



consejo coordinador empresarial

Código de Mejores Prácticas Corporativas

Anexo

Consejo de Administración

México, 2011.



CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS



ANEXO CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS SUBCOMITÉ ACADÉMICO

MÉXICO, 2011



consejo coordinador empresarial



Derechos reservados por el CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL A.C. 2006
Número de Reserva en Derechos de Autor: 03-2006-092213131700-01



INSTITUCIÓN PARTICULAR RECONOCIDA POR LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA SEGÚN DECRETO PRESIDENCIAL DEL 11 DE SEPTIEMBRE DE 1939

Noviembre de 2011



A la sociedad en General

Para la EBC es un honor participar con el Consejo Coordinador Empresarial en la elaboración de uno de los Anexos que acompañarán a la tercera edición del Código de Mejores Prácticas Corporativas.

Me es muy grato presentar el Anexo del consejo de administración, que busca orientar al lector del Código de manera breve, sencilla y accesible, en la eficiente aplicación de las prácticas recomendadas por el Consejo Coordinador Empresarial.

Por supuesto que este Anexo no pretende abarcar todo el conocimiento en unas cuantas cuartillas, pero sí intenta ser una guía que ayude a los administradores a conocer y utilizar prácticas que permitan que el Consejo de Administración se convierta en un órgano rector de gran ayuda en la toma de decisiones y gobierno de las organizaciones.

El Consejo de Administración de las empresas tiene la gran responsabilidad de lograr mayor competitividad en este mundo global, de aumentar la inversión de los accionistas, de mantener las fuentes de empleo y permitir la integración de trabajo de los terceros interesados.

La EBC asume su compromiso ante la comunidad al promover la existencia del Código y sus Anexos, su aplicación y su entendimiento y por supuesto fomentará su uso entre sus estudiantes y egresados. Esta institución siempre estará abierta y cercana a contribuir al desarrollo de los negocios en México.

Solidez en saber. Destreza en el hacer. Integridad en el ser.



C.P.C. Javier Prieto Sierra
Rector





ANEXO CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El Consejo Coordinador Empresarial (CCE) define que el Consejo de Administración es el órgano responsable de la administración de la sociedad con todas las facultades requeridas y es designado por la asamblea de Accionistas.

El Consejo de Administración está constituido por un grupo de personas que actúan en forma independiente de la operación de la empresa, de la Dirección y de su equipo de dirección. Sus funciones son: aportar una visión externa e independiente sobre la visión estratégica, ayudar a vigilar la operación y aprobar la gestión.

El Consejo de Administración, como órgano de gobierno, está en constante evolución. La representación de los accionistas está bajo su responsabilidad y conviene señalar algunos asuntos de interés relacionados con los accionistas y cómo el Consejo de Administración adquiere responsabilidades subordinadas a las expectativas del grupo de inversionistas, como sigue:

Designa al Consejo de Administración.
Revisa la situación financiera de la empresa.
Expresa su aprobación sobre los resultados de la empresa

Una de las actividades que ha estado asumiendo el Consejo de Administración está relacionada con la obtención de Certificación como Empresa Socialmente Responsable.

Para realizar sus funciones, el Consejo puede contar con el apoyo de otros equipos intermedios que les ayude a analizar información y a proponer acciones en temas específicos de importancia para el Consejo, por lo tanto debe asegurar el logro de los siguientes aspectos:

Misión
Visión
Objetivos
Toma decisiones de inversión
Aprueba dividendos





El deber de rendición de cuentas constituye la base implícita del mandato que supone la gestión social. Este deber vincula a la administración con sus resultados, obligando al administrador a presentar las memorias de su gestión en los periodos y en las condiciones establecidas por la sociedad.

Por su parte, el deber de fidelidad conecta al administrador con la defensa del interés social mediante una tutela efectiva, por encima y al margen de los intereses propios o de terceros. El deber de secreto se refiere, en cambio, a la obligación impuesta a los administradores de guardar secreto sobre las informaciones de carácter confidencial conocidas o reveladas, aún después de cesar en sus funciones.

Auditoría Interna

Es un examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen con las disposiciones de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización.

El diseño de las áreas de Auditoría Interna depende del tipo de organización, su cultura, sus alcances, sus riesgos y sus pretensiones.

Examen metódico: La evaluación de las operaciones debe realizarse como una actividad planeada y sistemática

Independiente: Los auditores no deben tener responsabilidad directa sobre las áreas auditadas.

Comprobar el cumplimiento de las disposiciones: exige la existencia de una norma de comportamiento previamente establecida.

La auditoría puede tener un alcance estratégico, táctico y operativo según el nivel de la organización al cual se dirija y existen diversos tipos de asuntos que pueden atender los miembros del cuerpo de auditoría, siempre y cuando estén preparados para asumir esas responsabilidades.

A continuación se plantea una semblanza de algunos asuntos que pueden atender:

Respecto al ámbito donde se desarrolla la auditoría, puede ser como sigue:

- **De sistema.-** Implica la evaluación de la estructura organizativa, responsabilidades, procedimientos, de procesos y recursos
- **De proceso.-** Examina un proceso para asegurar que su funcionamiento está de acuerdo con las expectativas de la empresa; puede medirse, puede costearse, puede predecirse, tiene un dueño que responde por los resultados, cuenta con los requisitos de capacitación de sus ocupantes, se vincula con los apoyos tecnológicos.
- **De productos o servicios.-** Examina si los productos o servicios están de acuerdo con las expectativas del mercado y si los clientes están satisfechos; si la forma de producir y entregar es eficiente y se logran los rendimientos esperados

CAPÍTULO II. ANTECEDENTES



Uno de los mecanismos de gobierno de las empresas es el Consejo de Administración; otros son los accionistas, la estructura financiera, mercados de control, los mercados de productos, y los mercados de directivos y trabajadores.¹

Bajo este punto de vista, la labor del consejo de administración se puede observar bajo dos enfoques:

Enfoque financiero, cuyos principales objetivos son:

- Maximizar el valor de mercado de las acciones.
- Asignación eficiente de recursos disponibles.

Enfoque estratégico, cuyos principales objetivos están encaminados a:

- Maximizar la creación de riqueza neta total y su crecimiento en el tiempo.

