

la estrategia. Suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos. Proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos medios elaboren planes concretos de acción”. (Ver anexo de política empresarial)

	FUNDADOR		
	2da GENERACIÓN		
	3ra GENERACIÓN		
	ETAPA EMPRENDEDORA	ETAPA EXPANSIÓN	ESTRUCTURACIÓN
DEFINIR VISIÓN	IMPRESINDIBLE	REFORZAR	REFORZAR
PLANTEAR ESTRATEGIA	COMENZAR	IMPRESINDIBLE	REPLANTEAR
CONSEJO FAMILIAR	IR PENSANDO	COMENZAR REUNIONES	IMPRESINDIBLE
DIRECTORIO	REUNIONES DE TABAJO	IMPRESINDIBLE	IMPRESINDIBLE
JUNTA DE ACCIONISTAS	INNECESARIO	IR PENSANDO	IMPRESINDIBLE
PROTOCOLO FAMILIAR	INNECESARIO	INNECESARIO	IMPRESINDIBLE
PLÁN DE SUCESIÓN	INNECESARIO	IR PENSANDO	IMPRESINDIBLE

Fuente: Antognolli, Santiago. "El Protocolo Familiar". Argentina 2006. En la página de Internet: http://www.pymesdefamilia.com.ar/art_20.html

Capítulo 3. Gobierno Corporativo

- 3.1 Antecedentes del Gobierno Corporativo

En México, a través de la iniciativa privada del Consejo Coordinador Empresarial, junto con la organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD

por sus siglas en inglés), emite en mayo de 1999 sus “Principios de Gobierno Corporativo”, en los que plasma las ideas básicas que deben conformar el Marco de Gobierno Corporativo.

México ha propuesto algunas alternativas para incorporar buenas prácticas corporativas y algunas de las alternativas fueron:

Hacer una modificación a la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), pero presenta algunos inconvenientes, ya que como es una ley se aplica a todas las sociedades sin importar su tamaño o si son públicas o no, y además tendría que ser de carácter obligatorio, y obligaría a que todas las sociedades tomaran un modelo de gestión con muchos componentes lo cual para las pequeñas sociedades elevarían su costo.

Y por otro lado las empresas pequeñas y las que no cotizan en bolsa, lo cual son en su mayoría en México, no beneficiaría para las mismas empresas o para los inversionistas.

Es por ello que la creación de un Código ha sido tomada por varios países, ya que es más flexible y no es de carácter obligatorio para todas las empresas, son recomendaciones de mejoras prácticas corporativas.

- 3.2 Avances en el entorno Mexicano del Gobierno Corporativo

Actualmente diversos grupos de la economía mexicana han manifestado interés en que las empresas del país tengan estándares internacionales de competencia y

transparencia en su información, para que haya más participación de los inversionistas nacionales como de los extranjeros.

Por lo que se creó un comité conformado por representantes del sector industrial, gubernamental, financiero y de servicios cuyo objetivo es de promover Mejores Prácticas Corporativas.

En este código se consideraron aspectos muy específicos para la economía mexicana los cuales son los siguientes:

- El capital de las sociedades mexicanas es distinta a otros países, ya que en México, la mayoría del capital de las sociedades que cotizan está controlado por los accionistas mayoritarios, lo cual hace que tengan un papel preponderante en la administración de las empresas.
- Que las empresas del país logren alcanzar aquellos estándares internacionales y les permita ser competitivas, ofreciendo confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros por medio de una administración transparente.
- El consejo de administración tiene la responsabilidad de vigilar que la empresa siga siendo productiva y que la existencia de la unidad económica sea a largo plazo. En México más del 50 % del empleo lo aportan las Pymes.

- Recomendaciones para establecer un plan formal de sucesión, con esta medida se busca que las empresas puedan crear un plan de sucesión adecuado para que siga existiendo la empresa de generación en generación. Y además que las empresas logran institucionalizar los valores familiares, que conserven a proveedores y empleados. Debido a que se consideran como “la plataforma del sistema empresarial mexicano”.
- Las normas del gobierno corporativo rigen a las empresas públicas, pero con la apertura económica de México ha hecho que las empresas que no cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores adquieran estas normas ya que es un requisito para asociarse con compañías extranjeras o para la obtención de financiamiento del exterior.

