

**6° Estudio de Mejores Prácticas
en Gobierno Corporativo**

6º Estudio de Mejores Prácticas en Gobierno Corporativo

Hace varios años el término Gobierno Corporativo sonaba como algo lejano, distante e inclusive inalcanzable, era un tema que parecía estar restringido al ámbito de unas cuantas empresas que participaban en los mercados de valores y dentro de las organizaciones, únicamente al interés de ciertos directivos.

Con el paso de los años el Gobierno Corporativo ha ido ganando terreno hasta ocupar un lugar preponderante entre los temas más relevantes para la alta dirección de las organizaciones, tanto para sus estrategias como para el desarrollo económico y corporativo que le acompañan. Se ha entendido que su aplicabilidad va más allá de un cumplimiento regulatorio y que realmente genera valor cuando las prácticas se implementan acorde a las necesidades legales y, sobre todo, operativas de cada empresa.

Hoy en día, el Gobierno Corporativo, cuyo alcance es universal y sus prácticas y principios aplicables para todas las categorías y dimensiones, ha sido adoptado por un número creciente de empresas -pequeñas, medianas o grandes, públicas o privadas-, con un claro entendimiento de que no solo es un elemento clave para su institucionalización, sino que la misma institucionalización es una herramienta indispensable para propiciar su supervivencia y trascendencia.

Las ventajas de su implementación son múltiples, y una de las principales responde a una de las mayores preocupaciones de los empresarios: la protección de su patrimonio, toda vez que proporciona mecanismos que fomentan su sostenibilidad. Esto resulta particularmente relevante en nuestro país, ya que, como es bien sabido, son pocos los negocios que logran sobrevivir, y todavía menos, los que pasan a manos de la siguiente generación de la familia de los fundadores.

Tiempo y confianza

Ciertamente, el proceso no ha sido rápido, sin embargo, el tiempo invertido para su cristalización ha rendido frutos. El creciente reconocimiento de los empresarios acerca de que la trascendencia y crecimiento de sus empresas están íntimamente relacionados con la adopción de las mejores prácticas en Gobierno Corporativo, así lo demuestran.

No obstante, el momento preciso de la adopción depende de muchos factores y, desde luego, de las prioridades de cada empresa. De aquí la importancia de la sensibilidad para entender que cada organización es distinta, y que la implementación de Gobierno Corporativo implica un cambio cultural en la forma de administrar las empresas, por lo cual es necesario definir prioridades y ganar la confianza de sus accionistas, consejeros y directivos.

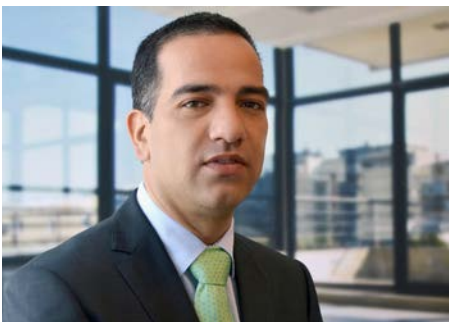
Consolidada la adopción, los beneficios tangibles que pueden aprovechar las organizaciones con un sólido Gobierno Corporativo son muchos y diversos, entre ellos:

- Facilita el acceder a fuentes no habituales de recursos, como la emisión de deuda, de capital u otros instrumentos financieros.
- Puede influir en obtener mejores condiciones de financiamiento, puesto que el riesgo de los bancos es menor al colocar recursos en empresas institucionalizadas.
- Asimismo, tiene efectos positivos en la reputación de las organizaciones
- Ayuda tanto a una incorporación organizada de generaciones distintas a la actual, como a responder ante situaciones imprevistas o eventos inesperados que imposibiliten a los directivos clave para seguir desarrollando sus actividades.

En síntesis, y como señalamos previamente, no obstante que la consolidación de un buen Gobierno Corporativo toma tiempo, los beneficios que se derivan de su implementación en el mediano y largo plazo, lo justifican y satisfacen ampliamente a las organizaciones.

Los invitamos a leer nuestro 6° Estudio de Mejores Prácticas en Gobierno Corporativo convencidos de que les permitirá hacer una reflexión sobre las prácticas que realizan en sus empresas.

Reciban un cordial saludo,



Daniel Aguiñaga Gallegos
Socio Líder de Gobierno Corporativo

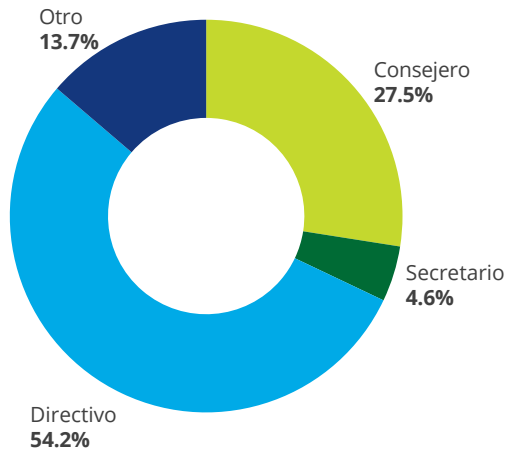


Rodrigo Badiola Monsalve
Socio de Gobierno Corporativo

Demografía

El presente estudio reúne las respuestas de miembros de Consejos de Administración o algún otro Órgano de Gobierno en México, de los cuales el **63%** participa en al menos un Consejo, **31%** tiene presencia en dos a cinco Consejos, y el **6%** restante en más de seis Consejos. Asimismo, el estudio incluye respuestas de Directores Generales y de personas que ocupan un puesto directivo.

Fig. 1. Perfil de encuestados

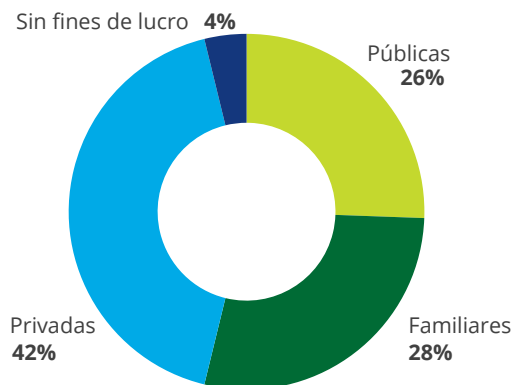


Esta edición destaca por la participación de las empresas privadas, cuyos miembros representan el **42%** de nuestros respondientes. De éstas, el **61%** opera con capital nacional, **29%** con capital extranjero y **10%** con capital mixto.

De las empresas públicas participantes, las cuales integran el **26%** de los respondientes, el **67%** cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), mientras que el **33%** restante cotiza en el extranjero.

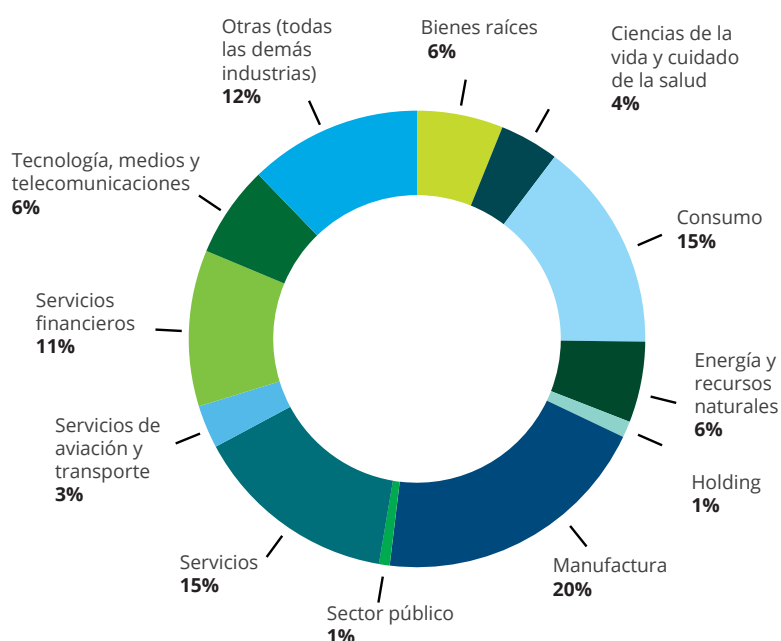
Por otro lado, se contó con la participación de empresas familiares y organizaciones sin fines de lucro, representando el **28%** y el **4%** - respectivamente - de la muestra.

Fig. 2. Participación por tipo de empresa



Buscando obtener una perspectiva más amplia de las prácticas en Gobierno Corporativo en el país, se fomenta la diversificación de las empresas participantes de acuerdo a la industria a la que pertenecen, su nivel de ingresos y el número de empleados que las integran. Respecto a las industrias, las de Manufactura (20%), Consumo (15%) y Servicios (15%) son las que reportan la mayor participación, sumando un 50% entre las tres industrias.

Fig 3. Participación por industria



En lo que respecta al tamaño de las empresas tenemos una participación de todo tipo de empresas: pequeñas, medianas y grandes. Si definimos empresas pequeñas como las que generan menos de 300 millones de pesos anuales en ventas, tuvimos una participación del **26%**. De empresas medianas, interpretado como las que generan entre 301 y 1,000 millones de pesos en ventas, la participación es del **17%**, mientras que las empresas grandes que definimos como las que generan arriba de 1,001 millones de pesos en ventas, tenemos el **48%**. Otro **9%** no nos proporcionó datos de sus ingresos. Este balance mejoró mucho respecto a nuestra encuesta de 2013, donde el 65% eran empresas pequeñas y medianas, por lo que creemos que los resultados de la encuesta nos muestran con mejor claridad las prácticas de Gobierno Corporativo en empresas medianas y grandes que son quienes por tamaño han invertido más en su desarrollo.