La percepción de la participación de los consejos de administración y su relevancia en las prácticas de gobierno corporativo varía de un país a otro, sin embargo parece haber un consenso en cuanto a la existencia de dos modelos;

a) "El modelo angloamericano, caracterizado por una relativa pasividad de los accionistas e inversores institucionales, un consejo de administración que no es siempre independiente de la dirección, el que no le permite ejercer un completo control de la dirección (Jensen, 1993; Gedajlovic y Shapiro, 1998) y un mercado de control corporativo activo.

b) El modelo europeo continental y japonés, caracterizado por accionistas y grupos de poder activos, cuyo principal accionista son empresas bancarias, un consejo de administración independiente de la dirección, lo cual permite tener un eficiente control de las actividades internas (Kojima, 1993; Kaplan, 1997; Franks y Mayer, 1998), y un limitado mercado de control corporativo. Por su parte, España es un país con un mercado de capitales poco desarrollado y donde los mecanismos de gobierno predominantes son internos (Leech y Manjón, 2002); además, las empresas se caracterizan por poseer una propiedad más concentrada y un consejo de administración que no ejerce un completo control al no ser totalmente independiente de la dirección (Ricart, Álvarez Gallo, 1999).

La situación de las empresas mexicanas se resume en una encuesta incluida en Gobierno Corporativo en México (IMEF, IPADE, KPMG, 2009), en la que se manifiesta que la empresa mexicana conserva como uno de sus rasgos distintivos la concentración de poder en el vértice: una misma persona dirige y preside (48%

1. Salas (1999:28) citado por García Soto, María Gracia (2003) El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial, <http://www.eumed.net/tesis/>



de los casos) y en el 44% de los casos son personas distintas. El 8% de los encuestados no sabe distinguir si el director general es también presidente del Consejo de Administración.

CAPÍTULO III. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



El Código de Mejores Prácticas recomienda 8 actividades como las deseables para la operación del Consejo de Administración, que están relacionadas con los siguientes temas:

Práctica 7	Funciones del Consejo
Práctica 8	Funciones del Consejo y de la Dirección General
Práctica 9	Integración del Consejo
Práctica 10	Evitar suplencia de Consejeros
Práctica 11	Consejeros independientes
Práctica 12	Numero de consejeros independientes
Práctica 13	Integración de consejeros independientes y patrimoniales
Práctica 14	Antecedentes de los consejeros

Por su importancia, aquí se analiza la práctica 7, relativa a las funciones encomendadas al Consejo de Administración. Las prácticas 8 a 14 están comentadas en el documento que describe las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

Práctica 7. I Definir la visión estratégica

La visión estratégica es una característica esencial para ejercer el liderazgo en el aspecto personal, empresarial, deportivo y gubernamental.

La visión estratégica permite a las empresas lograr una evolución gradual y ascendente para adelantarse a los cambios en el entorno.

La visión puede describirse como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización para el futuro. “La visión expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el reto que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa”.²

Para poder definir la visión se deben considerar, entre otros, los siguientes asuntos:

- El entorno, como por ejemplo: los comportamientos de los mercados mundiales, el crecimiento poblacional, los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, los cambios tecnológicos, los competidores, la investigación y desarrollo, los aspectos regulatorios locales y globales, entre otros.

2. <http://vision.imcp.org.mx/>



- La asignación de prioridades. Las organizaciones cuentan con recursos limitados, que deben destinarse a los asuntos más atractivos o aquellas amenazas que pueden poner en peligro su estabilidad y competitividad. Hay empresas que han emprendido procesos de expansión sin evaluar su fortaleza en cuanto al soporte económico y al tiempo de maduración del negocio; otras se han desviado de su vocación y después han tenido que reconsiderar sus decisiones y en algunos casos han desaparecido.
- El realismo. Existen casos que nos muestran la subvaloración de tendencias tecnológicas y que han impactado en los negocios por no tomar decisiones oportunas. Por citar algunos ejemplos: el plástico desplazó a los metales y la microcomputación a la minicomputación. Este asunto invita a considerar, entre otros factores, la pertinencia y atracción de los productos, los mercados y la tecnología.
- La frialdad y la oportunidad en la toma de decisiones. Si la tecnología ya está siendo desplazada por otra más actual, si los mercados ya tienen preferencias diferentes, si los competidores son más agresivos, si el ciclo de vida de los productos ya culminó, entonces es momento de tomar decisiones y no poner en peligro la marcha de los negocios

Práctica 7. II Vigilar la operación

El Consejo de Administración responde a los accionistas y a otros grupos de interés sobre los resultados que se obtienen a través de la dirección y coordinación que proporcionan al cuerpo directivo de la empresa.

Esta responsabilidad tiene, por lo tanto, dos dimensiones: una interna, que se ocupa del desempeño y efectividad de las operaciones sustantivas y adjetivas; y otra externa, relacionada con su desempeño y el logro de los objetivos estratégicos

Pueden señalarse dos áreas primordiales de vigilancia: Consejo y Negocio.³

Consejo:

1. Nominación, sucesión y rotación de consejeros. Esto implica la actualización constante de la mezcla de consejeros en función de la realidad que viven las organizaciones.
2. Composición adecuada del Consejo tanto en número como en perfiles. La variedad y complejidad de asuntos a enfrentar por parte de los consejeros influye directamente en los comités y en el número de consejeros requeridos. El perfil de los consejeros deberá estar soportada en su experiencia de negocios así como, en su caso, en el tipo de especialidad requerida, conocimientos de las tendencias de la industria y de los negocios, tendencias tecnológicas, aspectos legales y regulatorios.
3. Aseguramiento de la adecuada selección de consejeros en cuanto a su capacidad, conocimientos, experiencia, ética, integridad e independencia.
4. Previsión y asignación de los recursos que estén considerados en los planes del negocio y presupuestos relativos.
5. Definición e implantación de la rendición de cuentas en todos los niveles de la organización, desde el consejo hasta los operadores, así como de los procesos de remuneración adecuados.

3. Gobierno Corporativo en México (IMEF, IPADE, KPMG), 2009.



6. Instrumentación de mecanismos para promover la participación de todos los comités y funcionarios, donde estén alineadas las iniciativas con la estrategia definida, los presupuestos asignados, la forma de evaluar los resultados, las mediciones relevantes y los puntos de control.
7. Documentación de acuerdos aprobados y mecanismos de seguimiento para asegurar su adecuado cumplimiento. Las áreas de auditoría interna pueden desempeñar un papel importante como apoyo a los consejeros en sus labores de seguimiento.
8. Identificación de los riesgos del negocio y promoción de una cultura estratégica en la evaluación y establecimiento de mecanismos de previsión en todos los niveles de la empresa.

