



consejo coordinador empresarial

Código de Mejores Prácticas Corporativas

Anexo

Guía Para la adopción del Código

México, 2011.



CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS



ANEXO

GUÍA PARA LA ADOPCIÓN DEL CÓDIGO

**COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS
SUBCOMITÉ ACADÉMICO**

MÉXICO, 2011



consejo coordinador empresarial





ÍNDICE

Mensaje del Rector	5
Capítulo I. Introducción	7
Capítulo II. Sobre el concepto de gobierno corporativo	7
II.1 Definición de Gobierno Corporativo	
II.2 Importancia del Gobierno Corporativo	
II.3 Principios Básicos sobre Gobierno Corporativo	
II.4 Funciones basicas relacionadas con el Gobierno Corporativo	
Capítulo III. Sobre la Asamblea de Accionistas	13
III.1 Definición de Asamblea de Accionistas	
III.2 Recomendaciones sobre las funciones relacionadas a la Asamblea de Accionistas	
Capítulo IV. Sobre el Consejo de Administración	14
IV.1 Definición del Consejo de Administración	
IV.2 Recomendaciones sobre el Consejo de Administración	
Capítulo V. Sobre la Función de Auditoría	15
Capítulo VI. Sobre la Función de Evaluación y Compensación	16
Capítulo VII. Sobre la Función de Finanzas y Planeación	17
Capítulo VIII. Conclusiones	18

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



Monterrey, Nuevo León. Noviembre de 2011



A la Sociedad en General:

Es para el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) Grupo Monterrey un honor el haber recibido por parte del Consejo Coordinador Empresarial tan distinguida invitación para colaborar en la elaboración de uno de los Anexos que formarán parte de la edición vigente del Código de Mejores Prácticas Corporativas.

Me es grato presentar el Anexo referido a la **Guía de Adopción del Código de Mejores Prácticas Corporativas**. Este Anexo trata de manera clara y práctica, recomendaciones para que las empresas privadas (que no cotizan en los mercados financieros) puedan adoptar las prácticas de Gobierno Corporativo y de esta manera, incrementen su valor como organización.

La gran mayoría de las empresas en nuestro país son privadas y buscan financiamiento para sus proyectos y planes de crecimiento a través de nuevos socios e inversionistas que compartan la visión de desarrollo que dichas organizaciones tienen. El Anexo que se presenta busca el que cualquier empresa en el país pueda adoptar, de una manera sencilla y clara, prácticas de Gobierno Corporativo que le ayuden a cumplir con los requerimientos más importantes de control y gobernanza empresarial que dichos inversionistas exigen.

El IMEF Grupo Monterrey asume como compromiso ante la comunidad de negocios, el promover la existencia del Código de Mejores Prácticas Corporativas y sus anexos, su entendimiento y la aplicación del mismo.

Para México, la existencia de un documento formal que sirva de guía a las empresas sobre como estas pueden mejorar sus prácticas administrativas, hará posible su crecimiento y consolidación en los segmentos en que participen.

Atentamente

C.P. Raúl Eduardo Rhon Durán
Presidente del Consejo Directivo 2011
IMEF Grupo Monterrey





ANEXO GUÍA PARA LA ADOPCIÓN DEL CÓDIGO



CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN:

El Código de Mejores Prácticas Corporativas (Código)¹ emitido por el Consejo Coordinador Empresarial, A.C. (CCE) establece recomendaciones para un mejor Gobierno Corporativo de las empresas mexicanas.

El presente Anexo tiene como objetivo fundamental el ayudar a los propietarios y administradores de empresas privadas² mexicanas a adoptar las prácticas recomendadas por el Código. Lo anterior se logra a través de la explicación de los conceptos que en el propio Código se señalan así como enunciando recomendaciones puntuales para cada conjunto de prácticas.

Para una mejor comprensión sobre los términos y prácticas recomendadas por el Código, la manera en que se encuentra organizado el presente Anexo sigue la estructura del mencionado Código.

CAPÍTULO II. SOBRE EL CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO



II.1. Definición de Gobierno Corporativo

El Código define Gobierno Corporativo como **“...el sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas”**³ Esta definición involucra al conjunto de principios y mecanismos que diseñan e integran los órganos de gobierno de la empresa.

Puntualmente, Gobierno Corporativo se refiere a:

1. Consejo Coordinador Empresarial, A.C., “Código de Mejores Prácticas Corporativas” CCE, Revisado abril 2010.
2. Empresa privada es aquella que no se encuentra listada en los mercados financieros organizados de México o el extranjero.
3. Ibidem.



