



consejo coordinador empresarial

# Código de Mejores Prácticas Corporativas

**Anexo**

**Terceros interesados**

México, 2011.



# **CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS**



## **ANEXO TERCEROS INTERESADOS**

**COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS  
SUBCOMITÉ ACADÉMICO**

**MÉXICO, 2011**



consejo coordinador empresarial





# ÍNDICE

<b>Mensaje del Rector</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I. Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo II. Antecedentes</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo III. Terceros interesados bajo el Código de Mejores Prácticas</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo IV. Recomendaciones sobre terceros interesados</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo V. Conclusiones</b>	<b>11</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>12</b>

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



**UEM**

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

San Pedro Garza García, N.L. Noviembre de 2011



A la sociedad en General.

Es para la Universidad 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 **Terceros Interesados**, el cual proporciona las recomendaciones sobre aquellas organizaciones externas involucradas en la operación de la empresa y la relación que guardan dichas organizaciones con el Gobierno Corporativo. En este documento se define el concepto de Terceros Interesados a la luz del Código de Mejores Prácticas Corporativas del Consejo Coordinador Empresarial así como sus antecedentes y el papel que juegan en las buenas prácticas de gobierno empresarial. Además se proporcionan recomendaciones a las organizaciones sobre el tratamiento que deben de tener con dichas partes interesadas.

La Universidad de Monterrey asume como compromiso ante su comunidad, el promover la existencia del Código 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 acerca de cómo pueden mejorar sus prácticas administrativas, hará posible su crecimiento y consolidación en los segmentos en que participen.

Atentamente

Dr. Antonio J. Dieck Assad  
Rector



**UDEM**®



## ANEXO TERCEROS INTERESADOS



### CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El concepto de “Terceros Interesados” o en inglés “Stakeholders”, es demasiado extenso y muy general. A pesar de lo anterior, se puede definir como cualquier individuo o grupo el cual es afectado o será afectado por los logros de los objetivos establecidos por las organizaciones (Cooper and Freeman). El Diccionario de los Negocios define el concepto como todo individuo o grupo el cual es afectado por las decisiones, logros y objetivos de la organización. Incluye a proveedores, clientes, empleados, gobierno (y sus dependencias) y a la misma sociedad que rodea a la organización.

De acuerdo al Código de Mejores Prácticas Corporativas emitido por el Consejo Coordinador Empresarial en su versión de 2010, el concepto de Terceros Interesados se refiere a ***cualquier persona física o moral, distinta a los accionistas, interesada en el buen desempeño, la estabilidad y permanencia en el tiempo de la sociedad.***

El presente anexo trata sobre el concepto de Terceros Interesados, sus antecedentes y el papel que juega dentro de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Todo lo anterior se examina bajo el contexto del Código de Mejores Prácticas Corporativas del Consejo Coordinador Empresarial, A.C. (Código de Mejores Prácticas).

### CAPÍTULO II. ANTECEDENTES



Los orígenes del concepto Terceros Interesados provienen del uso de códigos de ética empresarial que datan del Siglo XIX. En dichos escritos se estipulaban las estrategias para la toma de decisiones en beneficio de terceros como lo era, por ejemplo, la industria europea del chocolate.

Ya en el Siglo XX, el concepto de Terceros Interesados fue utilizado por primera vez en 1977 por la Oficina Internacional del Trabajo (ILO, por sus siglas en inglés) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) cuando dichas organizaciones crearon estándar o guía para las empresas sobre mejores prácticas laborales. Dicho estándar contemplaba conceptos tales como condiciones de trabajo y protección ambiental.



En 1984, la Suprema Corte de Justicia de Nueva Jersey, EEUU, estableció que el concepto de Terceros Interesados se refería a “...**personas actuales, trabajadoras relacionadas con la posición legal de la empresa y que deben de estar involucradas en la información que les proporcionada la misma**” también establece que la persona legal representante de la organización, es además, el representante de las terceras personas involucradas en la organización explicando su participación o involucramiento dentro de la organización<sup>1</sup>.

Derivado a las fallas en las organizaciones por un mal gobierno corporativo, como lo fueron los casos de Enron y Parmalat, se comenzaron a tomar en cuenta a los intereses de Terceros Interesados dentro de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo. Tomar en cuenta éstos intereses es muy parecida a una “idea democrática” laboral, tal como fue concebida en el documento llamado “Tocqueville in Democracy in America” en 1835.<sup>2</sup>

Autores como Kaplan y Norton afirman que tomar en cuenta los intereses de los Terceros Interesados resulta una maximización del valor a largo plazo, objetivo principal de todo Consejo Administrativo “Maximización del valor de la organización”. Lo anterior coincide con la formulación de las leyes de diversos países europeos donde es demandando el tomar en cuenta los intereses de Terceros en las decisiones de las organizaciones.