Negocio:

1. Asegurar que los siguientes elementos de comportamiento continúan vigentes y que son pertinentes: la Misión, que es la razón de ser de la empresa, y una Visión. Ambas son sus aspiraciones a futuro.
2. Seleccionar al ejecutivo principal y vigilar su actuación para que logre los objetivos del negocio.
3. Trazar esquemas de pago a los altos directivos.
4. Vigilar que los intereses de la administración nunca se antepongan a los intereses de la organización como un todo.
5. Monitorear el plan estratégico.
6. Cumplir las leyes y regulaciones.
7. Administrar integralmente los riesgos.
8. Retar al ejecutivo principal y a su cuerpo directivo. Se busca que el consejo sea una fuerza de contención ante la dirección y que mantenga, en todo momento una actitud crítica buscando retar su capacidad y asegurar el logro de objetivos.
9. Vigilar que la organización establezca y mantenga un sistema de control interno que cubra la administración de riesgos, operación, información y aspectos legales y de fraude.
10. Asegurar que la empresa cuenta con políticas y procesos antifraude, que deben ser evaluados periódicamente como parte de las actividades de dirección y las de auditoría interna.
11. Asegurar que los sistemas de información cuentan con las salvaguardas tanto físicas como lógicas, que les permitan funcionar según fueron diseñados y que no pongan la operación y registro de operaciones en peligro.
12. Conocer y aprobar los principios utilizados por la organización en sus actividades de vigilancia de la aplicación del control interno sobre la generación de información financiera.
13. Asegurar que la información que sale de la organización para el público tercero esté completa, de acuerdo con los principios y reglas de información establecidas y aceptadas por el Consejo.
14. Asegurar que la administración no obstaculice el trabajo del auditor externo.
15. Asegurar que la dirección y los cuerpos directivos traten a los empleados y trabajadores de manera justa y equitativa.

Práctica 7. III. Aprobar la gestión

El gobierno corporativo está encaminado a la efectividad del propósito definido y acordado. El Consejo de Administración, como órgano que representa a los accionistas, ejerce vigilancia periódica, consistente y formal sobre la marcha de los negocios y el comportamiento de la dirección y su cuerpo directivo. Para llevar a cabo su función hace uso de recursos internos y externos (auditores externos) y consejeros especialistas y promueve la rendición de cuentas. Adicionalmente, hace uso de herramientas tales como los presupuestos y los indicadores clave de desempeño.

Las empresas llevan a cabo una auditoría anual donde estos profesionales emiten un dictamen sobre los estados financieros. La práctica de auditoría considera, dentro de su alcance, la evaluación del Control Interno, además del examen de los Estados Financieros.

Cuando se habla de aprobación de la gestión, debe considerarse a todos los participantes: el Consejo de Administración, la evaluación individual de los Consejeros y la evaluación del Director General.

La aprobación de la gestión, como se ha dicho, es parcial y evolutiva, sin embargo al final del ejercicio correspondiente llega el momento de evaluar y aprobar la gestión, que –como se mencionó anteriormente– es prerrogativa de los accionistas.

El desempeño del Consejo puede considerar el grado de cumplimiento en relación con los siguientes aspectos:

- Autoevaluación sobre el grado de cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades definidas en estatutos y códigos vigentes.
- Logro de los objetivos de la empresa.
- Cumplimiento de la agenda anual.
- Grado de satisfacción de los socios.

Para evaluar el desempeño individual de los consejeros pueden tomarse como referencia el grado de compromiso e interés mostrado hacia la empresa, la dedicación y el valor de sus aportaciones.

La evaluación del director de la empresa está conectada con su elección o ratificación, ya que al final él es responsable de instrumentar la estrategia y las iniciativas emanadas de la misma. La suma de los buenos resultados de los participantes está reflejada en los resultados de la empresa, mismos que se someten a consideración de la Asamblea de Accionistas para que muestren su beneplácito.

Práctica 7. IV. Nombrar al Director General

Es responsabilidad del Consejo de Administración la selección y nombramiento del Director General y los Directores relevantes. Las circunstancias que enmarcan los tiempos de las empresas establecen el tipo de liderazgo que requieren. De acuerdo con Mark Racciapa, existen algunas características que debe reunir un buen líder. A saber: ser un buen comunicador, tomar decisiones oportunas evaluando los impactos y cuidando las formas, saber delegar y apoyar a sus colaboradores, saber pedir cuentas definiendo lo que espera, ayudar a que se consiga el resultado y, finalmente, reconocer los logros alcanzados.



Práctica 7.V. Trato igual a los accionistas

En Gobierno Corporativo, todos los accionistas son importantes, por lo tanto debería definirse formalmente un marco de información formal y estructurada, considerando lo siguiente:

- Política de divulgación
- Transparencia
- Personalidad de los lectores
- Comunicación interna
- Vehículos de comunicación
- Informe anual

Práctica 7.VI. Creación de valor

Valor agregado se refiere a todas aquellas iniciativas y comportamientos que son apreciadas por los clientes, en relación con los productos y los servicios que reciben y por los accionistas, en cuanto la empresa logra sus aspiraciones y expectativas. El modelo de valor es un componente de la estrategia y debe definirse y actualizarse de acuerdo con el momento que vive la empresa y las circunstancias de mercado, competencia, entorno, asuntos climáticos y ecológicos.

Los resultados de las empresas han sido medidos y evaluados por la utilidad neta, por la rentabilidad del activo y por la rentabilidad del capital, sin embargo estos indicadores son insuficientes para medir la contribución de la empresa a la creación de valor de los accionistas, de los empleados y a los proveedores. Especialmente, los indicadores tradicionales, están orientados a enfatizar los resultados de corto plazo que afectan los resultados de largo plazo. Por otra parte, no permiten ser utilizados en el interior de las unidades de negocio de la empresa y la mayoría de esas unidades de negocio o productos no supera el costo de oportunidad o alternativo de los accionistas.

El Valor Económico Agregado, EVA, es una variante del concepto de Ingreso Residual desarrollado por General Electric en la década de los 30's, que buscaba calcular la utilidad considerando el costo del capital. El concepto de beneficio económico de Alfred Marshall de la Universidad de Cambridge en la década de los 80's es otro antecedente del EVA propuesto en la década de los 90's por Stern Steward & Co. A partir de entonces se ha convertido en una herramienta básica de evaluación en las inversiones y se ha incorporado en el análisis de las decisiones de gestión de las empresas y de alineamiento en los cuadros de mando (Balanced Scorecard). Estas prácticas han sido popularizadas por las empresas de contabilidad, tanto en el extranjero como en México, que incluyen el EVA como un indicador fundamental de cómo opera la empresa.