Sin embargo, las recomendaciones del Código van dirigidas a definir principios que ayuden a mejorar el funcionamiento del Consejo de Administración buscando que las sociedades:

- *Amplíen la información relativa a su estructura administrativa y a las funciones de sus órganos sociedades.*
- *Proporcionen información financiera suficiente, buscando procesos que fomenten una adecuada revelación a los accionistas.*
- *Promuevan la participación y comunicación entre los consejeros.*

Las empresas mexicanas que tengan un consejo familiar, el responsable de ese consejo debe encontrar la forma de dar autoridad al consejo de administración.

Sin embargo la razón de tener un consejo administrativo es las empresas familiares, surge como una necesidad y visión de institucionalizar y profesionalizar a las empresas.

Las tres principales actividades a las cuales debe enfocarse el consejo familiar deberán ser:

- 1. Consecución del fin,*
- 2. Establecimiento de límites al consejo de administración y*
- 3. Vigilar el proceso de gobierno.*

Adicionalmente deberán asegurar que las empresas operan para beneficio de la comunidad y contribuyen a su bienestar.

Los beneficios inmediatos y palpables se pueden resumir en:

- Obtención de financiamiento, incluso de capital de riesgo tanto nacional como extranjero con ventajas competitivas en cuanto a tasas y acceso a mercados.*
- Transparencia de la información financiera.*
- Relevos generacionales bien pensados.*
- Permanencia de la empresa en el mercado.*

Quando pensamos en el concepto de Gobierno Corporativo creemos que es solo para las empresas que cotizan en bolsa, en un principio así era, ya que surgió a raíz que los accionistas querían saber la situación financiera de la empresa, así como tener participación en la empresa. En el entorno de los negocios, es

importante dar confianza a los inversionistas, así como a los mismo dueños de la empresa.

- 3.3 Definición de Gobierno Corporativo

Para poder entender el término de Gobierno Corporativo citó a diferentes autores;

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (2004) Define al Gobierno Corporativo” es *el conjunto de principios que norman el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son el Consejo de Administración y sus Comités de apoyo.*”

Moreno (2007) Define al Gobierno Corporativo como *“el conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes participantes en la empresa con el fin de garantizar que cada uno reciba lo que es justo. Esto es crucial para proveer los incentivos adecuados para que se realicen las inversiones necesarias para el desarrollo de la empresa”.*

Para KPMG (2006) define al gobierno corporativo como:” *Es una iniciativa que busca maximizar el valor normando el diseño, integración y funcionamiento de las figuras que gobiernan a las corporaciones, alineando todo con los intereses de los accionistas.*”

Para Deloitte (2010) define al gobierno corporativo *“Es un mecanismo de los accionistas que sirve de guía y contrapeso a la administración del negocio para*

asegurar la eficiencia adecuada, transparencia y resultados, el cual requiere de un apoyo metodológico que asegure la comprensión integral, la definición de alternativas y el seguimiento de condiciones de alta contribución. “.

Los principios de la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) indican que el Marco de Gobierno Corporativo debe:

- *Proteger los derechos de los accionistas*
- *Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.*
- *Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.*
- *Reconocer los derechos de terceras partes interesadas (stakeholders) y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieras sustentables.*
- *Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.*
- *Asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección por el consejo de administración y la responsabilidad del consejo de administración con sus accionistas.*

Asamblea de Accionistas

El órgano supremo de la sociedad lo constituye la Asamblea de Accionistas. Por lo general se reúnen anualmente, es importante que se realice de manera formal, transparente y con eficiencia, ya que su función como órgano es de decisiones y de control básico, así como la protección de los intereses de todos los accionistas. Algunas de las recomendaciones que da el código de mejoras prácticas corporativas en la revisión de abril del 2010 para las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias son;

- *Presentar con claridad los asuntos a tratar, procurando analizar y discutir cada tema por separado.*
- *No agrupar asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto del orden del día.*
- *Los accionistas deben tener con anticipación toda la información necesaria, a los menos quince días de anticipación.*
- *Que a través de un formulario que contenga en detalles la información y posibles alternativas de voto sobre los asuntos del orden del día.*
- *El Consejo de Administración tiene la responsabilidad de garantizar una comunicación efectiva entre la sociedad y los accionistas.*
- *El informe anual tiene la finalidad de mostrar la posición financiera de la sociedad, así como los planes y actividades que ésta ha realizado y que pretende realizar. Es recomendable que los accionistas tengan acceso a la información de las actividades de los órganos intermedios.*