Fig. 4. Tamaño de las empresas participantes

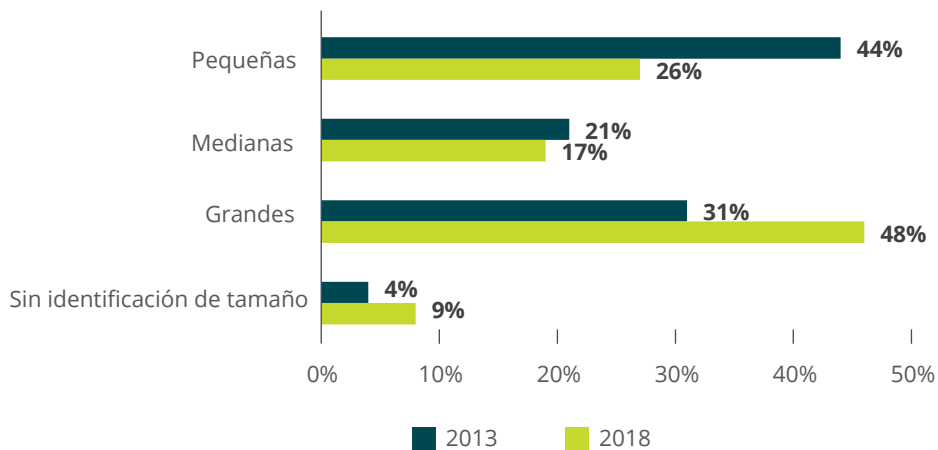


Fig. 5. Tipo y tamaño de empresas participantes

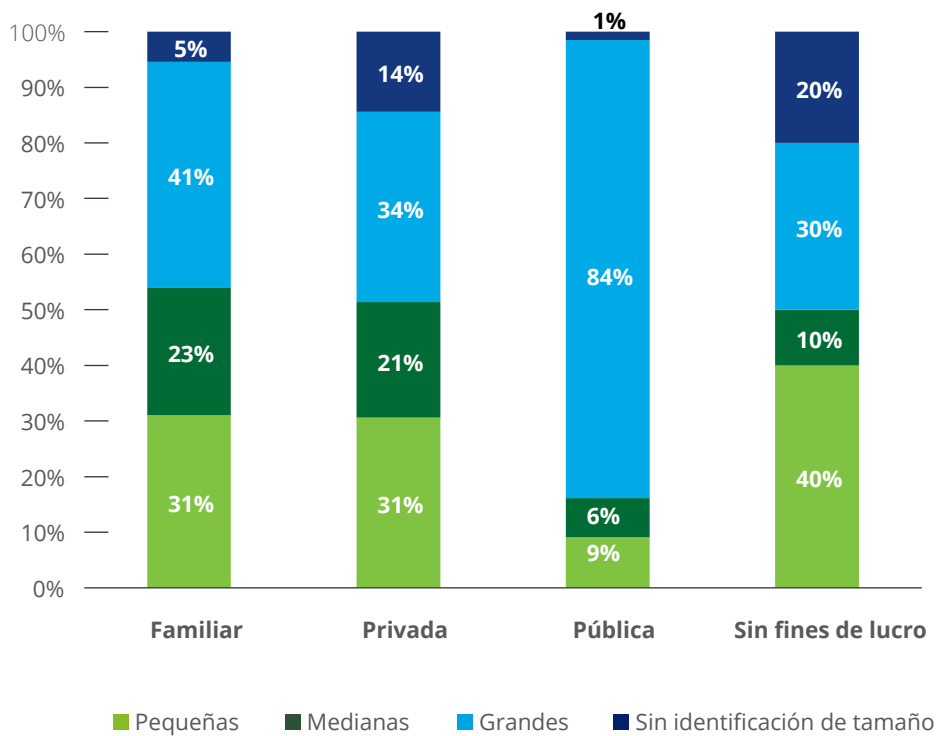
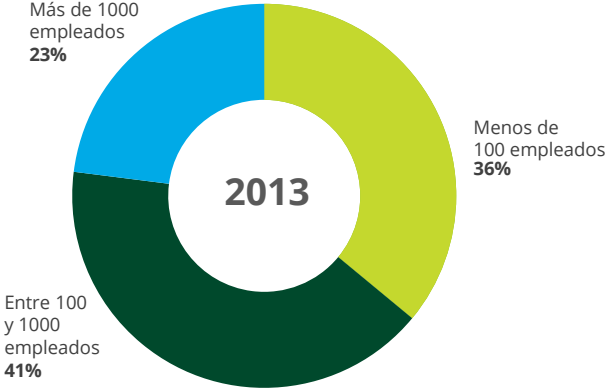
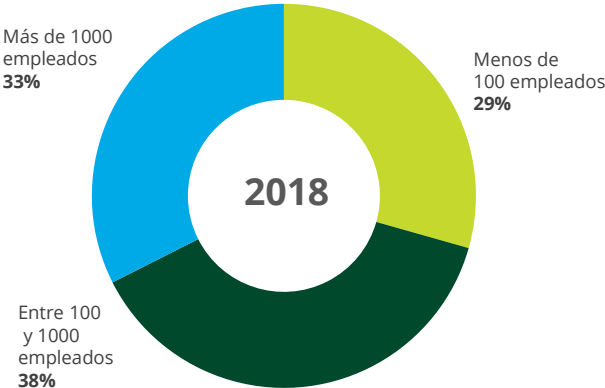


Fig. 6. Participación por número de empleados



Órganos de Gobierno: El panorama.

Para realizar un análisis integral del Gobierno Corporativo en México - esquema que se ha convertido en un factor crucial para la perdurabilidad de las empresas-, es necesario conocer la trayectoria que esta práctica ha tenido entre las organizaciones de nuestro país. Desde 2009, Deloitte ha investigado la existencia y funcionamiento de las prácticas de Gobierno Corporativo que ha tenido el sector privado en nuestro país, a través del Estudio de Mejores Prácticas en Gobierno Corporativo.

Con base en la encuesta a consejeros y directivos hemos sido capaces de construir un panorama sobre la implementación y apego a prácticas de Gobierno Corporativo, definiendo cuáles son los principales avances en la materia y cuáles son las áreas de oportunidad en las que las empresas deben trabajar.

Fig. 7. Órganos de gobierno con los que cuentan las empresas participantes. 2009 vs. 2010 vs. 2011 vs. 2012 vs. 2013 vs. 2018