1. El conjunto de reglas y procesos establecidos en una empresa para definir el rumbo de la misma
2. El código de conducta que debe de regir en la organización
3. La vigilancia en la gestión y operación de la empresa
4. La generación y presentación de sus reportes financieros
5. La definición clara de los responsables de realizar cada una de las actividades mencionadas.
6. La administración de los riesgos a que está expuesta la empresa.
7. La protección de todos los interesados en la vida permanente de la empresa:
 - Todos los accionistas, incluidos los minoritarios.
 - Los administradores, empleados y trabajadores.
 - Los clientes.
 - Los proveedores.
 - Los acreedores y
 - La sociedad en general.
8. Las sociedades que ya se encuentran reguladas (emisoras que cotizan y las del sector financiero), ya tienen la obligación de informar su grado de adhesión al Código.
9. La transparencia en la administración.
10. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
11. La transparencia en las operaciones con partes relacionadas.
12. El cumplimiento de contratos, estatutos y leyes a los que está sujeta la empresa.
13. Las adecuadas políticas de sucesión de los miembros del Consejo y principales funcionarios.
14. La compensación al Consejo y principales funcionarios.
15. Asegurar que la empresa cuenta con planes de contingencia para la salvaguarda de toda su información.
16. Mantener separados los asuntos de familia de los de la empresa.
17. La adecuada selección de los auditores externos.
18. La independencia del auditor interno.
19. Definición de Políticas Corporativas y Tablas de Facultades
20. La revisión y aprobación del Plan Estratégico y Presupuestos

El Gobierno Corporativo es un concepto que se aplica a todas las empresas. No importa el volumen de ventas, el número de empleados, el origen del capital o cualquier otra característica que clasifique a las organizaciones.

II.2. Importancia del 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 gestión diaria de la administración. Los beneficios que las sanas prácticas de Gobierno Corporativo generan para la empresa se enumeran a continuación:

1. La empresa puede tener acceso a financiamiento público o privado⁴ en mejores términos y condiciones

4. Financiamiento público se refiere a los recursos que resultan de emitir títulos (acciones, pagarés, bonos, etc.) en los mercados financieros organizados tales como la Bolsa Mexicana de Valores o bien la Bolsa de Valores de Nueva York. Por otra parte, el financiamiento privado es aquel que se logra a través del contrato entre particulares como puede ser entre la empresa y un banco o institución de crédito.



2. La empresa puede tomar las mejores decisiones de negocios gracias a la existencia de información oportuna, verídica y relevante proveniente de los reportes financieros que ella genera.
3. Existe una perfecta identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad
4. La empresa se vuelve transparente ante terceros y personal interno
5. Ayuda a mejorar los procesos de sucesión por cambio generacional
6. Mide mejor la operación y desempeño del negocio
7. Favorece la administración de riesgos de la empresa.

El éxito de la implementación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo depende tanto del convencimiento que el dueño o empresario tenga sobre las ventajas de las mismas, así como el convencimiento de los ejecutivos relevantes que contribuyan a impulsar la adopción de una nueva cultura empresarial para toda la organización.

II.3. Principios básicos sobre Gobierno Corporativo

Un Gobierno Corporativo que ayude a mejorar el desempeño de la empresa basa su funcionamiento en **Principios Básicos**⁵. Dichos Principios Básicos tienen el propósito de dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados⁶ sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

Los Principios Básicos de Gobierno Corporativo señalados en el Código son:

1. El trato igualitario y protección a los intereses de todos los accionistas.

Los accionistas de la empresa deben de tener los mismos derechos y obligaciones respecto de la sociedad que han integrado. Las sociedades pueden tener diversas clases de acciones que otorgan a sus poseedores distintos derechos y obligaciones. Sin embargo, el trato debe ser igualitario para los poseedores del mismo tipo de acciones. Por ejemplo, puede ser que la empresa tenga repartido su capital en acciones comunes⁷. Las acciones de este tipo otorgan derechos sobre la propiedad de la empresa y tienen voz y voto en las asambleas de accionistas. Lo anterior significa que independientemente del número de acciones que el accionista tenga, debe tener los mismos derechos que los demás poseedores de acciones comunes.

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, etc.