Actualmente el concepto de Terceros Interesados se encuentra ligado a los conceptos legales relacionados con:

- Estrategias de comunicación empresarial;
- Acceso a la información;
- Consultoría de negocios;
- Participación en empresas;
- Negociaciones y fusiones.

Como consecuencia de que el Gobierno Corporativo ya no es visto desde el punto meramente financiero sino desde un punto de vista más global, más social, más ambiental, por ende la importancia de conciliar intereses entre accionistas y terceros con la finalidad de elevar la calidad económica, social y ambiental es fundamental.

Otro punto importante de mencionar es aquel que indica que el concepto de Terceros Interesados se encuentra ligado al concepto económico de Externalidad. La Externalidad es la afectación que genera una operación entre dos partes sobre una tercera la cual no fue incluida en origen de la transacción. La Externalidad es, por lo regular, asociada con la afectación que sufren las comunidades por las acciones llevadas a cabo por una empresa.

Lo señalado en el párrafo anterior es importante ya que existe un reconocimiento de que la empresa no opera aislada de la comunidad y que sus relaciones de negocios no solamente involucran a los inversionistas sino que tienen repercusión en partes que no se encuentran representadas directamente en los consejos de administración.

• 1 Cornell University Law School. (n.d.). American Legal Ethics Library . Retrieved Mayo 2011, from [http://www.law.cornell.edu/ethics/nj/narr/NJ\\_NARR\\_1\\_13.HTM](http://www.law.cornell.edu/ethics/nj/narr/NJ_NARR_1_13.HTM)

• 2 Gioia, “Practicability, paradigms and problems in stakeholder tehorism” 1999

• 8 Consejo Coordinador Empresarial



*El Código de Mejores Prácticas* encontramos la inclusión del concepto de Terceros Interesados. Lo anterior tiene evidencia en las siguientes referencias:

En el Capítulo II del Código de Mejores Prácticas Corporativas no solamente establece el reconocimiento de la existencia de los Terceros Interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad, sino que los eleva al mismo nivel de los Inversionistas al señalar la necesidad de darles certidumbre sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

En el Capítulo IV referente a las prácticas recomendadas al Consejo de Administración, el Código de Mejores Prácticas Corporativas indica que es el propio Consejo de Administración quien debe promover que la sociedad o empresa considere a los Terceros Interesados en la toma de decisiones estratégicas y nos vuelve a recordar que el Gobierno Corporativo debe generar los mecanismos que promuevan ambientes que generen confianza a los Terceros Interesados.

El Capítulo VII nos menciona el concepto de Terceros Interesados vistos desde la perspectiva del Comité de Finanzas. Dicho Comité debe de asegurar la conducción de los recursos de los Inversionistas y el beneficio de los Terceros Interesados.

Es indispensable en generar una buena reputación con los Terceros, derivado a que sus intereses también coinciden a los de la organización. Por lo cual una comunicación es fundamental para dar confianza a este grupo. Al tomar en cuenta los intereses de Terceros y generar una administración de este rubro de forma automática se genera la confianza necesaria para eliminar inquietudes, dudas y quejas de forma rápida. Al mismo tiempo, se puede tener monitoreado a Terceros por si hay la existencia de actos indebidos proteger al informante y a la organización.

Como podemos observar, el concepto de Terceros Interesados está contemplado dentro del Código de Mejores Prácticas Corporativas. Lo anterior tiene su fundamento en el reconocimiento de que la integración de Terceros Interesados 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 concentra la integración de los compradores como parte de la fase superior de la cadena de valor, los empleados y funcionarios como los directamente afectados ante decisiones negativas tanto de la empresa como del mercado. La participación de los Terceros Interesados es condición necesaria y suficiente para hacer participativa a la sociedad, a los proveedores, compradores y empleados en la empresa.



## CAPÍTULO IV. RECOMENDACIONES SOBRE TERCEROS INTERESADOS



El concepto de Terceros Interesados es fundamental para desarrollar proyectos que sean sostenibles ya que los beneficios que genera su inclusión son de largo plazo. Todo con la finalidad de ser proactivos y reducir tiempos de consultoría y respuestas a expectativas negativas. Sin olvidar que un acercamiento a temprana etapa influye en la percepción pública, su gusto y da un tono positivo hacia externos internacionales. Sin olvidar el ahorro financiero que resulte.

Por lo cual el involucramiento de éstas partes cada vez es a más temprana etapa en los diferentes proyectos con la finalidad de considerar los puntos de vista, impactos, observaciones y principalmente crear una nueva y más fuerte reputación hacia éstas personas.

