

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo

Introducción

Definiciones

Principios Básicos de Gobierno Corporativo

Órganos de la Empresa

- **Asamblea de Accionistas**
- **Consejo de Administración**

Funciones Básicas

- **Auditoria**
- **Evaluación y Compensación**
- **Finanzas y Planeación**

Resumen Ejecutivo

Las empresas privadas de nuestro país requieren adoptar mejores prácticas de Gobierno Corporativo para lograr transparencia y eficiencia en los negocios. Sin ellos, la obtención de financiamientos y su crecimiento se verán seriamente afectados.

La delimitación de responsabilidades entre los dueños, socios y administradores debe de ser clara, de manera que la rendición de cuentas sea transparente. Para ello, se recomienda el establecimiento de un Consejo de Administración que incluya consejeros independientes, que aporte valor a la empresa y que se asegure que el rumbo, la vigilancia de la gestión y el cumplimiento de sus obligaciones son adecuados.

Dentro de las funciones que deberá llevar a cabo el Consejo se deben incluir las de Auditoría, Evaluación y Compensación, y Finanzas.

En el contenido de esta guía, usted encontrará algunas respuestas y sugerencias a muchas de las preguntas que surgen cuando se considera la necesidad de hacer más transparente e institucional su empresa.

Introducción

Para el desarrollo económico de nuestro país, las empresas privadas han sido factores determinantes.

En una economía globalizada como la actual, las empresas tienen un papel central para la creación de riqueza y el impulso al bienestar y progreso sociales.

Su permanencia, desempeño eficiente y la forma en que cumplen su responsabilidad social, son de interés público y privado.

Para obtener un financiamiento adecuado de los proyectos de inversión y las necesidades de capital en trabajo de la empresa, es fundamental contar con buenas prácticas corporativas, ya que además de transparentar a la empresa, determinan en gran medida el éxito o fracaso del negocio.

Al clarificar las funciones y las responsabilidades de los propietarios, socios y administradores de las empresas, las prácticas correctas de Gobierno Corporativo coadyuvan a lograr la transparencia que requieren las instituciones financieras y, por tal motivo, pueden facilitar la obtención de financiamientos en mejores condiciones, a la vez que favorecen la administración de los recursos con los que cuentan las organizaciones.

Conceptos como el de Gobierno Corporativo, rendición de cuentas, normas de información financiera y otros, han cobrando mayor importancia en años recientes. Sin embargo, parecería que solo son aplicables a las empresas transnacionales, o aquellas que cotizan sus acciones en las bolsas de valores. La realidad es que dichos términos también tienen aplicación y utilidad en las empresas privadas, medianas y pequeñas, aunque adaptándolos a la realidad particular de cada una.

El Consejo Coordinador Empresarial, A. C. emitió en 1999 el Código de Mejores

Prácticas Corporativas (Código). En este documento se establecen recomendaciones para un mejor Gobierno Corporativo de las empresas mexicanas. Dicho Código recibió la aprobación de las autoridades, quienes incorporaron en la legislación pertinente la obligación de todas las empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores de reportar anualmente el grado en que cumplen con las recomendaciones del Código.

La presente Guía tiene un propósito doble: por un lado, pretende ayudar al empresario y a sus administradores a adoptar dichas prácticas de manera sencilla, adecuándolas a la realidad de las empresas privadas de México, no listadas en la Bolsa Mexicana de Valores; por otro lado, entender las bondades de las recomendaciones en él contenidas y convencerlo para adoptarlas en la medida de lo posible.

¿Cómo utilizar la presente Guía?

Para obtener el mejor provecho posible de esta Guía, le recomendamos:

- 1.- Leer con atención el documento Código de Mejores Prácticas Corporativas, emitido por el Consejo Coordinador Empresarial, A.C. www.cce.org.mx
- 2.- Aplicar las recomendaciones contenidas en esta Guía a su negocio. Si es necesario, busque un asesor.
- 3.- Revisar las preguntas y respuestas proporcionadas en la Guía; esta

tarea le permitirá normar su criterio.

¿Qué es Gobierno Corporativo?

De acuerdo con el Código, *Gobierno Corporativo* es “el sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas.” También puede definirse como¹: “El conjunto de principios que norman el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa”.

En otras palabras, el conjunto de reglas y procesos establecidos en una empresa con el fin de definir el rumbo de la misma, establecer el código de conducta que debe de regir en ella, vigilar su gestión y operación, y cumplir con sus obligaciones para reportar información financiera, definiendo claramente a los responsables de todo ello, será en la práctica “el Gobierno Corporativo de la empresa”.