5 Consejo Coordinador Empresarial, A.C., "Código de Mejores Prácticas Corporativas" CCE, México, Revisado abril 2010.

6 El término "Terceros interesados" se refiere a todas aquellas personas (físicas o morales) quienes están interesados en el buen desempeño de la empresa. Ejemplos de dichas partes pueden ser las instituciones de crédito (bancos), proveedores, clientes, etc.

7 Las sociedades anónimas pueden constituir su capital por diversos tipos de acciones. Las acciones comunes son aquellas que otorgan derechos sobre la propiedad de la empresa. Tienen voz y voto en las asambleas de accionistas.

Las decisiones que los consejeros y administradores de la empresa toman afectan el curso de la organización. Al momento de realizar esta toma de decisiones, los consejeros y directivos deben reconocer que éstas afectarán otras partes que se encuentran involucradas con la empresa. Estas partes son llamadas “terceros interesados” y en este grupo se encuentran los trabajadores de la empresa, los empleados y funcionarios, los proveedores, los clientes, los acreedores, los bancos, inversionistas y la comunidad en general.

3. La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.

La emisión de la información se refiere a que la empresa debe generar y tener oportunamente los reportes financieros de sus operaciones. Estos reportes financieros por lo menos deberán ser el balance general, el estado de resultados, estado de cambios en el capital contable, el flujo de efectivo, los indicadores claves del negocio y los comentarios de las variaciones relevante. Por ejemplo, se recomienda que cada mes, la administración de la empresa entregue los reportes financieros al consejo y a la dirección de la misma para que se revise el curso de la organización y tomen decisiones sobre la misma. Así mismo, la administración debe de proponer al Consejo de Administración los indicadores financieros de gestión propios del negocio y de acorde con la industria, lo cual ayudará al Consejo conocer operaciones o situaciones no reveladas directamente por la administración.

La revelación se refiere a que los reportes financieros deberán manifestar la integridad de todas las operaciones mercantiles de la organización.

La transparencia nos señala que no debe de quedar algo oculto o que falte de reportarse. Una organización transparente es aquella que entrega a sus partes interesadas la información necesaria para que tomen decisiones, apegada a las Normas de Información Financiera vigentes en México.

4. El aseguramiento de que existen guías estratégicas en la sociedad, el efectivo monitoreo de la operación y la responsabilidad fiduciaria del consejo.

Las guías estratégicas se refieren a la dirección que tiene el negocio. Es el indicar hacia dónde va la organización así como el efectivo monitoreo de las operaciones y de la aplicación de las estrategias de la misma. Para llegar a esto, la empresa debe de contar con un Plan de Negocio.

El Plan de Negocio es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Este documento generalmente se apoya en documentos adicionales como el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización.

5. La identificación y control de los riesgos a que está sujeta la sociedad

En nuestros días, este tema se ha vuelto cada vez, más importante. Un riesgo es la posibilidad de que algo no vaya llevarse a cabo como lo planeamos. Es un hecho inesperado. Estos



hechos pueden generar grandes pérdidas a la empresa e incluso, pueden hacer que la organización quiebre de la noche a la mañana.

La administración de riesgos identifica aquellos riesgos a los cuales puede estar expuesta la empresa y, dependiendo del caso, los elimina, los acota o bien, los administra.

Una empresa puede estar sujeta a un número incalculable de riesgos y éstos pueden tener diversas fuentes. Por ejemplo, una organización puede estar expuesta desde el incumplimiento de un proveedor hasta la fluctuación del tipo de cambio.

La administración de riesgos identifica tres tipos de ellos:

1. Riesgos operativos derivados de las transacciones diarias del negocio.
2. Riesgos financieros generados por la fluctuación de las tasas de interés y el costo del dinero.
3. Riesgo de crédito derivado del incumplimiento de pago de los clientes de la empresa.

6. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.

Los principios éticos tienen que ver con el grupo de convicciones personales que tenemos como individuos. Nos señalan la forma de actuar ante las diversas situaciones que tenemos día a día. La empresa debe de generar un código de conducta basado en principios éticos y en normas morales en las cuales se crea y que sea capaz de compartir y promover en su diario actuar.

La responsabilidad social nos señala que una empresa no sólo debe de basar sus decisiones en el bienestar económico de sus accionistas o propietarios, sino que también debe considerar el bienestar de sus trabajadores, los empleados y los terceros interesados tales como clientes, proveedores, acreedores, gobierno y la comunidad en general.

7. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.

La reputación es el activo intangible más valioso que tiene la empresa. El estar involucrada en hechos ilícitos tales como evasión fiscal, operaciones de lavado de dinero, incumplimiento de contratos, etc., genera una mala imagen de la empresa y de sus propietarios. Lo anterior hace que se pierda la confianza de sus semejantes y de la comunidad de negocios en general.

Los conflictos de intereses son aquellas situaciones en las que el juicio del individuo, concerniente a su interés primario, y la integridad de una acción, tiende a estar indebidamente influenciado por un interés secundario, de tipo generalmente económico o personal. Existe conflicto de intereses cuando en el ejercicio de las labores dentro de una institución, sobreviene una contraposición entre los intereses propios e institucionales.

8. La revelación de hechos indebidos y protección a los informantes.

Pueden existir ocasiones en que los propietarios no sepan qué ocurre realmente con la operación del negocio ya que la administración podría ocultar información. Una buena manera de resolver lo anterior es generar mecanismos que ayuden a comunicar a los ejecutivos y operadores con los propietarios.

9. El cumplimiento de las regulaciones a que esté sujeta la sociedad.

Tal como se mencionó en el principio siete, la reputación es el activo más valioso de una organización. Por lo tanto se debe de cumplir, por convicción, con todas las regulaciones a las cuales está sujeta la empresa.

10. El dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

Lo mejor que puede ofrecer una organización a los inversionistas es confianza. El aplicar los principios de Gobierno Corporativo facilita dicha confianza y las operaciones mercantiles podrán llevarse a cabo en mejores términos.

Al contar la Organización con un Consejo de Administración que lleve de manera optima su vigilancia y estrategia, aprobando operaciones relevante y con partes relacionadas , contar con un adecuado sistema de gestión y riesgos, políticas corporativas y tablas de facultades la estructura de gobierno ofrecerá confianza a los inversionistas

II.4. Funciones básicas relacionadas con el Gobierno Corporativo

Con la finalidad de que la organización pueda ser dirigida y controlada de manera eficiente, el Código identifica tres funciones básicas de la empresa relacionadas con el Gobierno Corporativo⁸ y que se indican a continuación:

1. Función de Auditoría
2. Función de Evaluación y Compensación
3. Función de Finanzas y Planeación

Estas funciones se llevan a cabo a través de dos órganos de control⁹ que son:

1. La Asamblea de Accionistas
2. El Consejo de Administración

• 8. Consejo Coordinador Empresarial, A.C., "Código de Mejores Prácticas Corporativas" CCE, México, 2006. Capítulos V, VI y VII.

• 9. Ibidem, Capítulos III y IV.

La Figura 1 nos señala la relación entre las funciones y los órganos de control.



En los siguientes capítulos del presente Anexo habremos de profundizar en cada una de las funciones y los órganos de control relacionados con el Gobierno Corporativo.

CAPÍTULO III. SOBRE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS



III.1. Definición de Asamblea de Accionistas

De acuerdo al Código *“la Asamblea de Accionistas constituye el órgano supremo de la sociedad”*¹⁰. La Ley General de Sociedades Mercantiles señala que *“(la Asamblea de Accionistas) podrá acordar y ratificar todos los actos de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella designe, o a falta de designación, por el administrador o por el Consejo de Administración”*¹¹

III.2. Recomendaciones sobre las funciones relacionadas a la Asamblea de Accionistas

Algunas recomendaciones relacionadas con la Asamblea de Accionistas para las empresas privadas mexicanas son las siguientes:

1. Estar seguros que la empresa está constituida en México de acuerdo a la legislación mercantil. Lo anterior quiere decir que debemos tener documentos que comprueban que la empresa se formó de acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles, y en su caso con la Ley del Mercado de Valores. Dichos documentos incluyen el Acta Constitutiva de la empresa.
2. Mantener separadas la propiedad de la sociedad mercantil o empresa y las propiedades de los dueños.
3. Revisar por lo menos dos veces al año, el desempeño financiero y operativo de la empresa y los planes para los siguientes años.

10. Ibidem, Capítulo III, página 11, párrafo 1.

11. Ley General de Sociedades Mercantiles de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 178.



4. Tener certidumbre sobre la sucesión y herencia del negocio.
5. Contar con títulos que acreditan la propiedad de las acciones con el fin de evitar costos y problemas en procesos de sucesión y herencias.
6. Tener control sobre los poderes de la empresa y contar con una evaluación de las responsabilidades y facultades de los funcionarios.
7. Contar con un cuerpo administrativo profesional y bien definido en sus funciones y responsabilidades.
8. Solicitar la rendición de cuentas al administrador de la empresa.
9. Mantener separados los asuntos de la familia de los de la empresa.

