un compromiso con el regional de la zona. Muchas veces el regional ya ni se encuentra trabajando en Honda.	Reporte mensual de acuerdos con los dealers.	Desarrollar Política de Reporte mensual de acuerdo con los dealers. Hacer una reunión de posta en los casos que los regionales estén dejando una zona. Hacer una auditoría de acuerdos pendientes cuando un regional se retira de la compañía.	2W, 4W	HIGH	MEDIUM	HIGH
7	Uso indebido del Dinero	Proyecto de Viaje de Trabajo.	Uso del dinero para otros fines distintos a la naturaleza del trabajo.	Política de Viaje.	Procedimiento desarrollado y comunicado a los Asociados.	2W, 4W, ADM.	LOW	LOW	LOW
8	En el Proceso de Ventas	Trabajo de campo por parte de los regionales de ventas	Recibir dinero de un Dealer y usarlo para su beneficio personal	Política de Prevención de la Corrupción	Política desarrollada y en proceso de comunicación y capacitación a los Asociados.	2W, 4W y PP	MEDIUM	MEDIUM	MEDIUM
9	En el Proceso de Ventas	Colocación de pedidos	Manipulación de precios	Restringir perfiles a los usuarios	Actualmente se están trabajando las mejoras, pero a la fecha existe el riesgo.	PP.	HIGH	HIGH	HIGH
10	Uso indebido del Dinero	Caja chica	Uso del dinero para otros fines distintos a la naturaleza del trabajo	Política/reglas para uso de caja chica	Se debe desarrollar, publicar, comunicar y capacitar en la Política de uso de Caja Chica.	LOG.	HIGH	LOW	MEDIUM
11	En el Proceso de Compras	Aprobación de solicitudes de compra de productos y/o servicios	Actualmente, no existe una definición de roles de aprobación en SAP	Implementar los roles de aprobación en SAP	Tema observado por la auditoría HSA	LOG.	HIGH	HIGH	HIGH
12	Uso indebido del Dinero	Uso de taxis	Uso indebido del servicio, para otros fines distintos a la naturaleza del trabajo.	Política de Uso de Taxi	Procedimiento desarrollado y comunicado a los Asociados.	ADM.	LOW	LOW	LOW
13	Uso indebido del Dinero	Reembolso gasto de Ventas / Representación	Uso del dinero para otros fines distintos a la naturaleza del trabajo	Política de Prevención de la Corrupción	Política desarrollada y en proceso de comunicación y capacitación a los Asociados.	ADM.	MEDIUM	LOW	MEDIUM
14	En el manejo de Activos de la Empresa	Asignación de equipos y Activos de la empresa.	Que lo utilice en temas personales (estudios, otros trabajos, transporte, diversión, etc.	Política de uso de activos asignados	Se debe desarrollar, publicar, comunicar y capacitar en ésta Política.	ADM, A&F.	HIGH	MEDIUM	HIGH
15	En el Proceso de Ventas	Líneas de Crédito - Dealers	Nivel inapropiado de línea de Crédito	Aprobación por nivel de Autorización	Actualizar los criterios para la asignación / aprobación de la línea de crédito por el Comité	A&F.	MEDIUM	HIGH	HIGH
16	En el Proceso de Ventas	Líneas de Crédito - Dealers	Endeudamiento sobre el límite de la línea de crédito aprobada	Aprobación de Política de SA (SOX)	Aplicar el procedimiento de Política SA para autorización de endeudamiento sobre línea de crédito.	A&F.	MEDIUM	HIGH	HIGH
17	En el Proceso de Ventas	Plazo de pago extendido al dealer	Demora en recuperar la deuda	Aprobación de Política de SA (SOX)	Procedimiento de Política SA aplicado actualmente	A&F.	MEDIUM	HIGH	HIGH
18	Relación con Proveedores	Acortar el plazo de pago al proveedor	Afectar la planificación del Flujo de Caja	Aprobación de Política de SA (SOX)	Procedimiento de Política SA aplicado actualmente	A&F.	MEDIUM	MEDIUM	MEDIUM
19	Relación con Proveedores	Asignación de Fondos del Banco	Preferencia a cuentas bancarias no rentables	Criterios para la financiación	Informe frecuente (trimestral) de asignación de fondos y cuentas bancarias rentables	A&F.	LOW	MEDIUM	MEDIUM
20	En el manejo de Activos de la Empresa	Venta de Activos de la empresa	Beneficios personales/Conflicto de Interés	Política	Informe frecuente (trimestral) de la venta de activos de la compañía a Asociados	A&F.	LOW	MEDIUM	MEDIUM
21	En el Proceso de Ventas	Venta de productos a un cliente final no Dealer	Beneficios personales/Conflicto de Interés	Aprobación de Política de SA (SOX)	Informe frecuente (trimestral) de la venta de productos a terceros diferentes al Dealer	A&F.	MEDIUM	MEDIUM	MEDIUM