Como apreciará, el Gobierno Corporativo no aplica solo a las grandes corporaciones, sino a cualquier negocio sin importar su tamaño. Por esta razón se han generado algunos lineamientos o prácticas estándar que ayudan a manejar mejor cualquier tipo de organizaciones.

¿Por qué es importante adoptar prácticas que lleven a un buen Gobierno Corporativo?

Las prácticas de buen Gobierno Corporativo ayudan a institucionalizar la operación de las empresas, dotándolas de mayor profesionalismo para la toma de decisiones y la administración del día con

¹ El Gobierno Corporativo en México, Instituto Mexicano de Finanzas.

día. En forma sumaria, una empresa con sanas prácticas de Gobierno Corporativo:

- 1.- Logra acceder a financiamiento público y privado, en mejores términos y condiciones.
- 2.- Cuenta con información para tomar mejores decisiones de negocios.
- 3.- Define mejor los niveles de autoridad-responsabilidad.
- 4.- Transparencia más a la empresa.
- 5.- Mejora los procesos de sucesión.
- 6.- Ayuda a medir la mejora en la operación.
- 7.- Favorece la administración de los riesgos del negocio.

Ahora bien, es necesario reconocer que la implantación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo solo será exitosa si el dueño o empresario está convencido de que las ventajas que las mismas acarrearán superan con creces los costos o las limitaciones a la toma de decisiones unipersonales que tendrán que ser asumidos.

Principios básicos de Gobierno Corporativo

Un buen Gobierno Corporativo basa su funcionamiento en los siguientes *principios básicos* que pretenden dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre

la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

- 1.- El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.
- 2.- El reconocimiento de la existencia de terceros interesados en la permanencia de la empresa, tales como el personal, las autoridades, los clientes, los proveedores, los acreedores, la comunidad, etcétera.
- 3.- La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
- 4.- El aseguramiento de que existen guías estratégicas en la sociedad, el efectivo monitoreo de la operación y la responsabilidad fiduciaria del consejo.
- 5.- La identificación y control de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
- 6.- La adopción irrestricta de principios éticos y responsabilidad social de la empresa.
- 7.- El cumplimiento de las regulaciones a que esté sujeta la sociedad.

Dado que en la empresa privada casi toda la responsabilidad recae en el propietario, él mismo debe de contar con buena conciencia de control y de

responsabilidad, ya que llegará el momento en el cual no sólo se encuentre manejando sus recursos, sino que posiblemente también manejará los de terceros (proveedores, socios e instituciones de crédito).

El Código referido identifica tres funciones básicas en la administración de una empresa, relacionadas con el Gobierno Corporativo:

- 1.- Auditoria
- 2.- Evaluación y Compensación de los dueños y directores
- 3.- Finanzas y Planeación

Asimismo, determina y define dos órganos que ayudan a que dichas funciones se lleven a cabo:

- 1.- Asamblea de Accionistas
- 2.- Consejo de Administración y sus comités

A continuación, se mencionan los conceptos fundamentales que deben considerarse en la empresa privada para cada uno de estos órganos.

Asamblea de Accionistas. Constituye el órgano supremo de la sociedad. En el caso de una empresa privada, es probable que sólo haya un accionista: el propietario. Sin embargo, cuando se tienen socios, la primera práctica de Gobierno Corporativo es actuar con

formalidad y transparencia con las personas relacionadas con la compañía.

¿Cuáles son las recomendaciones para los Accionistas de la Empresa Privada?

- 1.- Constituirse como empresa de acuerdo a la legislación mercantil, para deslindar riesgos.
- 2.- Delimitar la propiedad de la empresa: el empresario tiene sus propiedades y la empresa las suyas.
- 3.- Al menos dos veces al año, los dueños de una empresa deben de tener una reunión a fin de revisar:
 - a. El desempeño de la empresa en el periodo anterior.
 - b. Los planes para el siguiente periodo.
- 4.- Tener claro en la familia el asunto de sucesión o herencia del negocio.
- 5.- Contar con títulos que acreditan la propiedad de las acciones, para evitar costos y problemas en procesos hereditarios.
- 6.- Si existen poderes; tener control de cuáles son y evaluar qué persona debe de contar con qué facultades.
- 7.- Contar con un cuerpo administrativo bien definido y eficiente.

8.- Conocer sobre el rendimiento de cuentas del administrador.