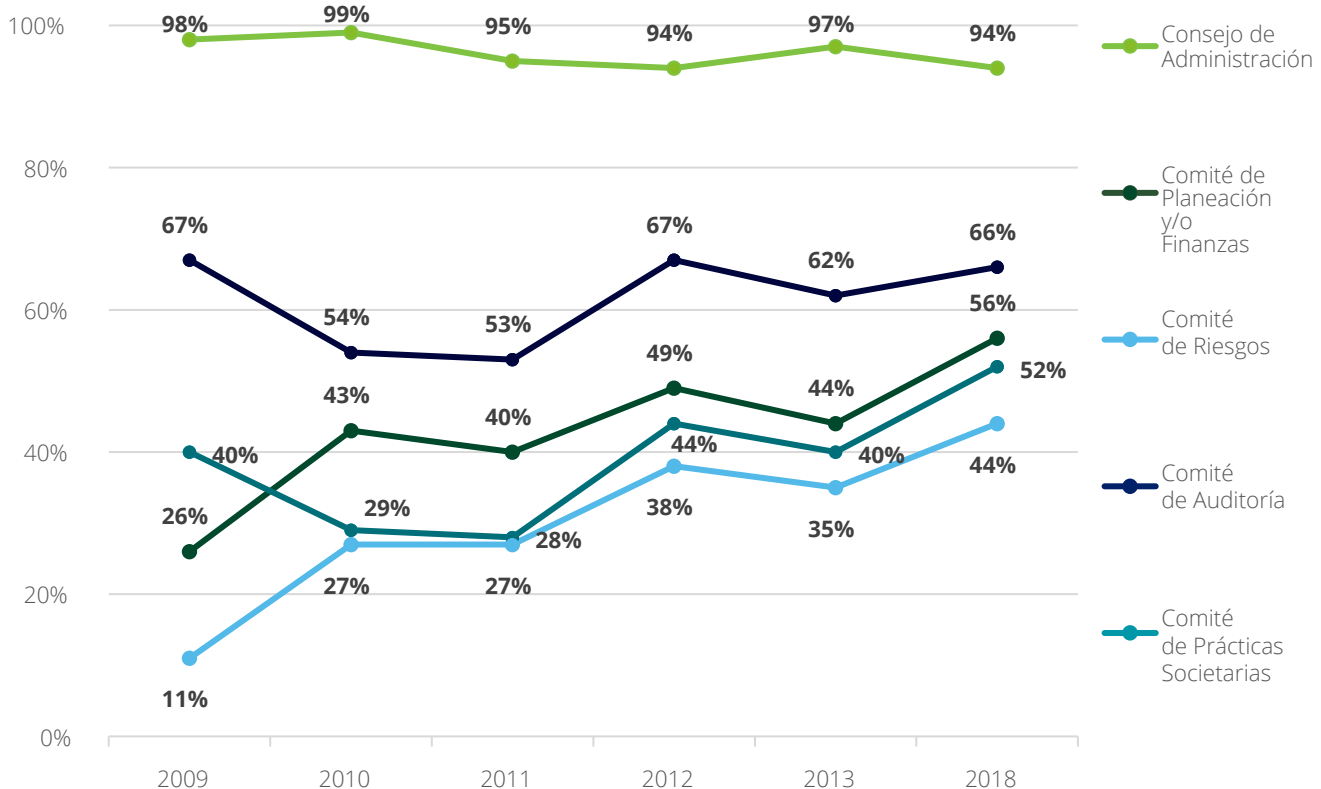


Fig. 8. Órganos de gobierno por tipo de empresa

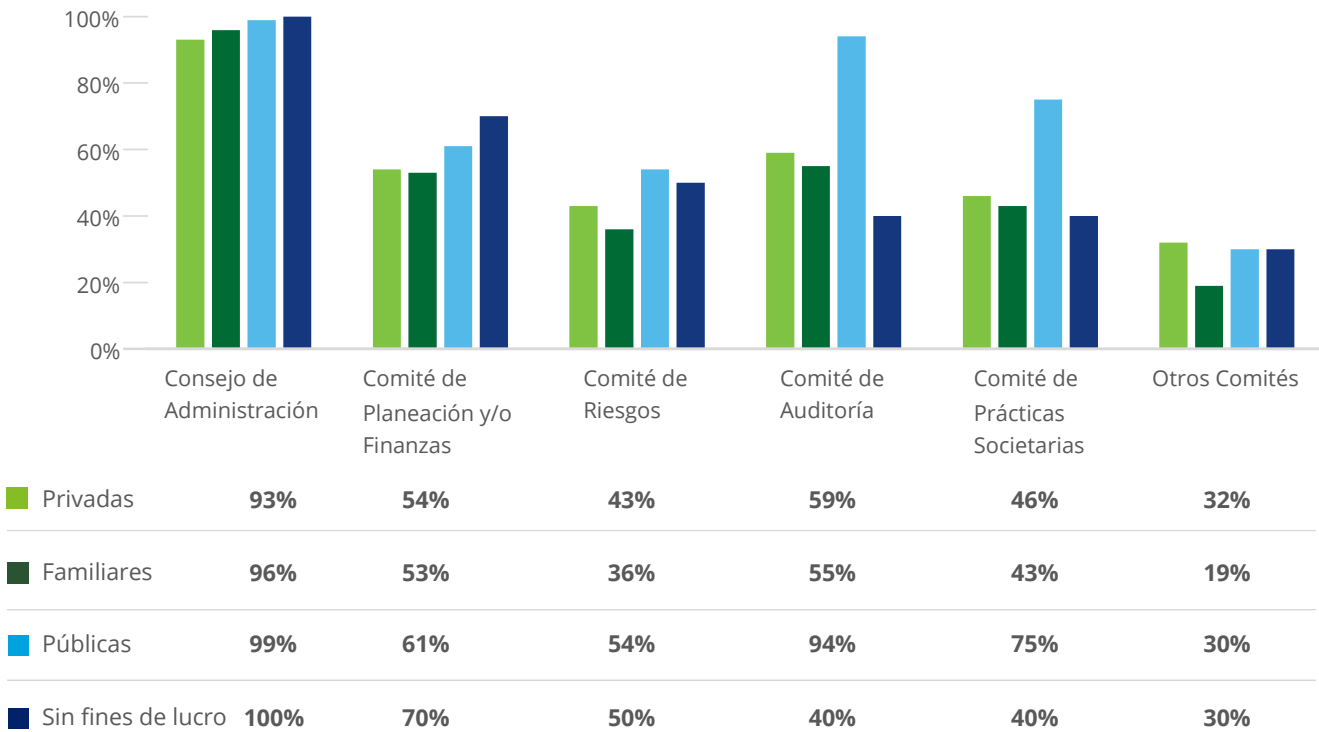
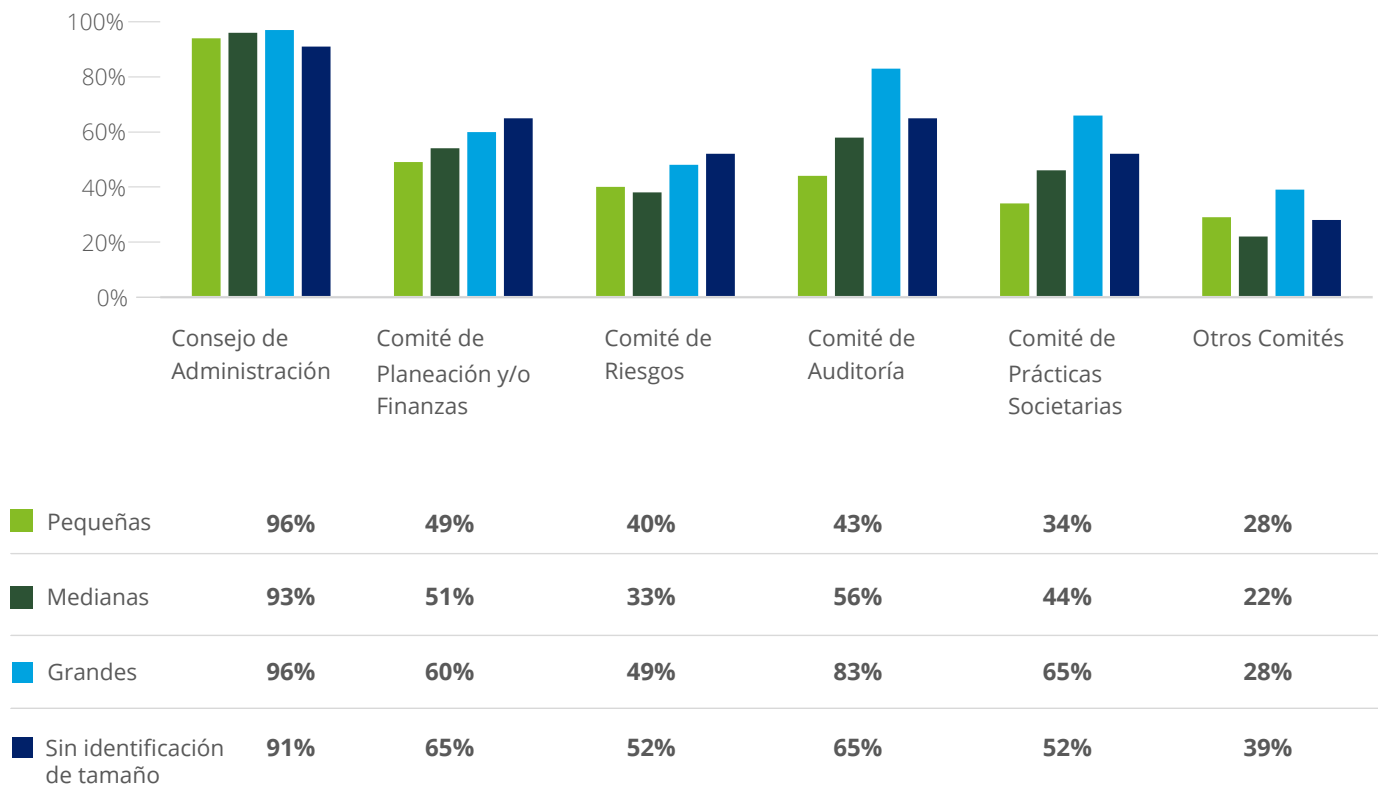


Fig. 9. Órganos de gobierno por tamaño de empresa



94% de las empresas consultadas tiene **Consejo de Administración**, de las cuales el nivel de satisfacción en el desempeño del Consejo fue en su mayoría “satisfactorio” (43%) y “altamente satisfactorio” (28%), así lo constatan 8 de cada 10 miembros con más de 5 años en el Consejo (Ver Fig. 10). Es de resaltar que la mayoría de los órganos de gobierno incrementa, mientras que el Consejo de Administración disminuye vs. 2013, lo que podríamos explicar considerando a las empresas pequeñas y medianas que en un proceso evolutivo no han establecido de manera legal un Consejo de Administración sin embargo han integrado Comités donde revisan aquellos temas que más les preocupan. En diferentes organizaciones hemos visto el modelo de Consejo Consultivo.

Como se muestra en la Figura 8, de las empresas públicas el 99% tiene definido su Consejo de Administración, así como el 97% de las empresas grandes.

71% de los miembros del Consejo de Administración se incorporó al Consejo desde hace más de 5 años, lo que demuestra la permanencia, a través del tiempo, de los integrantes de este órgano. 73% de ellos participan en seis o más consejos.

La consolidación de la trayectoria de los miembros del Consejo de Administración, aporta al presente estudio un panorama de mayor experiencia, que se refleja en los resultados.

El tiempo de trayectoria pudiera preocuparnos en el caso de consejeros independientes, quienes por mejor práctica se recomienda que roten cada 5 ó 7 años.