Todas las empresas tratan de lograr al menos 3 objetivos: elevar el valor de la empresa, trabajar con el mínimo riesgo y disponer de un adecuado nivel de liquidez. La creación del valor de la empresa significa elevar el valor de las acciones, para convertirse en una fuente de generación de riqueza para sus accionistas. Esto incluye obtener la máxima utilidad neta con un capital mínimo y lograr el mínimo costo promedio de capital, como resultado del costo financiero de la deuda y del costo del patrimonio.

En síntesis, la creación de valor o EVA es el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, del costo de oportunidad del capital y de los impuestos. Por ello, considera la

productividad de todos los factores utilizados en la empresa. En otro sentido, es el valor resultante una vez cubiertos todos los gastos y el costo de capital determinado por la rentabilidad mínima esperada por los accionistas. La creación del valor al tomar en consideración el costo de las operaciones y el costo del capital utilizado en el desarrollo de la empresa es un indicador adecuado para determinar si la empresa genera y hacer crecer el valor de los accionistas o lo destruye.

Práctica 7. VII. Asegurar la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración

Una de las principales responsabilidades del Consejo de Administración es garantizar que la información entregada a los diversos entes interesados es íntegra, veraz, oportuna y suficiente.

Así también, uno de los principales mecanismos de comunicación de la empresa con los grupos de interés y con el mercado consiste en la revelación de información financiera y no financiera. “Esta información tiene por objeto permitir un conocimiento apropiado por parte de tales grupos sobre la marcha y situación de la empresa, y disponer de elementos de juicio suficientes para la toma de decisiones de manera informada”⁴.

Toda vez que pueden existir solicitudes de información de diferentes entes, es conveniente que las empresas definan los puntos de contacto adecuados para canalizar de manera expedita y transparente las requisiciones de información, ya que pueden provenir de accionistas, inversores y autoridades fiscalizadoras, entre otros.

Práctica 7. VIII. Control interno

El Control interno es el proceso realizado por la dirección diseñado para proveer confianza razonable de que se han conseguido los objetivos de:

- a) Efectividad y eficiencia de operaciones
- b) Emisión confiable de informes financieros;
- c) Cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables.

El alcance del Control interno, por lo tanto alcanza tres aspectos:

Operacional.- Para promover eficiencia y eficacia en la realización de las operaciones a través de procesos estandarizados y por lo tanto predecibles, de la misma manera considera la salvaguarda de los activos.

Financiero.- Para propiciar los mecanismos que permitan a la organización el registro oportuno e integral de las operaciones para estar en condiciones de obtener información confiable, veraz y oportuna para la toma de decisiones. Asimismo, se hace cargo de instrumentar mecanismos para el rastreo de las operaciones, con el propósito de prevenir fraudes y operaciones dolosas que puedan impactar a la empresa.

4. http://www.kpmg.com.co/Codigo_Pais/informacionfinanciera.htm



De cumplimiento.- Para asegurar que la organización está estableciendo los mecanismos que le aseguren el cumplimiento oportuno y expedito de todas las leyes y reglamentos que le atañen, así como también que su instrumentación es adecuada y preventiva y limita las exposiciones de riesgo.

La razón de ser del control interno es asegurar que se alcancen los objetivos planeados por la institución, a través de acciones de prevención y corrección de las acciones. De esta forma se busca establecer un vínculo de la ejecución con la planeación y con ello verificar el logro de los objetivos proyectados, aplicando técnicas de: a) planeación, para definir el rumbo y los objetivos deseados; b) medición, ya que para controlar es imprescindible medir y dimensionar los resultados; c) identificación de desviaciones, como forma de comparar y localizar las diferencias entre ejecución y planeación; y d) aplicación de medidas correctivas sobre las desviaciones detectadas, buscando reencauzar el logro de los objetivos planeados.

En 1992, el American Accounting Association (AAA), el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), el Financial Executive Institute (FEI), el Institute of Internal Auditors (IIA) y el Institute of Management Accountants (IMA), integrados en COSO (Committee of Sponsoring Organizations) publicaron el *Sistema Integrado de Control Interno*, que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control. El sistema es compatible con el modelo del Gobierno Corporativo y de COBIT, modelo del Gobierno de la Tecnología de la Información, para lograr conformidad con la ley Sarbanes – Oxley.

El ámbito del control interno es de aplicación global; esto es, que se aplica a cosas, a personas y actos. Proporciona información sobre la situación de los resultados de la ejecución y lo planeado retroalimentando la planeación. Su aplicación afecta la forma como se realiza la administración y el logro de la productividad de los recursos de la empresa. Determina y analiza las causas que originan las desviaciones para que no se repitan. Localiza a los responsables de la administración estableciendo medidas correctivas. Establece medidas para corregir las actividades y así alcanzar los planes exitosamente.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implantados en todas las compañías de acuerdo con las características administrativas, operacionales y de tamaño. Sus componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

Se plantean tres tipos de puntos de control: a) correctivo, cuando el punto de control se ubica al final del flujo de proceso y las adecuaciones se enfocan a corregir los errores sobre el resultado obtenido; y corresponde a esfuerzos de restauración, recuperación, rescate o reversión; b) identificación, cuando el punto de control se ubica dentro del proceso, y las adecuaciones se enfocan a detectar y compensar los errores o desviaciones, antes de que se elabore el resultado; y corresponde a esfuerzos de contención; y c) preventivo, cuando el punto de control se ubica al inicio del proceso, y las adecuaciones se enfocan a evitar los errores, antes de que afecten al proceso; y corresponde a esfuerzos de prevención y disuasión.

Control interno Pymes.

Una empresa Pyme frecuentemente es una empresa familiar, donde los emprendedores involucran a miembros de la familia en diversas responsabilidades, generalmente de disposición de activos y pago de pasivos.

El Control Interno tiene aplicación en cualquier organismo público, privado, con fines de lucro o de desarrollo social, sin embargo a continuación se puntualizan algunos de sus elementos:

Organización:

- La dirección desarrolla, difunde y mantiene vigentes las políticas y procedimientos de la empresa
- Considera las necesidades de la empresa en el momento que está viviendo y las características de sus colaboradores
- Separa operación, custodia, disposición y registro. Evita la aparición del personaje que es "Juez y Parte"
- Define las facultades de los miembros de la organización y mantiene equilibrio entre autoridad y responsabilidad
- La dirección propicia la cultura de disciplina "empoderando" a los colaboradores para que el concepto de supervisión se convierta en facilitación.