CAPÍTULO IV: SOBRE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



IV.1. Definición del Consejo de Administración

El Consejo de Administración es un cuerpo colegiado que de acuerdo al Código, ***“define la visión estratégica, vigila la operación y aprueba la gestión del director de la empresa y su administración. En estas tareas, tienen responsabilidad fiduciaria todos sus miembros”***¹².

Independientemente de las características de la empresa, se recomienda tener un Consejo de Administración que contemple consejeros independientes, ya que no sólo es importante cumplir con lo que se comenta en el párrafo anterior, sino que el mismo diálogo entre sus miembros, proporciona un espacio de reflexión sobre la toma de decisiones que se va a llevar a cabo en la empresa. Además, se aprovecha la experiencia y conocimientos de terceros no involucrados con la operación diaria que generan ideas valiosas. También, el Consejo de Administración ayuda a formalizar los procesos administrativos.

IV.2. Recomendaciones sobre el Consejo de Administración

1. Se recomienda que un Consejo de Administración no sea muy grande. Pueden ser formado por 5 ó 7 miembros dependiendo del tamaño de la empresa o bien, del grado de complejidad de la misma. Dichos miembros pueden ser consejeros patrimoniales, relacionados e independientes, de los cuales al menos uno podría ser independiente.
2. Es importante calendarizar las reuniones del Consejo de Administración y organizarlas de acuerdo a una agenda de tal forma que todos sus miembros puedan cumplir con la asistencia a las sesiones.
3. Las reuniones del Consejo de Administración deben ser por lo menos cuatro veces al año y dedicar una al plan de negocios y presupuestos del año siguiente.
4. Es recomendable que los miembros del Consejo de Administración cuenten por adelantado con la información de la empresa que se va a revisar en la reunión. Lo anterior es con



12. Consejo Coordinador Empresarial, A.C., “Código de Mejores Prácticas Corporativas” CCE, México, Revisado abril 2010.



la finalidad de darle tiempo a los consejeros de pensar y llegar con ideas y soluciones a dichas juntas con información verdaderamente útil.

5. También se recomienda que las sesiones del Consejo de Administración no sean tan cortas como para no poder comentar bien las ideas de sus miembros ni tampoco tan largas que lleguen a ser redundantes. Por lo regular, cuatro horas puede ser tiempo suficiente.
6. Un Consejo de Administración que represente la o las especialidades que requiera la empresa es muy recomendable (de acuerdo con las necesidades de la compañía), ya que así nos aseguramos de cubrir áreas donde no seamos expertos en donde la compañía requiera un consejero que aporte para generar valor y requerimos de apoyo.
7. Es importante remunerar a los miembros del Consejo de Administración, que sean consejeros independientes ya que sus miembros le dedican tiempo a dicha tarea. Dicha remuneración debe ser proporcional al tamaño de la empresa.
8. Que existan Consejeros verdaderamente independientes.

CAPÍTULO V. SOBRE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA



El Código nos recomienda ***“que exista un órgano intermedio que apoye al Consejo de Administración en la función de auditoría, asegurándose que tanto la auditoría interna como la externa se realicen con la mayor objetividad e independencia posible ; procurando que la información financiera que llegue al Consejo de Administración, a los accionistas y al público en general, sea emitida y revelada con responsabilidad y transparencia; a la vez que sea suficiente, oportuna y refleje razonablemente la posición financiera de la sociedad”***¹³.

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 Comisario¹⁴. Sin embargo, al ir creciendo la organización, es importante formar un Comité de Auditoría integrado por miembros del Consejo de Administración. Este comité supervisará el cumplimiento de las siguientes actividades:

1. El aseguramiento de que se lleve la contabilidad del negocio de forma confiable y oportuna apegada a las Normas de Información Financiera vigentes.
2. La revisión de los programas de trabajo del auditor externo, las cartas de observaciones y, en su caso, los reportes de las auditorías externas e internas.
3. La aprobación de las políticas y criterios para la presentación de los estados financieros.
4. Asegurar que se mantenga un sistema de control interno eficiente y con enfoque a los riesgos.