66% de las empresas participantes en el estudio cuenta con un **Comité de Auditoría**, un gran aliado para el Consejo de Administración en la vigilancia de las organizaciones. Es importante destacar que en el 57% (43% si tiene como se muestra en la tabla) de las empresas que reportan ingresos menores a 300 millones de pesos la figura de este Comité aún no es preponderante, lo cual nos hace sentido puesto que en este tamaño de organizaciones aún es común ver a los accionistas y consejeros formar parte de la dirección de la empresa y, dado el tamaño, es fácil asignar estas responsabilidades al propio Consejo de Administración. En este sentido, lo importante es discutir cuándo es el momento apropiado de incorporar el Comité de Auditoría, que comúnmente es cuando hay accionistas minoritarios que no participan en la dirección de la empresa y/o cuando los accionistas van separándose de la operación diaria.

Si relacionamos el tamaño de empresa versus el tipo, vemos que si hay una tendencia de integrar prácticas de Gobierno Corporativo según se van desarrollando las empresas, lo cual se muestra en la siguiente tabla:

Tamaño de empresa	Familiar	Privada	Pública	Sin fines de lucro	Total
Grandes	70%	74%	98%	100%	83%
Medianas	53%	52%	89%	0%	56%
Pequeñas	39%	44%	78%	0%	43%
Información no disponible	50%	69%	100%	50%	65%
Total	55%	59%	94%	40%	66%

Resalta en la tabla anterior cómo las empresas conforme van dejando de ser familiares y empiezan a crecer, incorporan a su estructura la figura del Comité de Auditoría.

56% de las empresas consultadas maneja un **Comité de Planeación y/o Finanzas**, que es fundamental para buscar un ambiente de mayor estabilidad frente a un entorno de incertidumbre y volatilidad. Este es el órgano de gobierno que más crece respecto a la encuesta de 2013, en un 10%, lo que nos permite ver cómo las empresas cada vez le dan más importancia a la planeación estratégica y financiera.

Este Comité es al que se le da más importancia sobre todo en empresas pequeñas familiares, lo cual hace sentido dadas las prioridades de crecimiento y finanzas sanas.

Tamaño de empresa	Familiar	Privada	Pública	Sin fines de lucro	Total
Grandes	60%	55%	61%	100%	60%
Medianas	35%	57%	75%	100%	51%
Pequeñas	57%	44%	50%	50%	49%
Información no disponible	50%	69%	100%	50%	65%
Total	53%	54%	61%	70%	56%

52% de las empresas consultadas tiene un **Comité de Prácticas Societarias**, alineado a lo que señala la Ley del Mercado de Valores. Este Comité comúnmente incluye en sus funciones y responsabilidades prácticas de políticas corporativas, delegación de facultades, recursos humanos, planeación y finanzas.

Podemos ver que este valor (51%) es muy similar al del Comité de Planeación y/o Finanzas (54%). De acuerdo a la experiencia de Deloitte esto se debe a que en muchas ocasiones las funciones y responsabilidades son muy similares, sólo cambia el nombre del Comité.

Si comparamos tipo de empresa versus tamaño, podemos observar que las empresas familiares, sin importar el tamaño, tienen rangos muy similares de implementación, lo cual por experiencia hemos visto que en este tipo de empresas se debe a que sesionan junto con el Comité de Auditoría. Sin embargo, si comparamos lo mismo en empresas privadas y públicas podemos ver cómo las empresas medianas y grandes si le dan más importancia que las pequeñas, en parte porque es una sugerencia de la Ley del Mercado de Valores y del Código de Mejores Prácticas Corporativas.

Tamaño de empresa	Familiar	Privada	Pública	Sin fines de lucro	Total
Grandes	47%	50%	82%	100%	65%
Medianas	41%	48%	50%	0%	44%
Pequeñas	43%	35%	17%	0%	34%
Información no disponible	25%	56%	100%	50%	52%
Total	43%	46%	75%	40%	52%

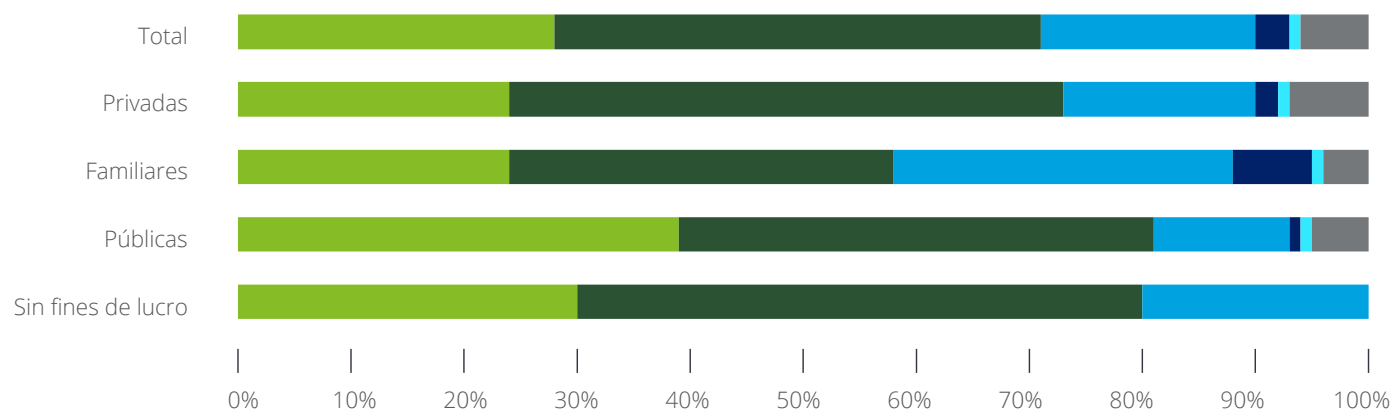
44% de las empresas tienen un **Comité de Riesgos**, lo que con el tiempo hemos visto que crece. Hoy en día observamos que las empresas tienen mayor conciencia de la importancia que tiene el analizar riesgos estratégicos, operativos, legales o regulatorios, así como de planear anticipadamente las estrategias para mitigar situaciones de riesgo.

Es de llamar la atención que las empresas pequeñas le están dedicando mayor tiempo a prácticas de riesgos, lo cual puede entenderse por el incremento en regulación que se ha dado en muchas industrias.

Tamaño de empresa	Familiar	Privada	Pública	Sin fines de lucro	Total
Grandes	40%	42%	55%	100%	49%
Medianas	18%	43%	50%	0%	33%
Pequeñas	48%	38%	33%	25%	40%
Información no disponible	25%	56%	100%	50%	52%
Total	36%	43%	54%	50%	44%

28% de las empresas cuentan con **otros Comités de Apoyo**, entre los cuales destacan el Comité de Compensaciones (22%), el Comité de Inversiones (14%), y el Comité de Ética (11%).

Fig. 10. Nivel de satisfacción del desempeño del Consejo de Administración por tipo de empresa.

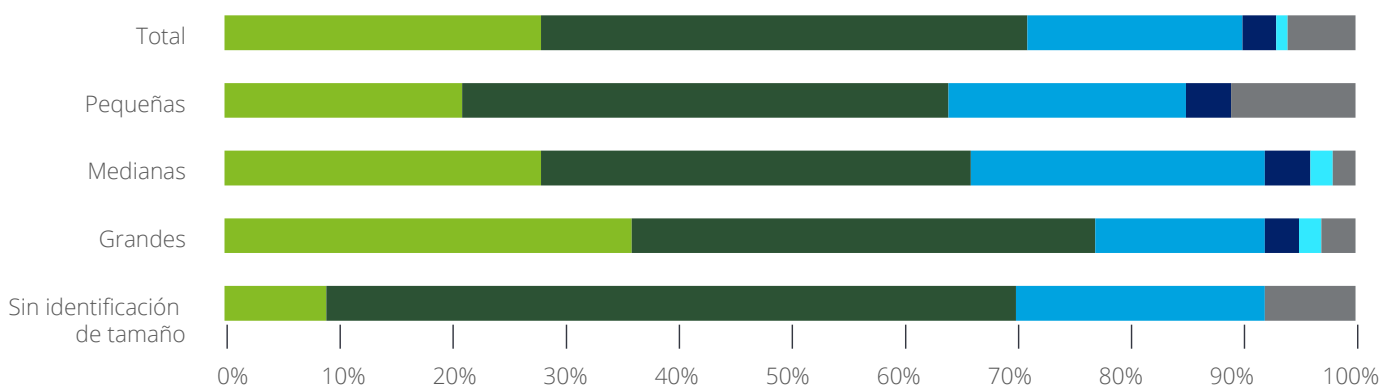


	Sin fines de lucro	Públicas	Familiares	Privadas	Total
Altamente satisfactorios	30%	39%	24%	24%	28%
Satisfactorios	50%	42%	34%	49%	43%
Suficientes	20%	12%	30%	17%	19%
Insatisfactorios	0%	1%	7%	2%	3%
Altamente insatisfactorios	0%	1%	1%	1%	1%
No sé	0%	5%	4%	7%	6%

De manera general podemos ver que el 71% de las organizaciones considera que el desempeño de su Consejo ha sido satisfactorio o altamente satisfactorio.