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016b)

Elaboración propia

Anexo 15: Identificación de 91 riesgos empresariales

Risk Classification			No	Risk item
Internal /External Factor	Major Classification	Loss/ Corporate		
Internal Factor	Business Risk	Corporate	1	The effectiveness of philosophy and the vision is low
		Corporate	2	Risk by the company structure (organization, system, management efficiency)
		Loss	3	Injury / illness / death / scandal of the manager
		Loss	4	Disorder of the governance in the HONDA group
		Corporate	5	Brand power drop
		Loss	6	Legal action from stockholder, Activist/TOB etc
		Loss	7	Reputational risk
		Corporate	8	Deficiency, lack of social activity and company mecenat
	Decision Making Risk	Corporate	9	Failure of M&A, Alliance, Joint venture
		Corporate	10	Failure of new business/Unable to create new business
		Corporate	11	Influence of the motor sports activity
		Corporate	12	Failure of Resource allocation, Business strategy
		Loss	13	Imperfect of the conference
	Strategy Risk	Corporate	14	Imperfect, lack of of the business strategy (sales network / price / advertising) /Correspondence delay to a competitor trend
		Corporate	15	Failure of the technological strategy (the product / product skill)
		Corporate	16	Failure of the production strategy (allocation, inside and outside product, facilities strategy)
		Corporate	17	Failure of the procurement strategy (local procurement, global procurement)
		Corporate	18	Failure of the IT strategy
		Corporate	19	Imperfect, lack of the public information strategy (information dispatch, media correspondence)
		Corporate	20	Lack of the quantity / quality of the talented person by the failure of the HR strategy (adoption, upbringing, assignment) of the HR strategy
		Corporate	21	Failure of the financing strategic (CF, insurance, financing)
		Corporate	22	Failure of the real estate strategy
		Study/Development Risk	Corporate	23
	Purchasing and Procurement Risk	Loss	24	Dependence on authorized business partner of the raw materials and parts
		Loss	25	Lack of the business partner's ability (productive capacity, financing state)
	Production and Distribution Risk	Loss	26	The damage, trouble of facilities, the machine
		Loss	27	Fire / Explosion
		Loss	28	Supply chain troubles
		Loss	29	Shipment delay, Distributional trouble, The long-term stay stock
		Loss	30	Damage accident during transportation, safekeeping
		Loss	31	Imperfect of the import and export procedure
	Quality Risk	Loss	32	Product liability
		Loss	33	Product defect accident / Recall
		Loss	34	Inferior quality (specifications, production, others) / Voluntary recall
	Business/Sales/Service related Risk	Loss	35	Occurrence of the agglutination credit with the business partner
		Loss	36	Deficiency for customer
	Environmental Risk	Loss	37	Non-appropriate processing and disposal of the waste
		Loss	38	Release, leak of the pollutant (the atmosphere, the quality of the water, the soil)
		Loss	39	Energy saving, CO2 emission (aim in the company)
		Loss	40	Local damage by the noise, a bad smell, the vibration of the office
		Loss	41	Violation of Distribution E/M standard (NOx, PM, etc)
		Loss	42	Products in violation of environmental performance standards (fuel economy, emissions, noise)
		Loss	43	Products in violation of regulation standards for included chemical and toxic substances
	Intellectual Property Risk	Loss	44	Patent infringement
	Financial Risk	Loss	45	Deterioration of financing conditions and delayed payments
		Loss	46	Inadequate or wrongful actions in accounting, financial reporting, and tax matters
		Loss	47	Inadequate management or wrongful act regarding the projected benefit obligations and pension assets
	Information Risk	Loss	48	Information system and software program problems and breakdown
		Loss	49	Leakage of confidential information (model under development, business plan, technical information, customer data, financial information, etc.)
		Loss	50	Data erasure, falsification or theft by employee or due to other internal factors
	Legal Risk	Loss	51	Problems due to inadequate aspects of contract
		Loss	52	Violation of various laws and regulations related to business of Honda
		Loss	53	Risks of legal proceedings such as lawsuits
	Safety & Health Risk	Loss	54	Work accident, occupational disease, working environment
		Loss	55	Associate traffic accident (automobile, train, airplane, bicycle, etc.)
	HR Risk	Loss	56	Human rights issues, discrimination
		Loss	57	Labor dispute including strike, etc.
		Loss	58	Mental health issues, power harassment, sexual harassment
		Loss	59	Associate relations management, measures for dealing with labor unions
		Loss	60	Risk stemming from personnel treatment and performance appraisal
		Loss	61	Deterioration of in-house communication
	Internal Fraud	Loss	62	Decline in associate motivation and morale
		Loss	63	Misconduct by associates (driving under the influence, sexual offense, drug use, discrimination, slander, etc.)
		Loss	64	Accounts injustice by the employee individual (embezzlement, breach of trust, nonentry / dilution / imaginary ordering)
		Loss	65	Other injustice by the employee individual (bribery, insider trade, business with the anti-society power)
		Loss	66	Wrongdoing involving the whole organization