La Corporación Internacional de Finanzas (por sus siglas en inglés IFC) del Banco Mundial recomienda, dentro de su reporte para tener un Buen Compromiso con Terceros (Good Stakeholders Engagement), recomienda los siguientes puntos clave:

- **Identificación de Terceros:** Saber qué terceros son afectados por los proyectos de forma directa o indirecta; e identificar si sus intereses son similares a los de los accionistas. Saber que el gobierno es un tercero clave para todo proyecto.
- **Comunicación temprana:** Informar a terceros sobre el proyecto a temprana etapa y mantener durante la vida del proyecto ésta comunicación y accesibilidad.
- **Consultoría:** Generar consultoría con los terceros y generar reportes sobre sus intereses y opiniones para el proyecto. Sin olvidar al Consejo de Administración.
- **Negociación:** La etapa para negociar puntos importantes para conciliar intereses.
- **Administración de quejas:** Desarrollar un proceso para conciliar quejas por partes externas.
- **Involucramiento de Terceros en el monitoreo del proyecto:** Se recomienda éste involucramiento con la finalidad de observar los impactos, beneficios que pueden tener.
- **Reporte a los accionistas:** Recopilar, en conjunto con el Consejo de Auditoría, toda información generada por los Terceros Interesados para ser llevado a la Asamblea con la finalidad de informar y fundamentar las decisiones tomadas dentro del Consejo.
- **Identificación de Terceros Interesados potenciales:** Identificar a estos terceros que puedan ser potenciales y fundamentales para el proyecto en cuestión e ir monitoreando su buen desempeño para la organización.

Otro problema recurrente a nivel internacional es el cómo reportar el beneficio de los Terceros Interesados. Al respecto, existen varias propuestas para incorporar información para Terceros dentro de algunos reportes. Una de ellas es incorporar dentro del Reporte de Operación y Financiero (OFR por sus siglas en inglés) los siguientes rubros:

- Políticas ambientales.
- Políticas sobre ética social e intereses de reputación.



- Estrategias de negocios.
- Un reporte sobre los productos y desarrollos de la empresa.
- Estrategias de incorporación de intereses de Terceros hacia proyectos de desarrollo.

También es importante señalar que aunque no se tenga un formato adecuado para informar a Terceros sobre Prácticas Sociales Corporativas, se podrían utilizar varios esquemas como lo son:

- Compacto (UN Global Compact); lanzado en 1999, contiene estándares aceptados sobre puntos como protección ambiental, ambiente laboral e impactos sociales.
- Los estándares de la Guía de la Oficina Internacional del Trabajo (ILO).
- Al igual de los estándares por la Organización para la cooperación y Desarrollo Económico (OECD).
- Social Accountability 8000, la cual monitorea y certifica esquemas de estándares laborales.
- ISO 14000 para la administración de procesos para la protección ambiental.

Es importante recalcar que el Comité de Auditoría deberá generar un reporte especial donde se tomen en cuenta éstos puntos de vista de los Terceros Interesados con la finalidad de que sea tomado en cuenta dentro de las decisiones que tome el Consejo de Administración.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES**



1. El concepto de Terceros Interesados se refiere a cualquier persona física o moral, distinta a los accionistas, interesada en el buen desempeño, la estabilidad y permanencia en el tiempo de la sociedad. Estas partes pueden ser los trabajadores, empleados, clientes, proveedores y comunidad en general.
2. Se requiere que la empresa u organización genere los mecanismos de Gobierno Corporativo que proporcionen confianza a los Terceros Interesados.
3. El Consejo de Administración es el responsable de generar los mecanismos que proporcionen confianza a los Terceros Interesados.
4. Las decisiones estratégicas de la organización deben de tomar en cuenta a los Terceros Interesados.
5. Es importante que la organización genere reportes sobre el cómo se tomaron en cuenta los intereses de estas terceras partes involucradas.



## **CAPÍTULO V. BIBLIOGRAFÍA**



International Financial Corporation: World Bank Group “StakeHolder Engagement: a good practice handbook for companies doing business in emerging markets” URL: [http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p\\_StakeholderEngagement\\_Full/\\$FILE/IFC\\_StakeholderEngagement.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_StakeholderEngagement_Full/$FILE/IFC_StakeholderEngagement.pdf)

Buchholz y Rosenthal “Social Responsibility and Business Ethics” Massachusetts, Blackwell Publisher 2002.

Código de Mejores Prácticas Corporativas, Consejo Coordinador Empresarial, México 2010

Cooper S, “Corporate Social Performance A Stakeholder Approach, Ashgate Publishing Cia, London-Hants, UK.