Las organizaciones con mejor resultado son las empresas públicas donde el 81% de las organizaciones otorga esas dos calificaciones y el tipo de empresa con menor calificación en esos dos conceptos son las empresas familiares donde el resultado es el 58%. Esto nos hace pensar sobre la importancia del proceso de institucionalización en las empresas familiares para que realmente el Consejo pueda realizar de manera adecuada sus tareas para que los accionistas tengan un mayor nivel de satisfacción con el trabajo realizado por los órganos de gobierno.

Fig. 11. Nivel de satisfacción del desempeño del Consejo de Administración por tamaño de empresa.



	Sin identificación de tamaño	Grandes	Medianas	Pequeñas	Total
Altamente satisfactorios	9%	37%	24%	21%	28%
Satisfactorios	61%	40%	38%	45%	43%
Suficientes	22%	15%	29%	21%	19%
Insatisfactorios	0%	2%	4%	4%	3%
Altamente insatisfactorios	0%	2%	2%	0%	1%
No sé	9%	4%	2%	9%	6%

Al igual que en la sección anterior si nos enfocamos en los conceptos de satisfactorio y altamente satisfactorio las empresas que sobresalen son las grandes con un 77% mientras que las pequeñas obtienen un 66% en esos dos conceptos. Esto nos permite confirmar lo mencionado respecto de que se requiere un proceso de madurez en la adopción de mejores prácticas de Gobierno Corporativo ya que en los primeros años de los órganos de gobierno puede ser difícil el cumplir con todas sus responsabilidades considerando la capacidad tanto del Consejo como de la sociedad para atender todos los temas que son relevantes para un buen Gobierno Corporativo.

Presidente del Consejo... ¿y Director General?

El que en una persona se concentren, de manera simultánea, dos funciones -la de Presidente del Consejo y Director General- es una práctica común entre las empresas privadas que trabajan bajo un modelo de Gobierno Corporativo, y una práctica que tiende a desaparecer en empresas públicas.

Fig. 12. Proporción de empresas cuyo Director General preside el Consejo por tipo de empresa

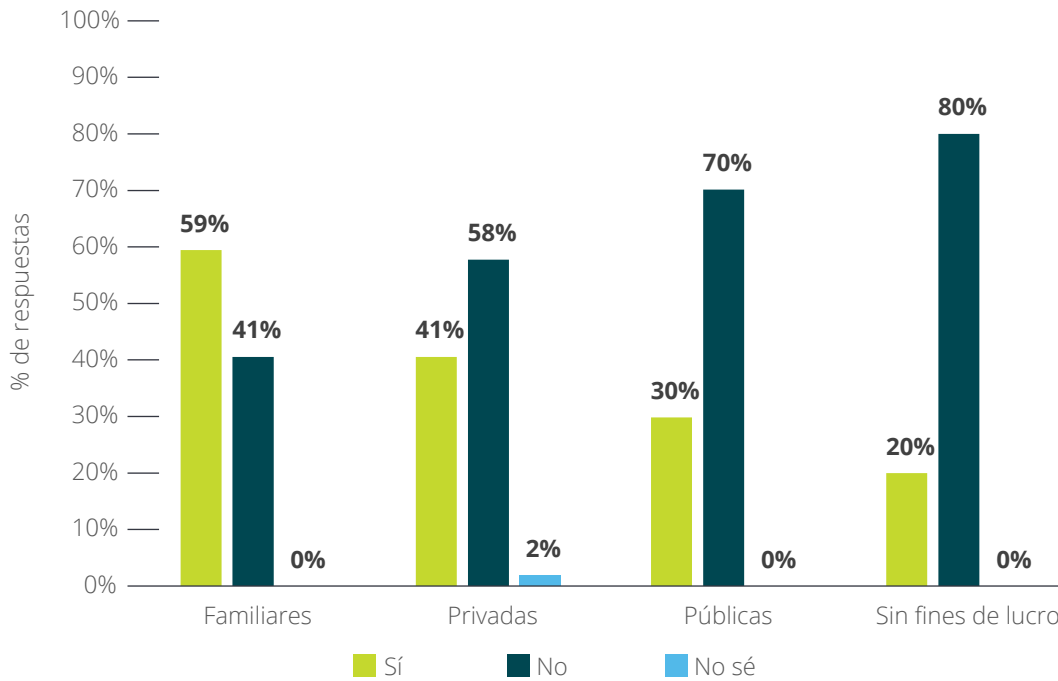
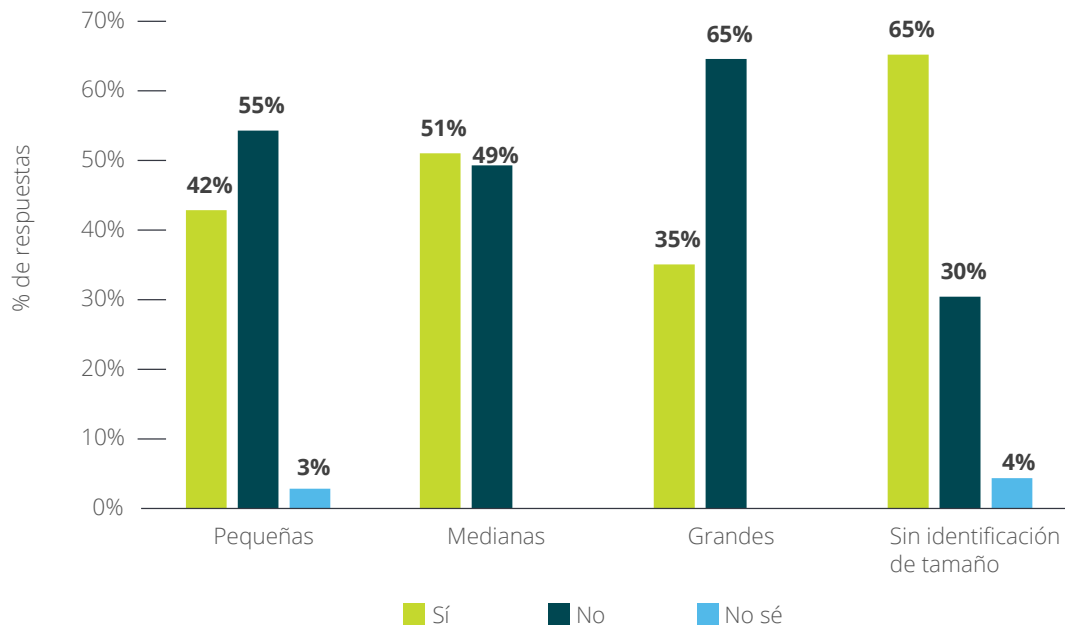


Fig. 13. Proporción de empresas cuyo Director General preside el Consejo por tamaño de empresa



Si bien se trata de una situación frecuente, sobre todo en las empresas familiares, en otros países se han presentado ambas tendencias, destacando el Reino Unido, donde el Director General no debe presidir el Consejo de Administración de acuerdo a la regulación aplicable a empresas públicas, y Estados Unidos de Norteamérica, donde estas dos funciones si pueden ser asignadas a la misma persona.

Las prácticas de Reino Unido buscan una separación de roles pensando en tener un contrapeso respecto a los temas y agenda del Director General en el Consejo de Administración.

En comparación con el estudio anterior, el porcentaje de organizaciones en las que el cargo de Director General y Presidente del Consejo de Administración es ocupado por la misma persona quedó prácticamente igual –llegando a un 42%.

Lo anterior significa que la mayoría de las empresas (56%) apuestan por la separación de estas funciones, pero no se ha observado un avance en impulsar esta práctica. En Deloitte creemos que esta práctica debe implementarse o no de acuerdo al tipo empresa, de su desarrollo, de la estructura accionaria, del número de generaciones que tenga una empresa familiar y de la madurez de los temas de Gobierno Corporativo.

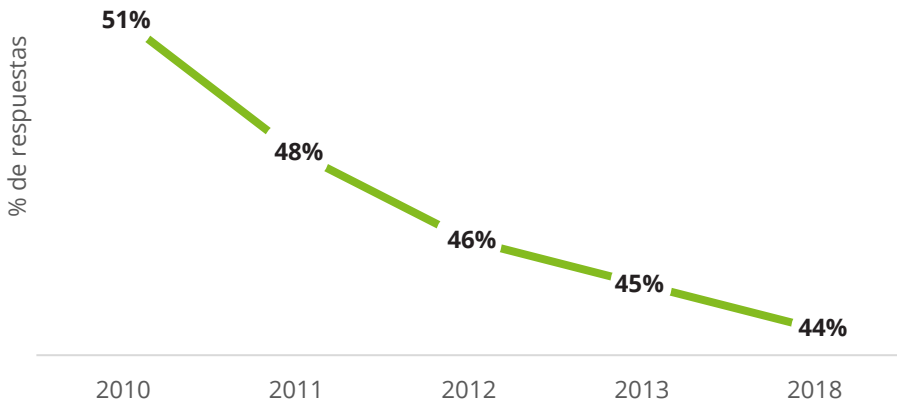
Así se eligen a los miembros del Consejo

Existen diversas formas en las que las empresas eligen a los miembros de sus Consejos de Administración. Los datos recabados en este estudio revelan la sugerencia de accionistas (49%) se mantuvo, de nueva cuenta, como estrategia principal.