External Factor	Financial & Economic Risk	Loss	67	Exchange and interest rate fluctuations
		Corporate	68	Economic crisis and recession
	Disaster related Risk	Loss	69	Natural disaster (earthquake, tsunami, eruption, typhoon, tornado, flooding, lightning, hailstorm)
		Loss	70	Infectious diseases including new influenza strain, SARS, and tuberculosis, becoming prevalent
	Country Risk	Loss	71	Damage from radioactive leakage, environmental pollution, etc.
		Loss	72	Changes in local laws and regulations, institutions and business practices
		Loss	73	War, terrorism, political instability, security deterioration
	Industry Market Risk	Loss	74	Change in political regime
		Corporate	75	Rising material costs and decline in material supply volume
		Corporate	76	Rising fuel prices
		Corporate	77	Changes in consumer values and decline in demand
	Regulatory risk	Corporate	78	Intensifying competition with other companies
		Corporate	79	Changes in customs duties, import regulations or taxes
	Intellectual Property Risk	Corporate	80	Tightening of environmental regulations
		Corporate	81	Patent/Design right infringement
	Finance Business Specific	Corporate	82	Residual value, capital cost, credit, and financing risks
	Business Partners Risk	Loss	83	Default, bad debt, and credit risks
		Loss	84	Wrongdoing at business partner
		Loss	85	Bankruptcy of correspondent financial institution
		Loss	86	Bankruptcy of supplier/dealer
	Infrastructure Risk	Loss	87	Roads cut off, suspension of public transportation services
Loss		88	Supply of electricity, gas, or water stopped	
Crime Victims Risk	Loss	89	Theft	
IT System Risk	Loss	90	Communication line problems/breakage	
	Loss	91	Attack by hacker/computer virus	

Fuente: Honda del Perú S.A. (2016g)

Elaboración propia