



“Guía Gobierno Corporativo”

Índice

1. ¿Qué es el Gobierno Corporativo?
2. Principios Básicos del Gobierno Corporativo
3. Importancia de implementar Gobierno Corporativo
4. Primeros Pasos del Gobierno Corporativo: Comité de Administración
5. Otros Comités Recomendados
6. Plan de Sucesión
7. Otras Acciones Clave
8. Mejores Prácticas
9. Evaluación del Gobierno Corporativo

Gobierno Corporativo ¿Qué es?

Mecanismo que sirve de guía a la administración del negocio para asegurar niveles de eficiencia y garantizar la calidad, oportunidades y la adecuada generación de información sobre las condiciones financieras y operativas de la empresa.

Dichos mecanismos también previenen o corrigen el posible conflicto de intereses entre directivos y accionistas, y otros participantes de la empresa.

Por lo tanto, son todas aquellas acciones directivas que sigue una organización, a fin de lograr confianza, transparencia y reputación.

Principios Básicos de Gobierno Corporativo:

- ❖ El trato igualitario y la protección de los intereses de todos de los accionistas.
- ❖ El reconocimiento de la existencia de los terceros interesados en la empresa.
- ❖ La definición de las responsabilidades y funciones de los consejeros.
- ❖ La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia.
- ❖ El aseguramiento de que existan guías estratégicas en la sociedad, así como la identificación y control de los riesgos a la que está sujeta.
- ❖ La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.
- ❖ La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
- ❖ La revelación de hechos indebidos y protección a los informantes.
- ❖ El cumplimiento de las regulaciones a que está sujeta la sociedad.
- ❖ Fuerte compromiso con las reformas de gobierno corporativo.

Importancia de implementar Gobierno Corporativo:

- ❖ Equidad entre Accionistas.
- ❖ Procesos Estables de Decisión.
- ❖ Coordinación eficiente entre los distintos involucrados (familiares, consejeros, directivos).
- ❖ Acceso a fuentes de Financiamiento y Capital.
- ❖ Competitividad.
- ❖ Sucesión Estable.
- ❖ Trascendencia, Permanencia y Crecimiento.
- ❖ Estrategia y Desempeño.
- ❖ Administración de Riesgos.
- ❖ Efectividad del Consejo.
- ❖ Regulación y Cumplimiento.
- ❖ Economía Global.
- ❖ Transparencia y Revelación de Información.
- ❖ Sustentabilidad y Responsabilidad Corporativa.
- ❖ Administración del Talento.
- ❖ Fusiones y Adquisiciones.
- ❖ Administración del Capital, el Efectivo y la Liquidez.
- ❖ Administración Operativa.

Acciones clave a realizar: Consejo de Administración

1. Implementar un Consejo de administración legalmente constituido:

¿Qué es un Consejo de Administración?

Es el órgano responsable de la administración de la sociedad con todas las facultades requeridas. Es designado por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas.

Los principios de gobierno corporativo consideran que la operación diaria de una sociedad es responsabilidad del equipo de dirección, mientras que la labor de definir la visión estratégica, vigilar las operaciones y aprobar la gestión, es responsabilidad del Consejo de Administración.

Del total de los consejeros, el 25% deberán de ser independientes.

Presidencia del Consejo y Dirección General:

Especialmente en las empresas familiares, una misma persona ocupa ambas posiciones. Lo importante aquí es revisar si esta situación no provoca conflictos de interés y si se separan los indicadores y la responsabilidad del reporte al momento de rendir cuentas sobre las distintas posiciones y ante todos los accionistas de la organización, se recomienda que sean dos personas.

Acciones clave a realizar: Selección de Consejeros

1.1 ¿Cómo selecciono a los Consejeros?