13. Ibidem, Página 20, párrafo 1.

14. Ley General de Sociedades Mercantiles de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 164.



5. La identificación a través de un mapa, de aquellos riesgos que pueden poner en peligro la realización de los negocios de la empresa.
6. Implementar un código de ética de la empresa a través de un comité de prácticas societarias.
7. El proceso anual de selección y evaluación de auditores externos y la dirección e independencia del auditor interno.
8. Atención de quejas y denuncias
9. Cumplimiento de operaciones con partes relacionadas

CAPÍTULO VI. SOBRE LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN



El Código recomienda ***“que se apoye al Consejo de Administración en el cumplimiento de la función de evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad. El Comité considera que las propuestas sean llevadas al Consejo de Administración para que éste tome las decisiones correspondientes. Es conveniente que el sistema de evaluación y compensación sea revelado en el informe anual y su operación se lleve a cabo en forma transparente para incrementar la confianza de los inversionistas en la administración”***¹⁵. Esta es función de los Consejeros Independientes

En las empresas privadas pueden darse casos donde el administrador general es el dueño de la misma. Si esta circunstancia se presenta, entonces se pueden generar dificultades a la hora de la evaluación del desempeño de dicha persona. Una manera de resolver esto es a través del Consejo de Administración ya que puede establecer un Comité de Evaluación y Compensación integrado por varios de sus miembros. Este Comité podrá determinar la mecánica de evaluación y compensación más adecuada. Por ejemplo, una manera de establecer la compensación del director general es midiendo el costo de oportunidad que representa para el propietario del negocio y los accionistas el realizar funciones administrativas en la empresa, comparando luego dicho costo con los resultados que genera y las condiciones del mercado.

Algunas recomendaciones para las empresas privadas en cuanto a la función de evaluación y compensación son los siguientes:

1. Identificar el costo de oportunidad del administrador.
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.
4. No se debe de extraer recursos demás de la empresa. Tampoco se debe subsidiar.
5. Es recomendable que este Comité revise el proceso de sucesión.



15. Consejo Coordinador Empresarial, A.C., “Código de Mejores Prácticas Corporativas” CCE, Revisado abril 2010



El Código señala ***“...se apoye al Consejo de Administración en el cumplimiento de la función de evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad”***¹⁶

Si partimos de la base de que una organización es el resultado de una visión empresarial, el tener claro el rumbo que la empresa debe tomar es quizá la actividad más importante del Consejo de Administración. Una de las prácticas más importantes de un buen Gobierno Corporativo es el que la empresa cuente con un sistema o mecanismo que asegure la revisión periódica de dicho rumbo ya que nadie querrá compartir el destino de una organización que no evaluó el camino que recorrerá.

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.

Las recomendaciones para implementar estas prácticas en la empresa privada mexicana son:

1. Formalizar la planeación estratégica a través de un documento en donde se incluya la misión de la empresa, la visión sobre el futuro de la misma y sus estrategias de negocio más importantes. Es necesario comentar que es extremadamente importante el contar con un plan estratégico bien definido con el objeto de que los inversionistas tengan claros todos los planes que tiene la empresa. También, es importante señalar que la planeación estratégica es responsabilidad de los dueños de la empresa en conjunto con los administradores de la misma.
2. Analizar y evaluar las posibles inversiones que la empresa requiera para el futuro. Es importante señalar que se deben de evitar las inversiones que no se justifican económicamente. También es importante determinar la fuente de los recursos para dicha inversión. En relación a lo anterior debemos de evaluar también, las inversiones realizadas en el pasado.
3. Se recomienda realizar presupuestos que ayuden a controlar las actividades de la empresa.
4. Una recomendación que cobra mayor importancia día a día es la administración de riesgos, para lo cual se tiene que elaborar un Mapa de Riesgos a los cuáles puede estar expuesta su empresa. Estos riesgos pueden tener diversa naturaleza. Algunos de ellos pueden derivarse de la exposición a la fluctuación del tipo de cambio o simplemente, pueden deberse al incumplimiento de un proveedor. Haga un análisis de esta situación y administre o acote dicha exposición.
5. Trate de no descapitalizar a su empresa ni tampoco la vaya a endeudar mucho. Todo tiene un límite.
6. Genere políticas claras de inversión y de financiamiento.

16. Ibidem, Página 26, párrafo 1.



CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES.