Covarrubias Martinez, Alfonso “Gobierno Corporativo” 5 de junio. SAP Forum 2007

Cowe Roger “Corporate Governance: The Stakeholder Challenge” ACCA May 2001 ISBN: 1 85908 340 4

Cornell University Law School. (n.d.). *American Legal Ethics Library* . Retrieved Mayo 2011, from [http://www.law.cornell.edu/ethics/nj/narr/NJ\\_NARR\\_1\\_13.HTM](http://www.law.cornell.edu/ethics/nj/narr/NJ_NARR_1_13.HTM)

Pérez Carrillo, Elena “Corporate Governance: Shareholder’s Interests and other Stakeholders’ Interest” Universidad Santiago de Compostela 2007.



## 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:

Dr. Luis Eugenio De Gárate Pérez  
Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo  
Universidad de Monterrey

### Invitados al Subcomité:

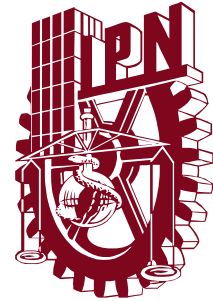
C.P.C. Carlos A. Carpy Morales  
Escuela Superior de Contaduría y Administración,  
Unidad Santo Tomás  
Instituto Politécnico Nacional

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

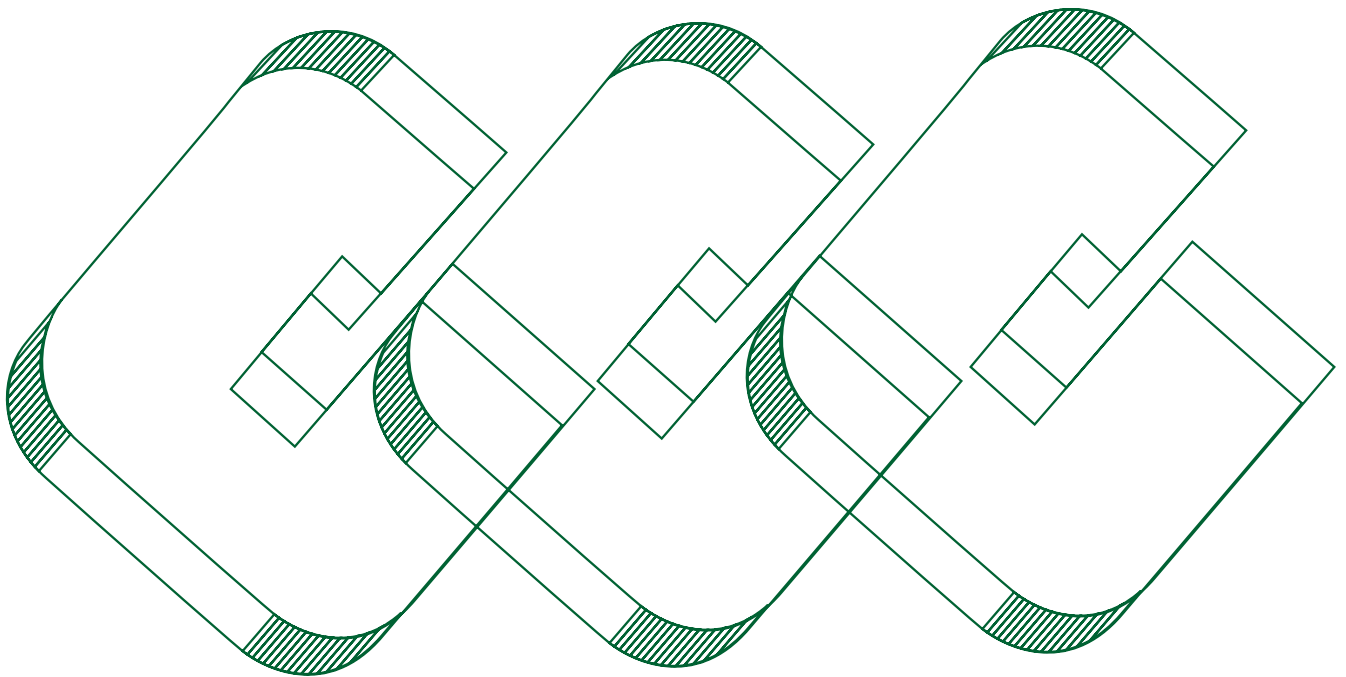
L.C. José Lino Rodríguez Sánchez  
Asociación Nacional de Facultades y Escuelas  
de Contaduría y Administración  
(ANFECA)

**COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS  
SUBCOMITÉ ACADÉMICO**





**consejo coordinador empresarial**





**consejo coordinador empresarial**

[www.cce.org.mx](http://www.cce.org.mx) / [cmpe@cce.org.mx](mailto:cmpe@cce.org.mx)