La forma de seleccionar consejeros recae principalmente en:

1. La sugerencia de los accionistas.
 2. Red personal.
 3. Perfil documentado de consejeros, se toma como base la experiencia que tengan en la industria y como miembros de Consejos de Administración u otros órganos de gobierno.
 4. Firma de selección de consejeros.
- ❖ Es importante, llevar un proceso de inducción a la empresa, y no valerse de la experiencia en la industria de los consejeros ya que el hecho de entender lo que pasa en nuestro mercado no necesariamente refleja la posición que mantiene la organización en todos sus temas, ni los objetivos futuros que persigue, así como la participación que se espera de los nuevos consejeros en esto.

Acciones clave a realizar: Actividades y Dinámica

1.2 ¿Cuáles son las principales actividades del Consejo de Administración?

Establecimiento de la estrategia, la vigilancia de la gestión y conducción de las sociedades, el seguimiento a la administración de riesgos y al sistema de control interno, la planeación de la sucesión, el nombramiento, retribución y destitución del Director General y directivos, el cumplimiento de los acuerdos de los accionistas, entre otros.

1.3 Dinámica de Operación:

- ❖ Los órganos de gobierno se reúnen en promedio 6.1 veces al año, es decir, una vez cada dos meses. Cada sesión tiene una duración aproximada de 3.2 horas promedio, lo cual es una práctica común entre las organizaciones.
- ❖ El factor fundamental en las sesiones no recae en el incremento o disminución de las horas, sino en el óptimo aprovechamiento de cada actividad que fortalezca la operación y toma de decisiones dentro de los órganos de gobierno.

Acciones clave a realizar: Otros Comités

2. Otros comités a considerar para su implementación:

- ❖ **Comité de Auditoría.** Responsable de la vigilancia de la empresa a través del establecimiento y seguimiento al sistema de control interno, aseguramiento de la transparencia en la rendición de cuentas y la revisión de operaciones con partes relacionadas. Integrado por mínimo 3 consejeros independientes.
- ❖ **Planeación y Finanzas.** Establece y monitorea la adherencia de los planes estratégicos y financieros anuales y de largo plazo para la compañía. Es responsable de establecer la estructura de capital óptima de la compañía, recomendar el nivel apropiado de préstamos, así como la emisión de valores y administración del riesgo financiero.
- ❖ **Comité de Prácticas Societarias.** Responsable de los aspectos de nominación y compensación, manejo de las operaciones relevantes y con partes relacionadas. Se establece como mecanismo para evitar conflictos. Está integrado por mínimo 3 consejeros independientes.
- ❖ **Comité de Riesgos.** Evalúa las políticas, mecanismos y procedimientos de riesgos implementados por la sociedad, así como recomendar las medidas o ajustes a que haya lugar.

Acciones clave a realizar: Plan de Sucesión

3. Implementar y Estructurar un Plan de Sucesión.

No contar con él, podría afectar de manera considerable la eficiencia y efectividad de sus organizaciones. La importancia no sólo recae en la posible ausencia en los fundadores o dueños del negocio, sino en el talento y la retención de personal clave para la organización.

¿Cómo se elabora? Debe de contar con los siguientes elementos:

❖ **Visión de la familia empresaria.**

Esta visión debe ser construida y consensada para la familia y usualmente se hace dentro del consejo de familia.

❖ **Reglas comunes para el proceso de sucesión.**

Estas reglas comunes pueden establecerse si a la familia empresaria contesta las siguientes preguntas:

¿Quiénes pueden participar en la sucesión?

¿Qué requisitos deben cumplir las personas que participen en la sucesión?

¿Los requisitos anteriores contradicen o generan problemas con las reglas de propiedad o del consejo de administración de la empresa en su caso?

¿Quiénes son en este momento los sucesores potenciales?

¿Con cuántos años de anticipación se debe arrancar el proceso de sucesión?

Acciones clave a realizar: Plan de Sucesión

❖ **Plan para integrar el conocimiento entre generaciones.**

La familia empresaria debe desarrollar acciones como parte de su plan de sucesión, para compartir e integrar el conocimiento entre generaciones.