Le sigue la selección por red personal (31%), así como contar con un perfil documentado (24%) y el utilizar una firma de selección de consejeros (16%) que, junto con la sugerencia de accionistas, conforman las cuatro principales maneras de seleccionar a los nuevos consejeros. Una empresa puede usar varias de estas maneras para identificar a diferentes consejeros. En nuestra experiencia la recomendación es que sin importar la fuente para la búsqueda de consejeros, lo que es un elemento esencial es que los accionistas trabajen previamente en definir las características, experiencia y conocimientos que desean en un consejero.

Pero, ¿qué se necesita para poder convertirse en un consejero? El mayor atributo que los Consejos de Administración observan al momento de reclutar a un nuevo integrante es, de acuerdo con las empresas encuestadas, la experiencia específica en la industria, con un 44%. En comparación con estudios previos, podemos ver que la importancia de tener un consejero experto en la industria disminuye, mientras que los atributos que crecen son los de tener experiencia como consejero.

Fig. 14. Importancia de la experiencia específica en la industria como criterio para reclutamiento de consejeros



Le siguen cuestiones como la experiencia previa como consejero (19%) y la experiencia en órganos de gobierno (16%), así como un importante porcentaje (13%) que en realidad no sabe cuál fue el atributo más importante al momento de reclutar un nuevo consejero.

En Deloitte hemos visto cómo a través de los años se han ido profesionalizando y especializando los consejeros, es decir, cada vez más se busca que los consejeros sean personas independientes que agreguen valor a la empresa dejando de reclutar a amigos o asesores que en ocasiones tienen conflicto de interés.

Fig. 15. Composición de los Consejos de Administración (promedio general)

Integración	2018	2013	2012	2011	2010	2009
No. de miembros	10	11	10	7	10	10
- Independientes	4	4	3	2	3	3
- Patrimoniales	4	4	4	3	5	4
- Relacionados	2	3	3	2	2	3

Estos resultados nos permiten identificar que se ha dado una pequeña disminución en el tamaño de los órganos de gobierno particularmente en los consejeros relacionados, esto demuestra un mayor apego a mejores prácticas de Gobierno Corporativo buscando que los órganos de gobierno estén compuestos por consejeros patrimoniales e independientes. Existe todavía un área de oportunidad ya que la recomendación es que los órganos de gobierno estén compuestos por un número impar de miembros.

Fig. 16. Composición de los órganos de gobierno (promedio general)

Integración	Consejo de Administración	Comité de Planeación y/o Finanzas	Comité de Riesgos	Comité de Auditoría	Comité de Prácticas Societarias
No. de miembros	10	7	6	5	5
- Independientes	4	3	2	2	2
- Patrimoniales	4	2	2	2	2
- Relacionados	2	2	2	1	1

Aquí podemos observar que en la mayoría de los Comités sí se cumple con la recomendación de que sean un número impar. Llama la atención el tamaño de un Comité como el de Planeación y Finanzas que está formado por siete personas cuando el Consejo está formado por 10 personas. Nuestra recomendación es que los Comités deben estar integrados por un número de 3 a 5 personas dependiendo del tamaño del Consejo y de la empresa, pero nunca debe tener un tamaño que pudiera ya ser una mayoría de los miembros del Consejo de Administración.

También podemos observar que los Consejos de Administración más grandes son en las organizaciones sin fines de lucro (promedio 12 miembros) y en las empresas públicas (promedio 11 miembros). Esto hace sentido por el interés de las organizaciones sin fines de lucro de tener un mayor número de personas apoyando su causa y en el caso de las empresas públicas apeguándose a la recomendación del Código de Mejores Prácticas Corporativas y a las necesidades que tienen de creación de diferentes órganos de gobierno.

Por el otro lado en las empresas familiares (promedio 8 miembros) y empresas privadas (promedio 9 miembros) tienen un menor número de miembros pero en las dos categorías tienen ya una importante presencia de consejeros independientes.

Fig. 17. Composición del Consejo de Administración por tipo de empresa

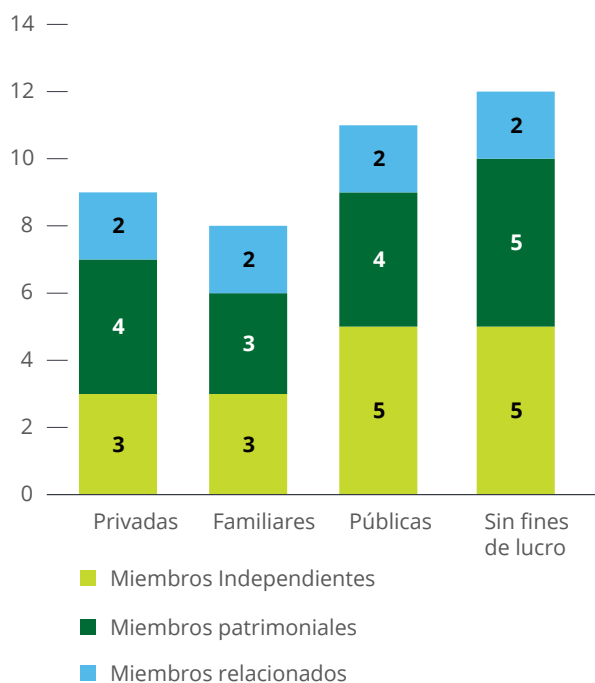
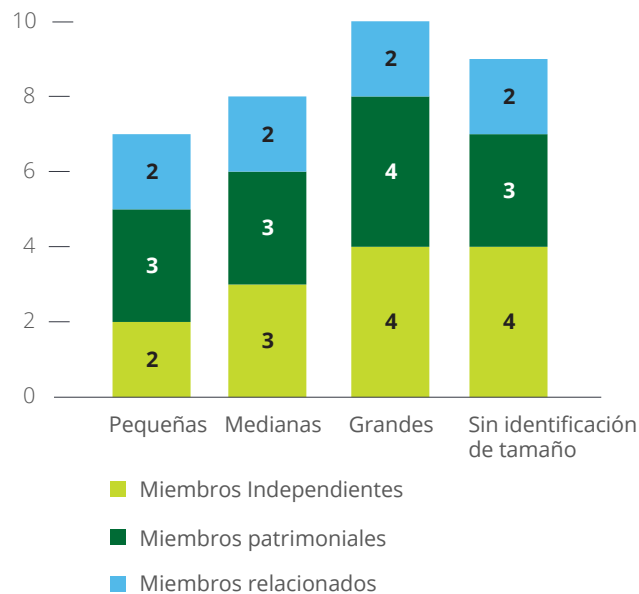


Fig. 18. Composición del Consejo de Administración por tamaño de empresa



En congruencia con lo previamente comentado vemos que las empresas grandes tienen un promedio de 10 personas, las medianas de 8 y las pequeñas de 7. Nuevamente esto hace referencia a un proceso de evolución de Gobierno Corporativo donde una empresa pequeña requiere menos miembros porque todos los temas se ven directamente en el Consejo de Administración versus una empresa grande donde se requiere la creación de Comités que cuenten con la participación de miembros del Consejo.