A continuación se presenta una lista que no pretende ser exhaustiva sobre asuntos en los que podría requerir apoyo especializado:

- 1.- ¿Qué beneficios se obtienen al constituirse como una persona moral?
- 2.- ¿Qué obligaciones adicionales se tienen por hacerlo así?
- 3.- ¿Qué obligaciones personales se asumen como socio de una persona moral?
- 4.- Para mejorar la creación de valor en la empresa, debe integrarse un consejo de administración que apoye en la toma de decisiones: ¿a quiénes debo invitar?, ¿qué características deben tener mis consejeros?, ¿qué información voy a compartir con ellos?, ¿debo reservarme información?, ¿cómo debo prevenir conflictos de interés con ellos?
- 5.- ¿Cómo debo manejar las relaciones con mis socios? ¿Cómo las hago totalmente transparentes?
- 6.- ¿Cómo divido la autoridad y responsabilidad entre mi persona, mis socios, mis funcionarios?

Consejo de Administración. Se trata del cuerpo colegiado que define la visión, vigila la operación y aprueba la gestión

del director de la empresa y su administración. Para entender mejor su funcionamiento, puede consultar a su banquero, su auditor externo, su abogado, o bien otros empresarios con características similares.

En general, se considera que – independientemente del tamaño de la empresa- conviene contar con un Consejo de Administración porque ayuda a formalizar los procesos administrativos. Además, la experiencia y conocimientos de terceros no involucrados con la operación diaria de la empresa proporcionan una visión no comprometida, que puede aportar ideas muy valiosas.

A continuación le proporcionamos algunas ideas para integrar un consejo de administración en su empresa:

- 1.- No lo haga muy grande: cinco o seis Consejeros es suficiente.
- 2.- Calendarice las reuniones de consejo y organícelas de acuerdo con una agenda. Se recomienda tener cuando menos cuatro reuniones al año.
- 3.- Limite la duración de las reuniones: no es conveniente que duren más de cuatro horas.
- 4.- Asegúrese de que los consejeros representen diferentes disciplinas, sobre todo aquellas donde usted se sienta más débil.

- 5.- Establezca un sistema de remuneración a sus consejeros conmensurados al tamaño de su empresa, el tiempo que ellos le dedicarán y el valor de sus consejos.
- 6.- Incorpore dentro de la agenda de cada Junta de Consejo al menos una función de las señaladas más adelante, de manera que cubra todas las funciones durante el año.

Prepárese para responder los siguientes asuntos:

- 1.- ¿Cómo definir mis funciones como propietario y como administrador?
- 2.- ¿Qué terceras personas están involucradas en la operación de mi empresa (proveedores, bancos, socios)?
- 3.- ¿Qué reportes financieros debo preparar y vigilar?
- 4.- ¿Cómo puedo realizar un proceso de planeación de mejor manera?
- 5.- ¿Cómo puedo hacer un presupuesto y cómo lo debo de utilizar?

A continuación se comentará la forma en que dicho Consejo puede llevar a cabo las funciones de Gobierno Corporativo requeridas por el Código.

Función de Auditoría

La Función de Auditoría es una de las más importantes para tener un buen Gobierno Corporativo. Dicha función se deriva de la necesidad de que exista claridad y transparencia al reportar las operaciones que lleva a cabo el negocio, así como la vigilancia del control interno.

En la empresa privada la actividad de vigilancia recae en la figura del Comisario. Sin embargo, al ir creciendo la empresa, se recomienda que varios de los Consejeros formen un comité que se aboque a la función de auditoría, el cual supervisará que se cumpla satisfactoriamente con las siguientes actividades:

- 1.- Llevar la contabilidad del negocio en forma confiable y oportuna.
- 2.- Revisar los programas de trabajo del auditor externo, las cartas de observación y, en su caso, los reportes de las auditorías externas e internas.
- 3.- Aprobar las políticas y criterios para la presentación de los estados financieros.
- 4.- Asegurar que se mantenga un sistema de control interno eficiente.
- 5.- Identificar aquellos riesgos que pueden poner en peligro la realización de los negocios de la empresa.

- 6.- Implantar un código de ética en la empresa.

Defina claramente en los siguientes aspectos:

- 1.- ¿Qué requisitos deben tener los estados financieros de la empresa?
- 2.- ¿Cómo identificar los riesgos de la empresa?
- 3.- ¿Qué funciones tiene el Auditor Externo?
- 4.- ¿Qué incluye el Código de Ética de una empresa?
- 5.- ¿Cómo desarrollar un Plan de Contingencia ante riesgos del negocio?
- 6.- ¿Cómo realizar funciones de auditoría interna?

Función de Evaluación y Compensación

Es muy común en las empresas privadas encontrar que el dueño de la empresa es el principal administrador. Dada esta circunstancia, ¿cómo evaluar objetivamente el desempeño del administrador y de los principales ejecutivos? Dentro del Consejo, se puede establecer un comité que se dedique a hacerlo, al tiempo que establece cuál debe ser la compensación más adecuada.