- *Se recomienda que el informe anual contenga los nombres de los integrantes de cada órgano intermedio.*
- *Que existan mecanismo de comunicación para que los accionistas e inversionistas en general estén informados de la sociedad.*

Consejo de Administración

El Consejo de Administración tiene como función definir la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión. Es recomendable que el Consejo cuente con miembros que no estén involucrados en la operación diaria de la sociedad, con el fin de que puedan aportar una visión externa e independiente.

El Consejo puede apoyarse de los órganos intermedios para tener mayor información y elaborar estrategias para una toma de decisiones eficiente.

El Código de Mejores Prácticas Corporativas recomienda que además de las obligaciones del Consejo de Administración, se deban incluir las siguientes;

- *Definir la visión estratégica.*
- *Vigilar la operación.*
- *Aprobar la gestión.*
- *Nombrar al Director General y a los funcionarios de alto nivel de la sociedad, así como evaluar y aprobar su desempeño.*

- *Cerciorarse que todos los accionistas reciban un trato igualitario, se respeten sus derechos, se protejan sus intereses y se les de acceso a la información de la sociedad.*
- *Asegurar la creación de valor para los accionistas y la permanencia en el tiempo de la sociedad.*
- *Asegurar la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.*
- *Asegurar el establecimiento de mecanismos de control interno y de calidad de la información.*
- *Establecer las políticas necesarias y aprobar las operaciones con partes relacionadas, así como decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.*
- *Asegurar el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos.*
- *Promover el establecimiento de un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel.*
- *Promover que la sociedad emita su Código de Ética y sus Principios de Responsabilidad Social Empresarial.*
- *Promover que la sociedad considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones.*
- *Promover la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.*

- *Asegurar el establecimiento de planes de contingencia y de recuperación de la información.*
- *Cerciorarse que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.*
- *Dar certidumbre y confianza a los inversionistas y a los terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.*

Función de Auditoría

La función de la Auditoría interna como externa es la de asegurar que la información que se presenta al Consejo de Administración, a los accionistas y al público en general sea emitida con responsabilidad y transparencia, así como suficiente, oportuna y refleje la situación financiera de la sociedad.

El Código de Mejoras Prácticas Corporativas sugiere que se cumplan las siguientes funciones;

- *Recomendar al Consejo de Administración los candidatos para auditores externos de la sociedad, las condiciones de contratación y el alcance de los trabajos profesionales y supervisar el cumplimiento de los mismos. De igual manera, recomendar la aprobación de aquellos servicios adicionales a los de auditoría que vayan a prestar los auditores externos.*

- *Ser el canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores externos, así como asegurar la independencia y objetividad de estos últimos.*
- *Revisar el programa de trabajo, las cartas de observaciones y los reportes de auditoría interna y externa e informar al Consejo de Administración sobre los resultados.*
- *Reunirse periódicamente con los auditores internos y externos, sin la presencia de funcionarios de la sociedad, para conocer sus comentarios y observaciones en el avance de su trabajo.*
- *Dar su opinión al Consejo de Administración sobre las políticas y criterios utilizados en la preparación de la información financiera, así como del proceso para su emisión, asegurando su confiabilidad, calidad y transparencia.*
- *Contribuir en la definición de los lineamientos generales del control interno, de la auditoría interna y evaluar su efectividad.*
- *Verificar que se observen los mecanismos establecidos para el control de los riesgos a que está sujeta la sociedad.*
- *Coordinar las labores del auditor externo, interno y el Comisario.*
- *Contribuir en el establecimiento de las políticas para las operaciones con partes relacionadas.*
- *Analizar y evaluar las operaciones con partes relacionadas para recomendar su aprobación al Consejo de Administración.*

- *Decidir la contratación de terceros expertos que emitan su opinión sobre las operaciones con partes relacionadas o algún otro asunto, que le permita el adecuado cumplimiento de sus funciones.*
- *Verificar el cumplimiento del Código de Ética y del mecanismo de revelación de hechos indebidos y de protección a los informantes.*
- *Auxiliar al Consejo de Administración en el análisis de los planes de contingencia y de recuperación de la información.*
- *Verificar que se cuente con los mecanismos necesarios que permitan asegurar que la sociedad cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.*