Procedimientos:

- La dirección evita instrucciones verbales a través del desarrollo y formalización de instrucciones a los colaboradores, los cuales, antes de ingresar a su nuevo puesto de trabajo deben conocerlos para estar preparados a su ejecución como se tiene previsto
- La organización utiliza formas estándar de registro a través de los sistemas integrados, evitando en lo posible el registro en documentos que podrían extraviarse y en algún caso, impactar en los activos de la empresa
- Los procesos de negocios diseñados e implantados por la empresa deben contener además de las instrucciones para los ejecutantes, los mecanismos de rendición de cuentas, mismos que deben estar alineados con los objetivos y metas que persigue la organización; deben ser retadores, inspiradores y enfocados hacia el futuro.

Personal:

- La dirección debe propiciar el desarrollo de sus colaboradores a través de la capacitación. La premisa es que los colaboradores actuales están preparados para atender sus responsabilidades y la organización debe proveerles de actualización constante y encaminada a desarrollar habilidades y competencias estratégicas, de esta forma se está asegurando de contar con personal actualizado y comprometido para enfrentar retos en el futuro.
- La empresa debe contar con personal que adopte los valores y su visión y que se ha verificado sus antecedentes laborales y familiares para validar su moralidad y solvencia
- La empresa debe contar con esquemas retributivos actualizados, donde se contemplen aspectos como equidad interna, que consiste en la determinación de retribuciones de acuerdo con la responsabilidad y resultados esperados y logrados; competitividad externa, que consiste en un pago de acuerdo con el mercado en posiciones similares para reducir el riesgo de reubicación hacia otras empresa con mejor esquema de pago



Supervisión:

Una empresa que reúne una cultura de disciplina en su actuación integral, enriquece el concepto de supervisión porque cuenta con personal calificado, con buena moralidad, comprometido y dispuesto a mejorar sus actividades.

El supervisor se convierte en facilitador y el personal se convierte en su propio medidor. Las desviaciones son detectadas por el mismo personal, quienes proponen mecanismos de mejora y solucionan los asuntos cotidianos sin esperar a que un superior llegue a concretarlos.

Para referencias adicionales consultar:

catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/...z.../capitulo4.pdf

Práctica 7. IX. Partes relacionadas

El objetivo principal de regular las operaciones con personas relacionadas es limitar la exposición de la institución en actividades que pueden representar un conflicto de interés. Están relacionados: a) las personas físicas o morales que posean el control del 2% o más del capital de la institución; b) los miembros del consejo de administración de la institución, sus cónyuges y las personas que tengan parentesco; c) las personas distintas a los funcionarios o empleados que con su firma puedan obligar a la institución; d) las personas morales, así como los consejeros y funcionarios de éstas, que posean el control del 10% o más de los títulos representativos de su capital.

Práctica 7. X. Administración de Riesgos

La Administración de riesgo, AR, es una actividad básica para asegurar la continuidad de las empresas. El riesgo es la probabilidad de pérdidas, derivado de movimientos adversos en distintos factores. Está vinculado a toda la actividad empresarial ya que ciertos eventos económicos macroeconómicos, propios del sector, eventos internos o eventos políticos son inciertos. La única forma de evitar el riesgo es no asumirlo. Esto implica no actuar o salir del negocio; por ello, las empresas, sus Consejos y directivos deben elegir y definir el equilibrio entre el negocio y el riesgo.

El riesgo es resultado de la incertidumbre. Los negocios más vulnerables son los de reciente creación y los de menor capital, por lo que es conveniente que se preparen para enfrentar los riesgos. Éstos no pueden eliminarse, sólo reducir; por ello, es básico saber identificar los riesgos a los que se enfrentan, entender cuál es el impacto en su negocio, estar atentos a su evolución y determinar cómo lo van a minimizar y las acciones a seguir cuando se presenten.

La administración del riesgo, AR, es una práctica reciente. Se inicia como una respuesta a los efectos de la globalización y de las volatilidades de los mercados financieros en la década de los 90's que afectan fuertemente tanto a países como a empresas. La AR se empieza a volver práctica común a raíz de las crisis financieras y bancarias de México, Rusia, Filipinas, Tailandia, de las quiebras de las grandes empresas que cotizan en la bolsa de NY (Enron, Worldcom, Tyco) y de las empresas de alta tecnología del Nasdaq.

La respuesta fueron las recomendaciones del Banco Internacional de Pagos de Basilea para las instituciones financieras, la Ley Sarbanes & Oxley para las empresas públicas en EU y las prácticas de Gobierno Corporativo en la mayoría de los países occidentales, incluyendo a México.

En México, y como resultado de la crisis, los intermediarios financieros (bancos, aseguradoras, fondos de pensiones, casas de bolsa, etc.) adoptaron la AR como una práctica obligatoria. Las prácticas de Gobierno Corporativo conllevaron a que las empresas mexicanas que cotizan en los mercados y a las que están sujetas a títulos de concesión a que adoptaran la AR como un requisito de sus Consejos. Empresas que no son públicas han adoptado las prácticas de la AR en su operación buscando, con ello, asegurar el futuro de la empresa, proteger a los accionistas, empleados, proveedores y consumidores. Los resultados positivos de la AR recomiendan a empresas medianas, PYMES y microempresas adoptar las prácticas de la AR para asegurar su futuro y continuidad.