De antemano, una primera forma de establecer dicha compensación es medir el costo de oportunidad que representa para el propietario del negocio realizar sus funciones en la empresa, comparando

luego dicho costo con los recursos que genera.

Recomendaciones para tener una buena *función de evaluación y compensación* en la empresa.

- 1.- Identificar el costo de oportunidad del administrador. (¿Cuánto podría ganar en otro lugar ocupando el mismo tiempo?).
- 2.- Identificar las actividades del administrador y separarlas de sus derechos como propietario.
- 3.- Asignar un sueldo con base en su costo de oportunidad y sus responsabilidades como administrador. No subsidiar a la empresa, ni extraer recursos de más.
- 4.- En ocasiones, un comité del Consejo de esta naturaleza puede ayudar también en la definición de procesos de sucesión en un negocio familiar.

Busque asesoría respecto a los siguientes asuntos:

- 1.- ¿Cómo se puede determinar el costo de oportunidad?
- 2.- ¿Qué actividades conviene que el administrador realice y cuáles son delegables?
- 3.- ¿Cuál sería el sueldo equivalente en otras organizaciones para

alguien que realiza las mismas funciones que el dueño?

- 4.- ¿Cada cuándo conviene revisar la compensación?

Función de Finanzas y Planeación.

Partiendo de la base de que una empresa es el resultado de una visión empresarial, tener claro el rumbo que la empresa debe tomar es quizá la actividad más importante del Consejo. Además, contar con un sistema o mecanismo que asegure la revisión periódica de dicho rumbo, es una de las más importantes prácticas de Gobierno Corporativo, ya que nadie querrá invertir en una empresa que no evalúa o estudia su camino.

De esta manera, la Función de Finanzas y Planeación está relacionada con la evaluación de escenarios alternativos, la elección de un plan de acción y la evaluación de la forma para ejecutar exitosamente dicho plan de acción.

Recomendaciones para tener una buena Función de Finanzas y Planeación en la empresa.

- 1.- Formalice la Planeación Estratégica, incluyendo los lineamientos que deben guiarla.
- 2.- Analice y evalúe las posibles inversiones y fuentes de financiamiento con criterios y técnicas de valuación formales.
- 3.- Realice presupuestos de manera formal y de seguimiento.

- 4.- Identifique cuáles son los riesgos, tanto internos como externos, que pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos de negocios.

- 5.- Evalúe las inversiones que se han hecho y los resultados obtenidos y compárelos con los resultados esperados. ¿Qué tan cerca o lejos se está de la meta? Siempre es valioso entender por qué no alcanzamos objetivos o metas. Ese proceso de aprendizaje ayuda a realizar mejores planes en el futuro.

- 6.- Trate de no descapitalizar a la empresa ni apalancarla demasiado.

- 7.- Trate de invertir en tecnología, capacitación, innovación y mercadotecnia.

- 8.- Genere políticas claras de financiamiento. (¿Cuándo voy a pedir un préstamo y por qué?).

Dedique tiempo a discutir en cuanto a las siguientes cuestiones:

- 1.- ¿Cuáles son los lineamientos que debe contener la Planeación Estratégica de la empresa privada?
- 2.- ¿Cada cuándo se debe dar seguimiento a la Planeación Estratégica?
- 3.- ¿Cómo evaluar y analizar las diferentes alternativas de inversión?

- 4.- ¿Cómo se debe realizar y vigilar un presupuesto?
- 5.- ¿Cómo llevar a cabo un sistema de control presupuestal?
- 6.- ¿Cómo se pueden identificar los diferentes tipos de riesgo a los que está expuesto el negocio?
- 7.- ¿Qué aspectos deben ser evaluados para poder determinar el nivel de cumplimiento con la posición estratégica / competitiva del negocio fijada en el proceso de planeación?
- 8.- ¿Cómo debo fijar las políticas de inversión y financiamiento?

En resumen, se busca que las recomendaciones aquí expuestas apoyen el sano desarrollo de las empresas, su trascendencia en el ámbito empresarial, así como la rentabilidad y tranquilidad que desean los accionistas.

Al aplicar estas prácticas se está apoyando la institucionalización de los negocios, que ha sido el factor de éxito en muchos casos, ya que se asegura que las tareas sustantivas y estratégicas se lleven mejor y de manera permanente.

Finalmente, se recomienda que cada empresa, en función de sus características, esté enfocada a asegurar los beneficios a mediano y largo plazo, generando además un importante valor económico agregado.