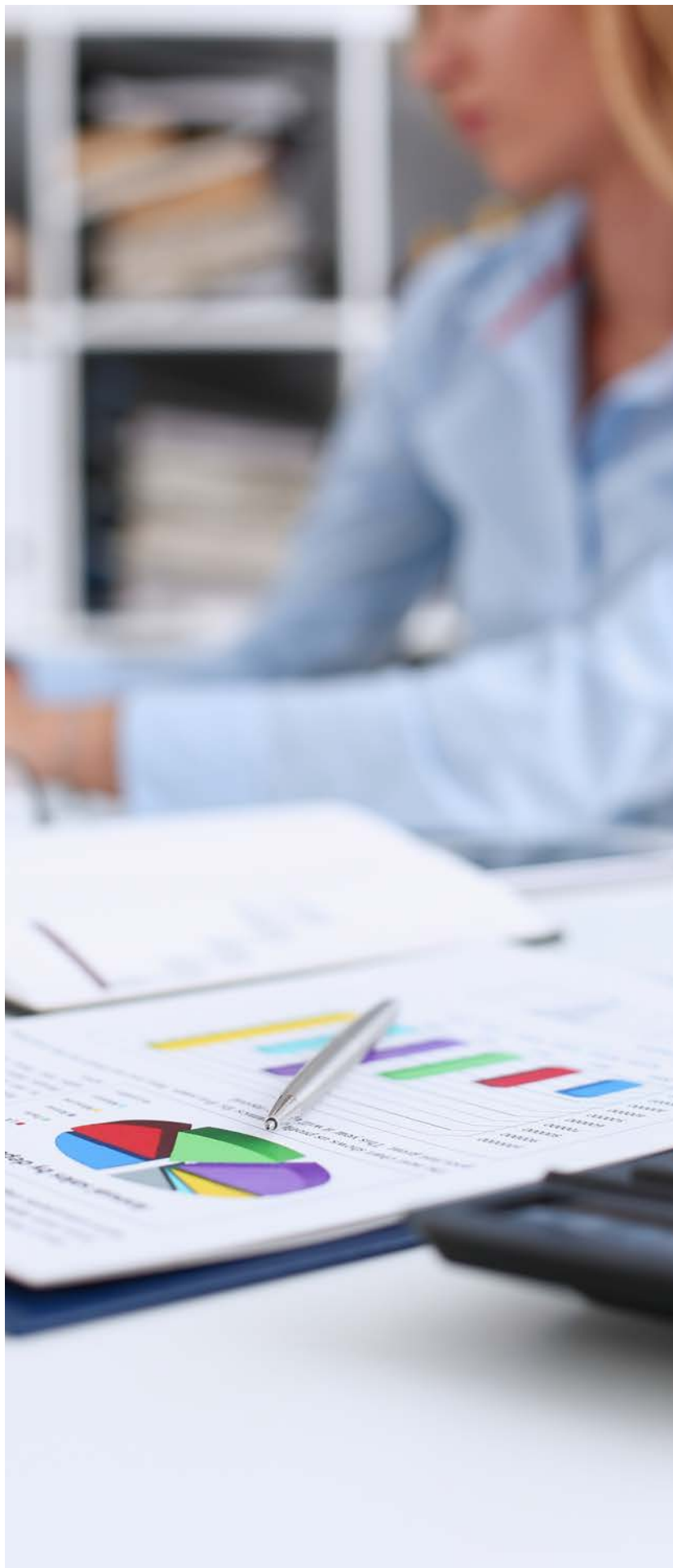
Programa de Inducción

Una vez que se es reclutado como parte del Consejo de Administración, ¿cuál es el siguiente paso? La inducción, un proceso en el que, como nos muestran los datos obtenidos, y como se reveló en la edición pasada de nuestro estudio, las organizaciones encuestadas mostraron una baja participación -50% de las empresas no tienen ningún procedimiento de este tipo-. Nuestra recomendación es que se debe programar un programa de inducción adecuado para los consejeros, este programa de inducción debe incluir presentaciones del trabajo que el Consejo ha realizado y sesiones con los diferentes directivos para que le presenten un resumen de sus actividades así como visitas a instalaciones de la empresa para comprender más sobre el negocio.

Evaluación de Consejos

Ya que se tiene establecido un Consejo de Administración, es esencial llevar a cabo evaluaciones periódicas para mejorar la eficiencia del órgano, así como definir la renovación o, incluso, el reemplazo de algunos de sus miembros. Una de las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas es llevar a cabo una evaluación del Consejo, sin embargo, solo el 34% lleva a cabo esta práctica de manera colegiada.

Para la mayoría de las organizaciones encuestadas, la manera en la que se toma la decisión de cambios en el Consejo es por decisión del Consejo en su totalidad (29%), seguida por una decisión del Presidente del Consejo (24%), una política corporativa para remover consejeros (24%) y la evaluación individual de consejeros (20%). Es importante seguir trabajando en el proceso de evaluación de los órganos de gobierno y de los propios consejeros, que permita monitorear el valor que generan a la empresa y establecer objetivos de mejora. La perspectiva de Deloitte es que antes de pensar en cambios en los órganos de gobierno se debe de tener muy en claro los objetivos y la metodología de evaluación, recordando siempre que la decisión sobre cambios en el Consejo debe recaer sobre la Asamblea General de Accionistas, la cual puede apoyarse en recomendaciones del Consejo de Administración. También será importante definir periodos máximos de permanencia en el Consejo para asegurar una rotación adecuada.



Mujeres en los Consejos: ¿representación suficiente?

A nivel global, la 5ª Edición del Estudio "Mujeres en los Consejos de Administración: Una perspectiva global", elaborado por Deloitte en el 2017, señala que sólo 15% de los puestos de los Consejos a nivel global son ocupados por mujeres, lo que representa un ligero aumento respecto al 12% reportado en el 2015. Ese mismo estudio basado exclusivamente en empresas públicas de nuestro país en el 2017 arroja que solo el 6% de los asientos de los Consejos de Administración son ocupados por mujeres.

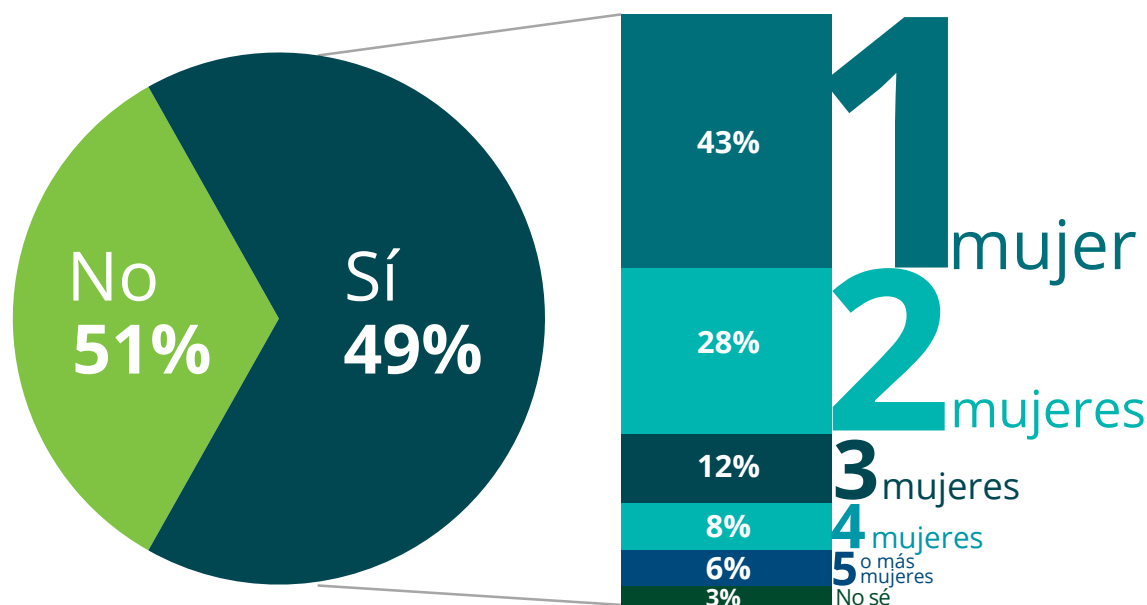
Sin embargo, en este estudio donde incluimos a empresas privadas y familiares observamos que cada vez son más los Consejos de Administración que integran mujeres a sus filas, -el porcentaje creció de 43% a 49%-, sin embargo, en los Consejos en donde existe una representación femenina, los números de mujeres son bajos. La mayoría (43%) solo

cuenta con la participación de una mujer, mientras que los Consejos con cinco o más mujeres tienden a ser la minoría (6%).

Los resultados nos demuestran que, como se había señalado en ocasiones anteriores, es necesario que, desde el sector privado, se impulsen iniciativas que promuevan la participación de las mujeres en los Consejos de Administración, mediante la identificación y desarrollo de talento de todos los niveles de las organizaciones.

Es importante que las empresas comprendan que la representación de la mujer en los Consejos es aún insuficiente y que aún queda mucho por hacer, pues su incursión puede ser un motor que agregue valor no solo a las funciones de este órgano, sino a toda la organización en sí.

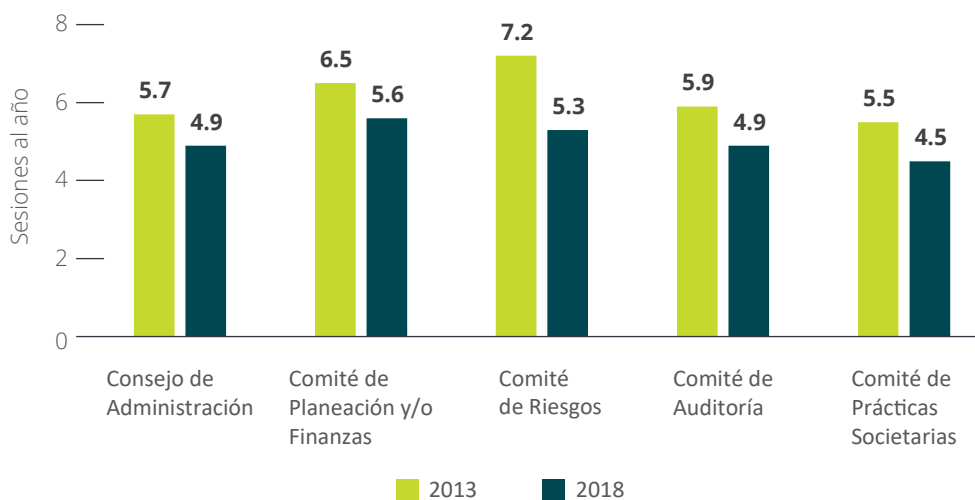
Fig. 19. Participación de mujeres en los Consejos de Administración



Consejos: así se vive el día a día

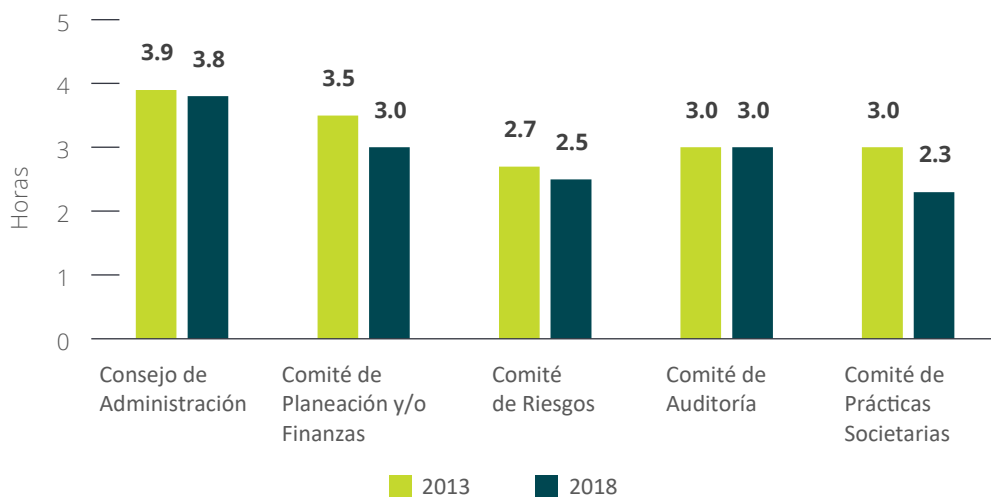
¿Cuál es la dinámica de operación de un Consejo de Administración? ¿Cada cuándo se reúnen sus miembros? ¿Cuál es la actividad a la que le destinan un mayor tiempo?