Los riesgos que enfrentan las empresas se dividen en 4 categorías: a) el riesgo de negocio; b) el riesgo de eventos; c) el riesgo financiero y d) el riesgo operativo.

a) El riesgo de negocio se refiere a la probabilidad de pérdida como resultante de decisiones internas de hacia dónde va, la capacidad de dirigir y cómo se lleva a cabo la operación de la empresa. Estos riesgos están integrados en 3 líneas:

1. El riesgo de las decisiones estratégicas. Esto es la pérdida derivada de decisiones relativas a: desarrollo de nuevos productos, el mercado en el que compite y los movimientos agresivos y defensivos de los competidores; la fuerza y permanencia de sus productos, su crecimiento y rentabilidad; la reputación del negocio y la posibilidad de que se vea afectada por algún evento; y la relación con los proveedores y clientes.
2. El riesgo del liderazgo del negocio. Esto es la pérdida derivada de la capacidad de la dirección para: coordinar y asignar responsabilidades al equipo de trabajo; lograr consensos con el personal y funcionarios sobre el que y como actuar, para lograr los objetivos de la empresa; sobre cómo resolver las controversias inherentes a toda acción humana; sobre cómo lograr garantizar el conocimiento de la empresa, de la forma de protegerlo, de transmitirlo, de comunicarlo y de que la empresa pueda crecer por medio del aprendizaje.
3. El riesgo administrativo de la empresa. Esto es de las pérdidas por una mala o insuficiente planeación; de una estructura organizacional y de sus funciones; de aquellas derivadas del control; y de la información generada.

b) El riesgo de eventos se refiere a la probabilidad de pérdida como resultante de eventos externos a la empresa y de cómo reacciona la empresa ante ellos. Estos riesgos se derivan de 3 tipos:

1. El riesgo político, derivado de un cambio de reglas en el marco regulatorio, de nuevas leyes o decretos; de los resultantes de la delincuencia o extorsiones; del narcotráfico o de eventos violentos como la guerrilla; o de eventos políticos, como los conflictos entre partidos políticos, entre los poderes, entre los niveles de gobierno, etc.
2. El riesgo macroeconómico, derivado de decisiones de política económica de la SHCP o del Banco de México, como: el nivel del déficit público; la forma de financiamiento a través de nuevos impuestos; del presupuesto de egresos y los sectores favorecidos o afectados; los



aspectos monetarios que afectan la tasa de interés, las tasas de descuentos y las restricciones crediticias; las relativas al sector externo, que afecta las importaciones y exportaciones, las entradas y salidas de capital, la inversión extranjera directa y de capitales, las remesas, el tipo de cambio y el nivel de las reservas externas.

3. El riesgo exógeno, derivado de pérdidas relacionadas con desastres naturales, como inundaciones, terremotos, sequías, lluvias o nevadas; y las crisis financieras en otros países que afectan las tasas de interés, los flujos de capitales, la liquidez internacional y los tipos de cambio.

c) El riesgo financiero está relacionado con las pérdidas derivadas de los cambios en los factores financieros, que afectan 3 factores de riesgo:

1. El riesgo de mercado. Esto es, cambios abruptos en las tasas de interés que afectan nuestros activos y pasivos financieros; los movimientos en el tipo de cambio, que afectan el costo de nuestros compromisos en dólares, de los costos de los insumos o bienes importados; de los cambios en los mercados de materias primas o “commodities” de energía, de insumos agrícolas, de petroquímicos, ya sea en términos de escasez o de variaciones en los precios.
2. El riesgo de crédito. Esto es las pérdidas por incumplimiento de los deudores derivados de condiciones adversas que les impiden sus cumplimientos de pagos. Especialmente se ha vuelto importante porque la mayoría de las empresas venden a través del otorgamiento de crédito a sus compradores.
3. El riesgo de liquidez, que conlleva a pérdidas adicionales derivadas de problemas de efectivo cuando los flujos de ingresos son inferiores a los egresos de las empresas. Cuando el mercado es ilíquido es difícil conseguir los recursos para cubrir los faltantes de dinero; con el cierre o la no renovación de las líneas de crédito; con la venta de activos financieros cuando los mercados son adversos; con la necesidad de vender activos fijos para cumplir faltantes de efectivo en mercados deprimidos o con precios a la baja.

d) El riesgo operativo trata las pérdidas derivadas de la forma como se realiza la operación del negocio. Se deriva de 3 fuentes de riesgo:

1. Los riesgos operacionales. Esto es de las fallas en los procesos de transformación que conlleva a reprocesos o devoluciones por problemas de calidad; a temas relativos a la distribución, entregas fuera de tiempo, cuellos de botella que produce inventarios en exceso de insumos o productos terminados; fraudes y robos internos y externos en cualquier fase del proceso de transformación de los productos; riesgos ambientales tanto los que afectan desde exterior como los producidos por la actividad productiva propia; los riesgos de insumos, que implica pérdidas por no contar con las materias primas necesarias para la transformación de nuestros productos, situaciones de escasez que limitan la producción; y resultado de la especulación o alta dependencia de unos cuantos proveedores;
2. El riesgo legal, que deriva en pérdidas por asuntos legales o jurídicos, como demandas laborales o comerciales; incumplimientos o insuficiencias de los contratos; responsabilidades generados por nuestras actividades o por un tercero que nos afecta; las cubiertas por seguros insuficientes y cláusulas no especificadas; y aquellas derivadas de pérdidas de la propiedad como registros no formalizados o insuficientes.

3. El riesgo de sistemas, relacionado con pérdidas derivadas del manejo inadecuado de los sistemas, del manejo de información sin delimitar las categorías y los accesos. Esto es, problemas de integridad de nuestras bases de datos; de obsolescencia tecnológica; de falta de capacidad de procesamiento de datos y de almacenamiento de información; de coordinación e interfaces entre otros sistemas.

La AR se constituye como una condición indispensable y necesaria para la operación de los negocios, pero insuficiente para asegurarlo, ya que ello requiere de seguir ciertas etapas: la identificación de factores de riesgo a los que está sujeta nuestra empresa; una cuantificación de las pérdidas probables de los distintos factores de riesgo en la estructura de balance y del estado de resultados de la empresa; definir los niveles de aceptación y tolerancia al riesgo; esto significa como nos protegeremos, en función de nuestra estimación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo; establecer un sistema de control de riesgo que implica definir las alternativas y acciones a seguir en caso de que se presenten los riesgos.

Práctica 7. XI. Plan formal sucesión del Director General

El plan de sucesión es un proceso a través del cual las organizaciones identifican, seleccionan y desarrollan a sus futuros líderes. Cuando se aplica esta buena práctica, los colaboradores se ven motivados a entregar mejores resultados, luego de que mientras llevan a cabo sus responsabilidades, van adquiriendo habilidades y competencias que pueden ser aprovechadas por la empresa en algún futuro. Las reglas del juego para proyectar al sucesor potencial deben quedar claras en las políticas de la organización, pues es comprensible que no todos pueden convertirse en el director general. Adicionalmente, esta buena práctica permite al Consejo de Administración conocer a los candidatos y participar en la definición de un programa para desarrollar a los líderes potenciales, quienes estarían embebidos en la cultura, clientes, mercados, personal y demás circunstancias que definen a la empresa.