❖ **Plan de vida y carrera de los sucesores.**

Es importante respetar y saber cuál es el proyecto de vida de cada uno de ellos y establecer de qué manera la empresa familiar pueden contribuir con su desarrollo personal y profesional. Luego, se determinara las competencias actuales de todos los sucesores, así como sus conocimientos, habilidades y aptitudes.

❖ **Reglas para el proceso de selección-transición.**

Lo primero será definir el tiempo que debe durar el proceso de transición, también llamado el “reino conjunto”; es decir, la etapa en el que antecesor y sucesor convienen en la empresa en el proceso de cambio de estafeta.

❖ **Plan de retiro del fundador.**

El plan de retiro permite que el conflicto emocional y psicológico, usualmente debido al a la pérdida de poder del antecesor, sea manejado adecuadamente.

Otras acciones clave a realizar:

- ❖ **Identificación de miembros clave.**
- ❖ **Definir plan de carrera en cada uno de los directivos relevantes.**
- ❖ **Incluir perfiles y planes de actualización continua.**
- ❖ **Implementación de sistemas de evaluación formal.**
- ❖ **Definición de tablas de facultades para la toma de decisiones estratégicas.**
- ❖ **Desarrollo de política corporativa de planeación estratégica y de planes anuales vinculados.**
- ❖ **Diseño y operación de un comité de proyectos de inversión.**
- ❖ **Definición de un Protocolo de Accionistas cuyas cláusulas serán llevadas a los estatutos sociales de la empresa.**
- ❖ **Definición de guías de estrategia y de presentación al consejo de administración.**

Mejores Prácticas:

- ❖ Participación de la **mujer** en los Consejos.
- ❖ Mejorar la **dinámica del consejo**: reglas de operación, planes de trabajo, actualización profesional continua para los consejeros, la forma en que se desarrollan las sesiones, los informes periódicos, la documentación de las decisiones y el papel del secretario.
- ❖ Evaluación general.
- ❖ Revisar temas de **Evaluación y Compensación**.
- ❖ Contar con **medios electrónicos seguros** para la consulta de información: El aprovechamiento de las tecnologías de información ofrece no sólo mayor confidencialidad y resguardo de la información, sino la facilidad para obtener los indicadores clave y generar información óptima para medir el desempeño y la gestión del negocio. Recibir un nivel apropiado de información por parte de la administración y contar con el apoyo de un secretario para la documentación y seguimiento de acuerdos.
- ❖ La implementación de programas relacionados con el **código de ética** (existe un código de ética actualizado y aprobado por el Consejo).

Evaluación del Gobierno Corporativo:

- ❖ ¿La composición e integración de nuestros órganos de gobierno está permitiéndonos alcanzar nuestra estrategia y objetivos de negocio?
- ❖ ¿Cada consejero está participando y otorgando valor en los diferentes órganos que interviene?
- ❖ ¿Hemos buscado alinear la evaluación y compensación a los objetivos y metas del Director General, así como a la de los consejeros y los órganos de gobierno en su conjunto?
- ❖ ¿Estamos revisando en el Consejo y los Comités todos los temas que les competen, basados en planes de trabajo formales?
- ❖ ¿Contamos con los indicadores y las herramientas que nos permitan generar y salvaguardar la información en el tiempo y la forma deseable, dar seguimiento a los acuerdos, así como evaluar el desempeño real de la organización?
- ❖ ¿Hemos identificado las prácticas que continuamente hemos desatendido? ¿Conocemos la razón de este hecho?
- ❖ ¿Tenemos identificado con claridad el talento y los puestos clave de la organización, así como sus planes de reemplazo e impactos para el negocio?
- ❖ ¿Nuestro modelo de gobierno está permitiéndonos tomar mejores decisiones? ¿Es realmente el modelo que sirve y deseamos mantener en nuestra empresa?

Contacto:



Promoción

www.bmv.com.mx

promocion@bmv.com.mx

5342-9037 & 5342-9183



@GrupoBMV • @BMVMercados