Función de Evaluación y Compensación

De acuerdo con el Código de Mejores Prácticas Corporativas recomienda que el órgano intermedio cumpla con las siguientes funciones:

- *Sugerir al Consejo de Administración criterios para designar o remover al Director General y a los funcionarios de alto nivel.*
- *Proponer al Consejo de Administración los criterios para la evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel.*
- *Recomendar al Consejo de Administración los criterios para determinar los pagos por separación de la sociedad, del Director General y los funcionarios de alto nivel.*
- *Recomendar los criterios para la compensación de los consejeros.*

- *Analizar la propuesta realizada por el Director General acerca de la estructura y criterios para la compensación del personal.*
- *Analizar y presentar al Consejo de Administración para su aprobación, la manifestación para considerar a la sociedad como socialmente responsable, el Código de Ética, así como el sistema de información de hechos indebidos y la protección a los informantes.*
- *Analizar y proponer al Consejo de Administración la aprobación del Sistema*
- *Formal de Sucesión del Director General y los funcionarios de alto nivel, así como verificar su cumplimiento.*

Función de Finanzas y Planeación

De acuerdo con el Código de Mejores Prácticas Corporativas recomienda que el órgano intermedio cumpla con las siguientes funciones:

- *Estudiar y proponer al Consejo de Administración la visión estratégica de la sociedad para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo.*
- *Analizar los lineamientos generales que presente la Dirección General para la determinación del plan estratégico de la sociedad y darle seguimiento a su implementación.*
- *Evaluar las políticas de inversión y de financiamiento de la sociedad propuestas por la Dirección General y dar su opinión al Consejo de Administración.*

- *Opinar sobre las premisas del presupuesto anual que presente el Director General y darle seguimiento a su aplicación, así como a su sistema de control.*
 - *Evaluar los mecanismos que presente la Dirección General para la identificación, análisis, administración y control de los riesgos a que esté sujeta la sociedad y dar su opinión al Consejo de Administración.*
 - *Evaluar los criterios que presente el Director General para la revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad y dar su opinión al Consejo de Administración.*
- 3.4 Empresas con Gobiernos Corporativos exitosos

En el 2008 La consultora Management and Excellence Española realizó un estudio en cual evaluó los gobiernos corporativos de empresas latinoamericanas y los resultados arrojaron que las empresas brasileñas y mexicanas obtuvieron los mejores puntajes. En la siguiente tabla se muestran la posición que obtuvo cada compañía, así como su calificación. El estudio consistió en la evaluación de 41 normas de Gobierno Corporativo. El cual está basado en los organismos regulatorios como;

- Key OECD standards ranging from responsibilities of boards to shareholder rights,
- Provision of board committees
- Guidelines for audit committees
- Transparency practices
- Country rankings for Brazil, Mexico

Posición	Compañía	País	Calificación (%)
1	CPFL	Brasil	92.68%
2	GOL	Brasil	90.24%
3	Aracruz	Brasil	90.24%
4	Wal-Mart México	México	87.80%
6	FEMSA	México	82.93%
27	Telmex	México	65.85%
29	Televisa	México	63.41%
33	América Móvil	México	58.54%
35	Grupo Carso	México	53.66%
37	Soriana	México	48.78%
38	Cemex	México	48.78%
42	Carso Global Telecom	México	46.34%
43	Liverpool	México	43.90%
44	Imbursa	México	43.90%
45	Grupo Modelo	México	41.46%
46	Grupo México	México	29.27%
47	Kimberly Clark	México	24.39%
48	Bimbo	México	19.51%

Fuente: Management and Excellence.

“This study is the first to show companies actual area by area compliance with 41 accepted standards of corporate governance put out by organizations such as OECD, NYSE, SOX, and Dow Jones Sustainability Index, and Global Reporting Initiative— guidelines used worldwide by institutional and private investors. High compliance links to overall better performance and image.”