Práctica 7. XII. Código ética y Responsabilidad social empresarial

A raíz de las quiebras de algunas empresas públicas en la década de los noventa, se enfatiza la importancia del código de Ética y la responsabilidad social empresarial. Especialmente, se concluye que las empresas deberían ser conformadas por propósitos responsables dirigidos a la consecución de valores éticos para con la comunidad y los empleados. La actividad empresarial de una organización afecta a muchos grupos constituyentes o Stakeholders (proveedores, accionistas, clientes, consumidores, competencia, comunidad general, etc.).

Se exige de ella una actitud responsable para con dicha comunidad, ya que su comportamiento le repercute directa o indirectamente. Ser responsable significa dirigir la empresa midiendo el impacto de su actuación en estos grupos, respetando sus derechos e intereses legítimos. Se requiere evitar el engaño y la desinformación. La honestidad requiere de la rectitud y sinceridad con la información demandada por la comunidad. Las señales que entrega una empresa afectan a muchas personas que, confiando en la información, toman decisiones que a su vez afectan a otros. La comunidad confiará en estas señales en la medida que sean honestas.



Además, la confianza necesita del reconocimiento de compromisos implícitos en las promesas. La competencia leal y la consecución por la calidad real son parte de la confianza. Su quebrantamiento perjudica directamente a las personas.

Debe ponerse especial atención en tratar de actuar justamente tanto en el otorgamiento de oportunidades al interior de la empresa, como frente a todos aquellos grupos que tienen relación directa o indirecta con el quehacer de la organización.

Debe también evitar someterse a influencias impropias, favoritismos basados en intereses personales o presentar conductas que afecten la integridad de los ejecutivos. Los gerentes deben tratar de asegurar que sus empleados no caigan en este tipo de influencias. Actuar con integridad supone un comportamiento leal frente a las obligaciones y tareas que deben emprenderse en el marco de la confianza depositada al empleado. En su más completo sentido, debe actuarse conforme a las convicciones a los requerimientos morales, aunque presuponga un costo.

La responsabilidad empresarial para con la sociedad se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, que da por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de las normas básicas no se corresponde con la responsabilidad social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad.

Las principales responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad son:

- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
- Crear riqueza de la manera más eficaz posible.
- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.
- Respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.

Práctica 7. XIII. Terceros interesados

El reconocimiento de la integración de terceros involucrados es un resultado evidente de la importancia de la cadena de valor ampliada. Esto implica tomar en consideración las opiniones, comentarios, propuestas y expectativas de los terceros ligados a la empresa. Estos terceros, se refieren a los proveedores de productos y servicios, consultores y empresas complementarias en la prestación de un producto o servicio. También implica la integración de los compradores como parte de la fase superior de la cadena

de valor y los empleados y funcionarios como los directamente afectados ante decisiones negativas tanto de la empresa como del mercado. La participación de los terceros es condición necesaria y suficiente para hacer participativa a la sociedad, a los proveedores, compradores y empleados en la empresa.

Práctica 7. XIV. Revelación de hechos indebidos

Las experiencias de los grandes problemas y de las quiebras de empresas públicas demostraron que gran parte del personal y de los funcionarios conocían hechos indebidos que generaron graves problemas. En muchas empresas no se cuenta con una política de revelación de hechos indebidos, y en otras persiste el temor a represalias por revelar actos impropios. Los resultados de la práctica de revelación permiten escuchar y conocer los problemas y, especialmente, elaborar y adoptar códigos de ética que permitan normar el quehacer de las actividades cotidianas de los colaboradores de las empresas. En forma complementaria a las prácticas del código de ética, se establece actividades de revelación de carácter anónimas, como la voz del empleado, las denuncias de acoso sexual y de casos de corrupción que permiten acotar el cumplimiento de los códigos y de los abusos en todos los niveles de las organizaciones.

Práctica 7. XV. Asegurar el establecimiento de planes de contingencia y de recuperación de la información

El plan de continuidad de negocio es la creación y validación de un plan logístico de cómo una organización va a recuperar y restaurar las funciones de un proceso crítico que fue parcial o completamente interrumpido de urgencia dentro de un tiempo predeterminado, después de un desastre o interrupción extendida.⁵

El Consejo de Administración debe encargarse de crear y aprobar la estrategia de Gestión de la continuidad del negocio. Asimismo, debe tomar en cuenta que la alineación de los objetivos estratégicos de la organización está atendida plenamente en el plan de contingencia.

La evaluación de los riesgos es un compromiso de toda la organización, por ello se requiere crear una cultura corporativa sobre el significado de riesgo, así de cómo deben ser atendidos y prevenidos dichos riesgos; algunas consideraciones importantes son:

- Identificar, definir y asignar prioridad a las posibles contingencias.
- Definir y desarrollar un modelo para administrar el riesgo conforme a los requerimientos y estándares del sector.
- Proteger a la organización de pérdidas potenciales mediante una rápida recuperación frente a una crisis.
- Aplicar las mejores prácticas del sector en la creación y ejecución del ciclo de vida del Plan de Contingencias.

Ciclo de vida de la administración de la continuidad del negocio

Un ciclo completo del Plan de Contingencia está contenido en un manual de referencia, que debe estar disponible para aquel personal asignado a coordinar las acciones de solución y que considera tres momentos de tiempo: antes, durante y después.

5. The new business continuity model, Wilder, Dan, CBRA Six Sigma Green Belt, 2008.



Su objetivo es reducir el impacto adverso sobre las partes interesadas. Las zonas en las que residen los riesgos y amenazas sujetas a la medición de análisis de impacto en el negocio como pueden ser civiles, económicas, naturales, técnicas, secundarias y subsecuentes.⁶

Las etapas para implantar esta práctica son:

1. Entendimiento del negocio, que permite conocer su razón de ser y las exposiciones potenciales.
2. Administración de la estrategia de continuidad del negocio.
3. Desarrollo e implantación de respuestas ante contingencias.
4. Estructura de difusión de la cultura sobre la continuidad del negocio.
5. Prueba, mantenimiento y plan de auditoría.

Práctica 7. XVI. Certidumbre y confianza operación honesta

Se ha mencionado que la empresa está expuesta a un sinnúmero de personas interesadas además de los accionistas y los inversionistas, como son los organismos públicos, instituciones financieras, proveedores, acreedores, colaboradores y competidores, entre otros.