El presente Anexo surge con el espíritu de ser una guía para la adopción de un buen modelo de Gobierno Corporativo siguiendo las prácticas recomendadas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas emitido por el Consejo Coordinador Empresarial, A.C.

El presente Anexo espera servir de ayuda a la empresa para ser competitiva en un mundo cada día más globalizado y complejo, privada en su proceso de institucionalización del negocio, transparencia de operaciones, adecuada y responsable revelación de información y a ser competitivas en un mundo cada día más globalizado y complejo.



COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS 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:

C.P.C. Rafael Gómez Eng
Presidente del Comité Técnico de Gobierno
Corporativo del IMEF Grupo Monterrey

Invitados al Subcomité:

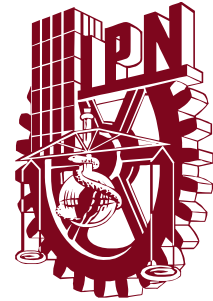
C.P.C. Carlos A. Carpy Morales
Escuela Superior de Contaduría y Administración,
Unidad Santo Tomás
Instituto Politécnico Nacional

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

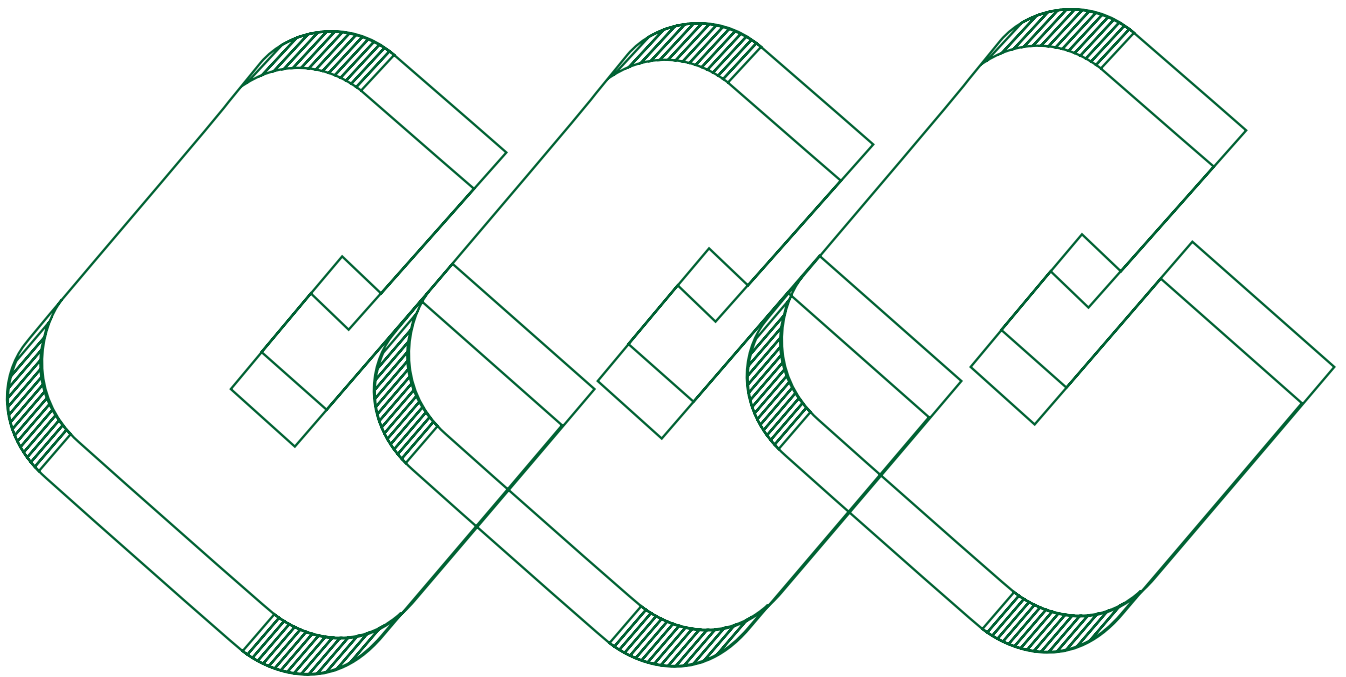
L.C. José Lino Rodríguez Sánchez
Asociación Nacional de Facultades y Escuelas
de Contaduría y Administración
(ANFECA)

**COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS
SUBCOMITÉ ACADÉMICO**





consejo coordinador empresarial





consejo coordinador empresarial

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