Fuente:

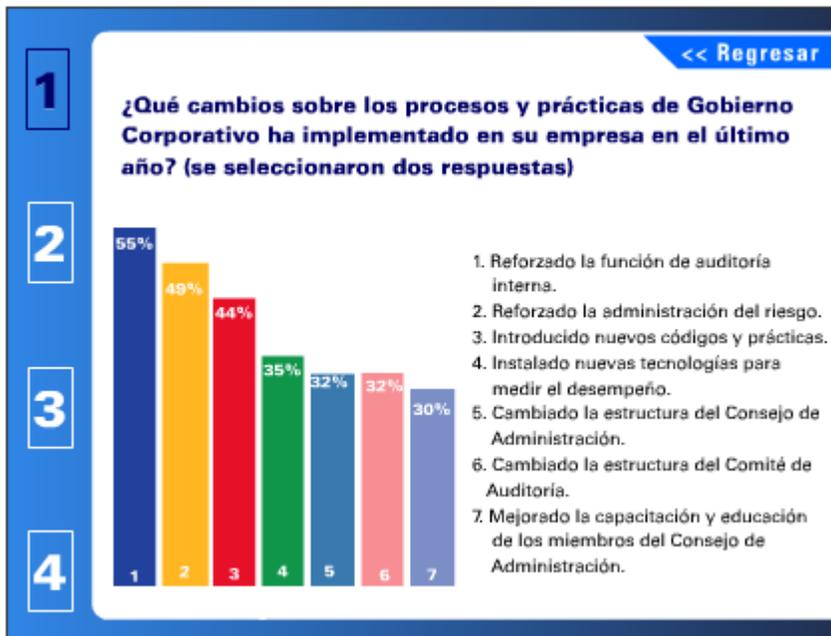
<http://www.management-rating.com/archivo/M&E%20-%20Corporate%20Study%202008%20INFO%20BROCHURE11.pdf>

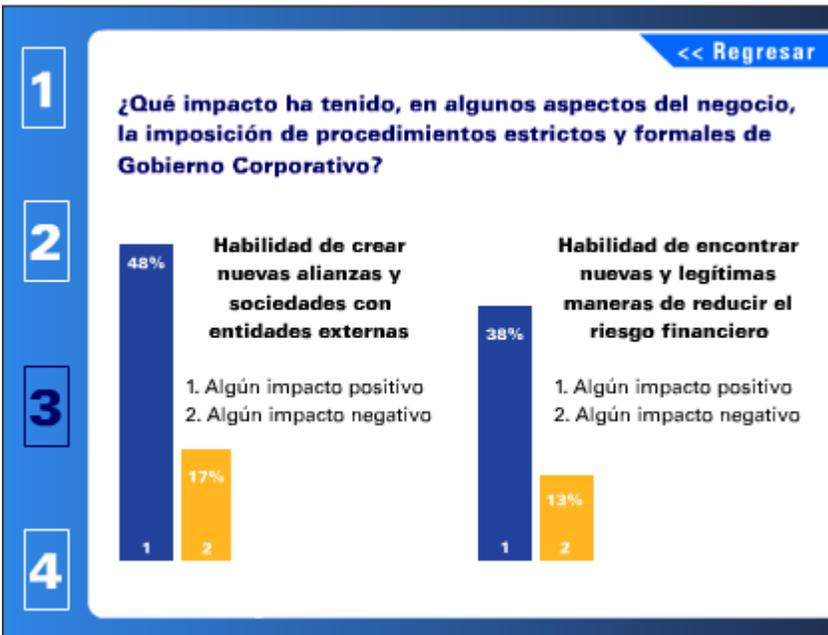
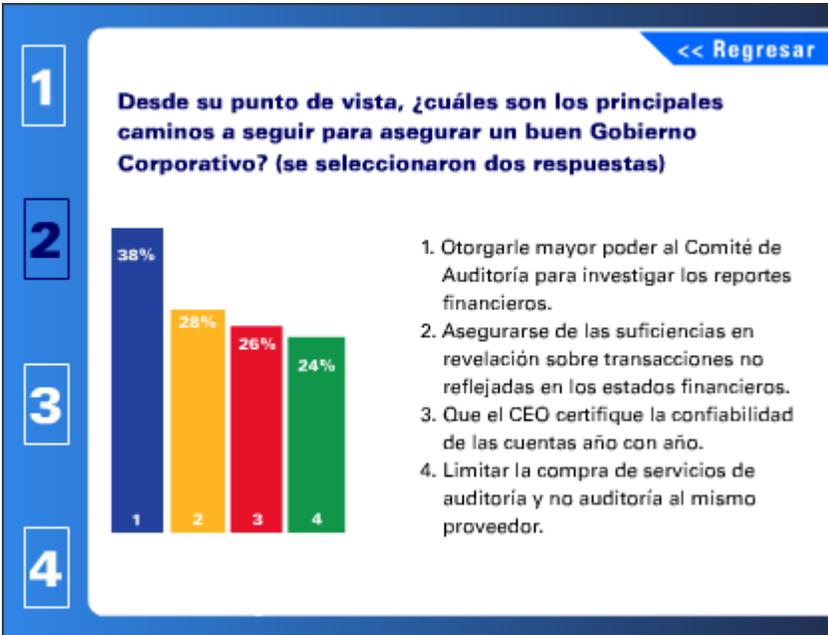
En México, las empresas familiares que tiene un Gobierno Corporativo es común que dentro de sus accionistas estos sean familiares y que además ocupen cargos directivos. Pero hay que tomar en cuenta que los familiares que ocupen estos puestos deben estar capacitados o contar con el perfil del cargo directivo, ya que podría ser incompetente en el desarrollo del cargo, y crear conflictos.