La reputación o crédito mercantil de la empresa tiene un valor difícil de calcular. Se dice que la imagen se construye paulatinamente y puede dañarse cuando no se está actuando bajo los principios éticos y los valores que la conforman. Tener una empresa con cultura de disciplina, que actúa de manera consistente y donde los participantes son congruentes construye empresas sólidas y a prueba del tiempo y de las personas y al final con una imagen de valor y como un ejemplo a seguir.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES



1. Se requiere mayor difusión del significado de Gobierno Corporativo en todos los escenarios de la vida económica, política y social en México y en el mundo, en virtud de las relaciones que se han estado estableciendo como consecuencia de la globalización.
2. Los resultados de las empresas dependen de un equipo de profesionales que constituyen el Consejo de Administración, quienes a su vez se encargan de seleccionar al Director General y a sus Directores relevantes.
3. Es necesaria la formación profesional de consejeros. Las instituciones educativas tienen un gran reto por delante.
4. Existe una oportunidad para desarrollar competencias en los empresarios de las empresas PYMES. No es suficiente con ser emprendedor, hay que convertirse en empresario de clase mundial.

6. Cerezo, Alejandro, Gerente INSYS, 2005, Semana de Seguridad Informática, UNAM, ENEP ARAGON.





consejo coordinador empresarial

COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS COORPORATIVAS

SUBCOMITÉ ACADÉMICO

Miembros del Subcomité:

Mtro. Nicolás H. Cuellar Romo (Presidente)
Vicerrectoría
Escuela Bancaria y Comercial

Dr. Juan Alberto Adam Siade
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

Mtro. Ignacio José Martín Cacho de la Riva
Facultad de Negocios
Universidad La Salle

Mtra. Norma Cano Olea
Escuela Superior de Comercio y Administración, Sto. Tomás
Instituto Politécnico Nacional

MBA Antonio Castro D'Franchis
Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Panamericana

Dr. Luis E. De Gárate Pérez
Departamento de Contabilidad y Finanzas
Universidad de Monterrey

Dr. Jorge Fabre Mendoza
Escuela de Negocios
Universidad Anáhuac México Sur

MBA Sylvia Meljem Enríquez de Rivera
Departamento Académico de Contabilidad
Instituto Tecnológico Autónomo de México

Mtra. María Caridad Mendoza Barrón
Licenciatura en Contaduría Pública
Universidad Iberoamericana

Mtro. Jaime Sanchis Cuevas
Escuela Superior de Comercio y Administración,
Unidad Tepepan
Instituto Politécnico Nacional

Secretariado

Mtra. Cristina Carrasco Ledesma
Campus Dinamarca y Empresa
Escuela Bancaria y Comercial

Con la participación de:

Mtro. Fernando Delgado Hernández

Lic. Fernando Del Olmo Tappan
Catedráticos de la Escuela Bancaria y Comercial

Invitados al Subcomité:

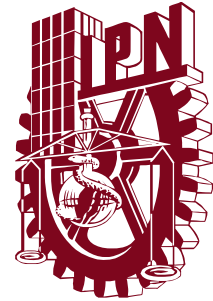
C.P.C. Carlos A. Carpy Morales
Escuela Superior de Contaduría y Administración,
Unidad Santo Tomás
Instituto Politécnico Nacional

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

C.P. Mario de Agüero A.
Departamento de Contaduría y Administración
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

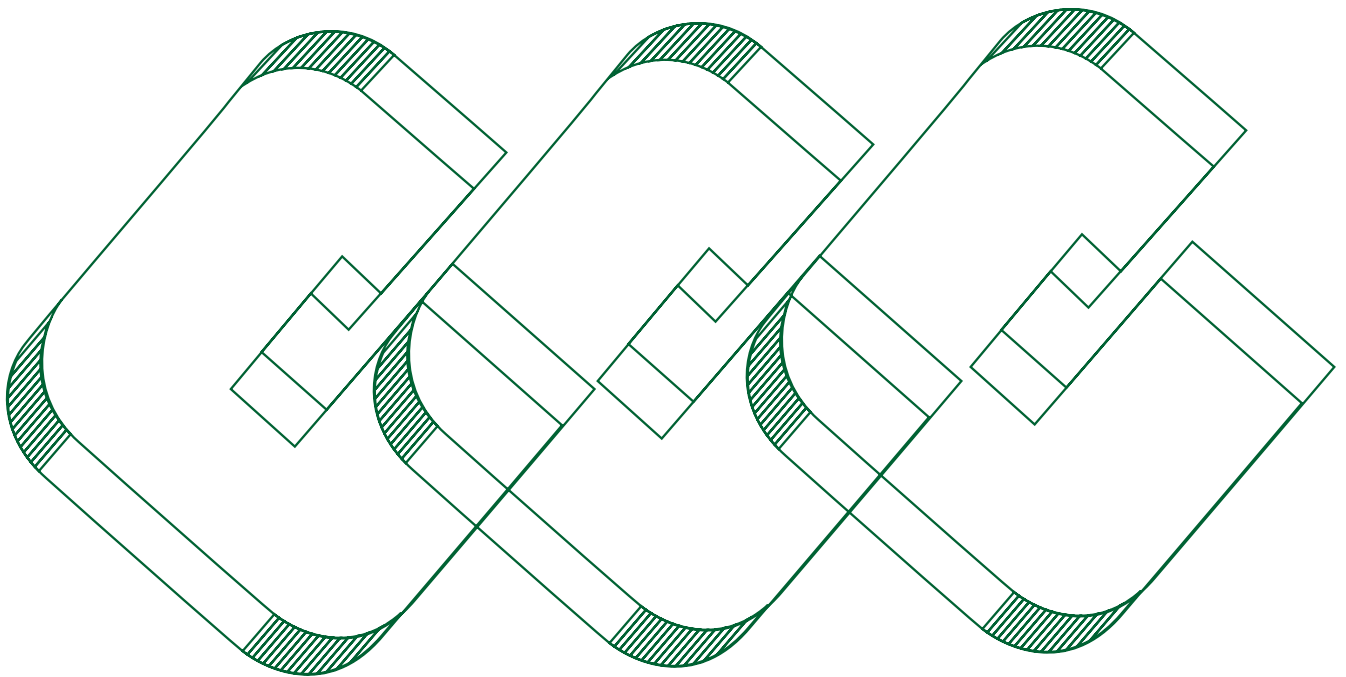
L.C. José Lino Rodríguez Sánchez
Asociación Nacional de Facultades y Escuelas
de Contaduría y Administración
(ANFECA)

**COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS
SUBCOMITÉ ACADÉMICO**





consejo coordinador empresarial





consejo coordinador empresarial

www.cce.org.mx / cmpe@cce.org.mx