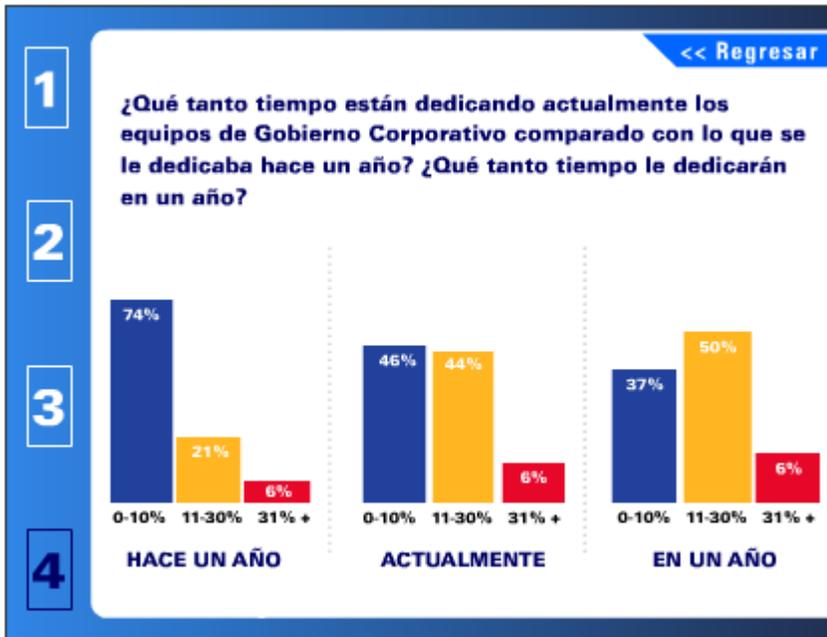
Consejos Familiares

Un problema que presentan los consejos familiares es que las familias sean administradoras y sean accionistas mayoritarios, por lo que quedan desprotegidos los accionistas minoritarios, ya que puede provocar conflictos internos entre los diferentes consejeros.

En el 2008 la firma KPMG conjuntamente con The Economist Intelligence Unit, realizaron una encuesta a 310 altos ejecutivos internacionales para conocer sus respuestas e iniciativas con respecto al Gobierno Corporativo. A continuación se muestra cuales fueron los resultados de la encuesta:







Fuente: The Economist Intelligence Unit (EIU) y KPMG International

Los resultados arrojados por la encuesta nos revelan que el 40% de los entrevistados, es muy importante el Consejo de Administración, así mismo que para un logro de los objetivos es importante en contar con una vigilancia de transparencia la cual es a través del Comité de Auditoría.

- 3.5 Ley Sarbanes- Oxley

La Ley Sarbanes Oxley, es publicada el 30 de julio de 2002, nace en Estados Unidos con el fin de monitorear a las empresas que cotizan en bolsa, evitando que las acciones de las mismas sean alteradas, y evitar fraudes y riesgos de bancarrota, protegiendo al inversionista. Esta ley afecta a todas las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York, así como a sus filiales. Nace como una necesidad de los escándalos de Enron, WorldCom del 2002.