Fig. 20. Número de sesiones durante el año 2013 vs. 2018



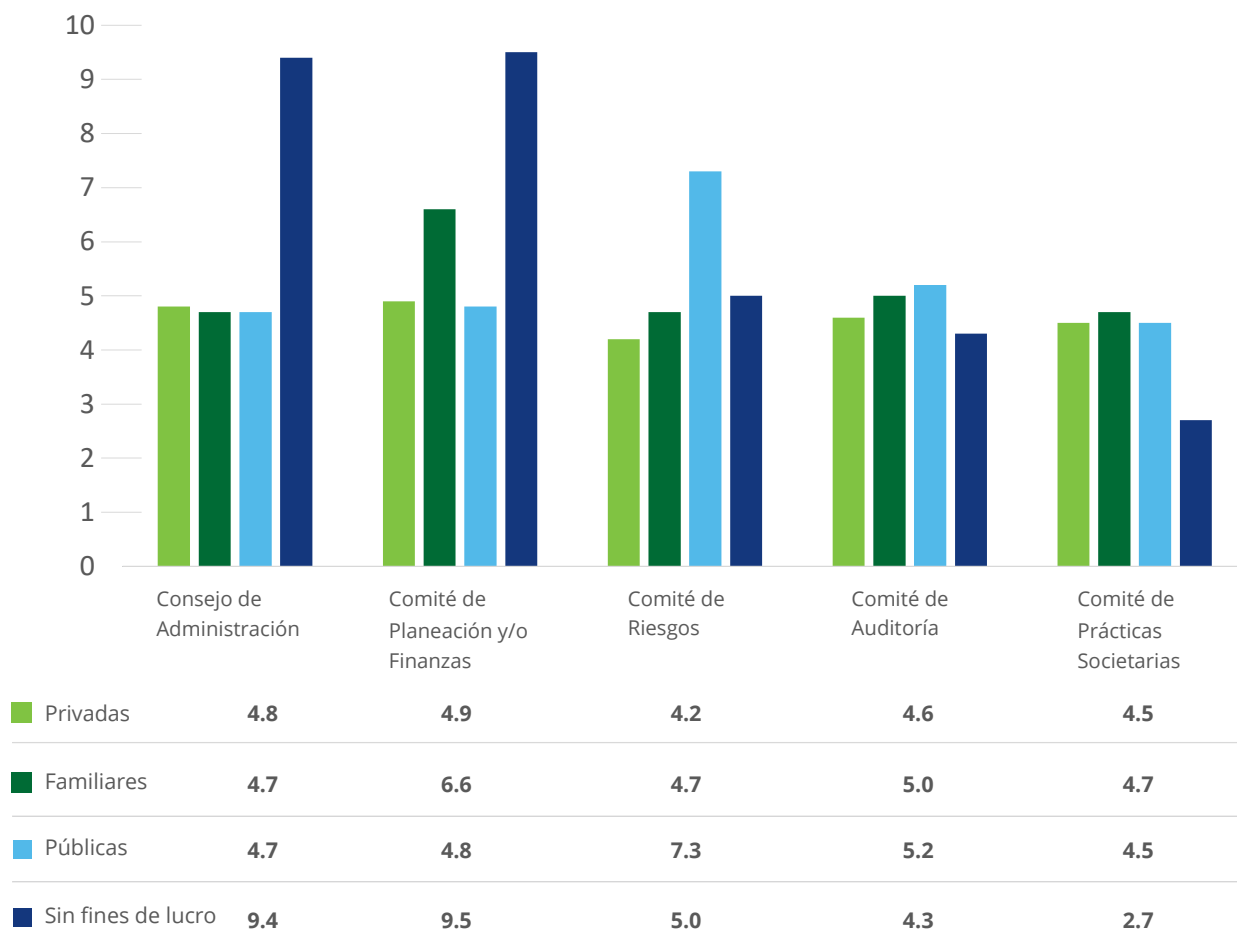
En todos los casos vemos una reducción de número de sesiones, lo cual puede deberse a una mayor eficiencia de los órganos de gobierno y a una mayor madurez de las organizaciones para trabajar con un modelo de Gobierno Corporativo. De acuerdo a mejores prácticas en todos los casos se considera un número adecuado de sesiones para un periodo de 1 año.

Fig. 21. Duración promedio por sesión 2013 vs. 2018



Vemos una pequeña disminución en las horas por sesión en algunos casos, pero no consideramos que sea una variación que esté teniendo un impacto en la dinámica de los órganos de gobierno.

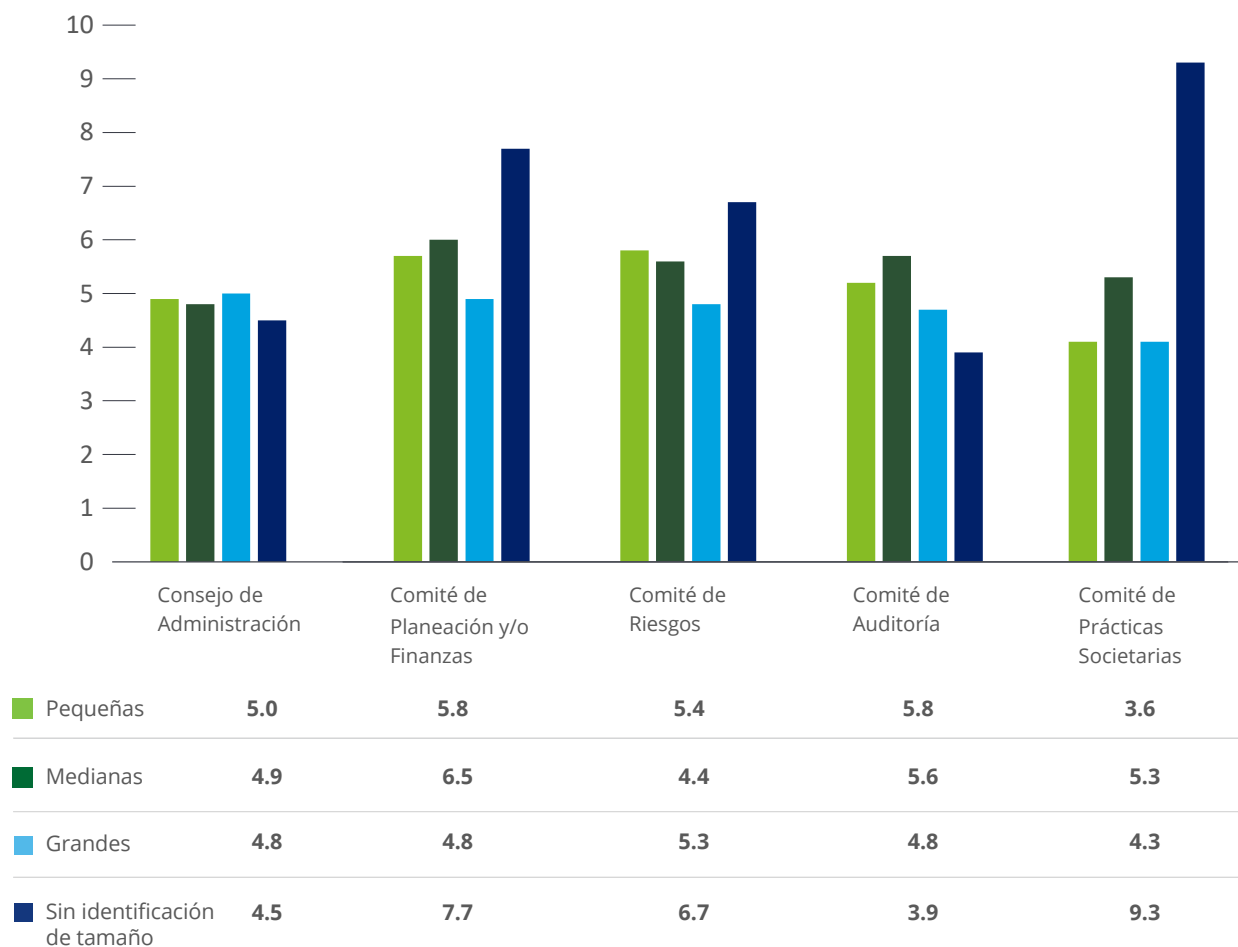
Fig. 22. Número de sesiones durante el año por tipo de empresa



En esta grafica podemos observar que la diferencia principal es en las organizaciones sin fines de lucro donde en algunos casos el deber fiduciario o las necesidades específicas de algunas organizaciones requieren de un mayor número de sesiones.

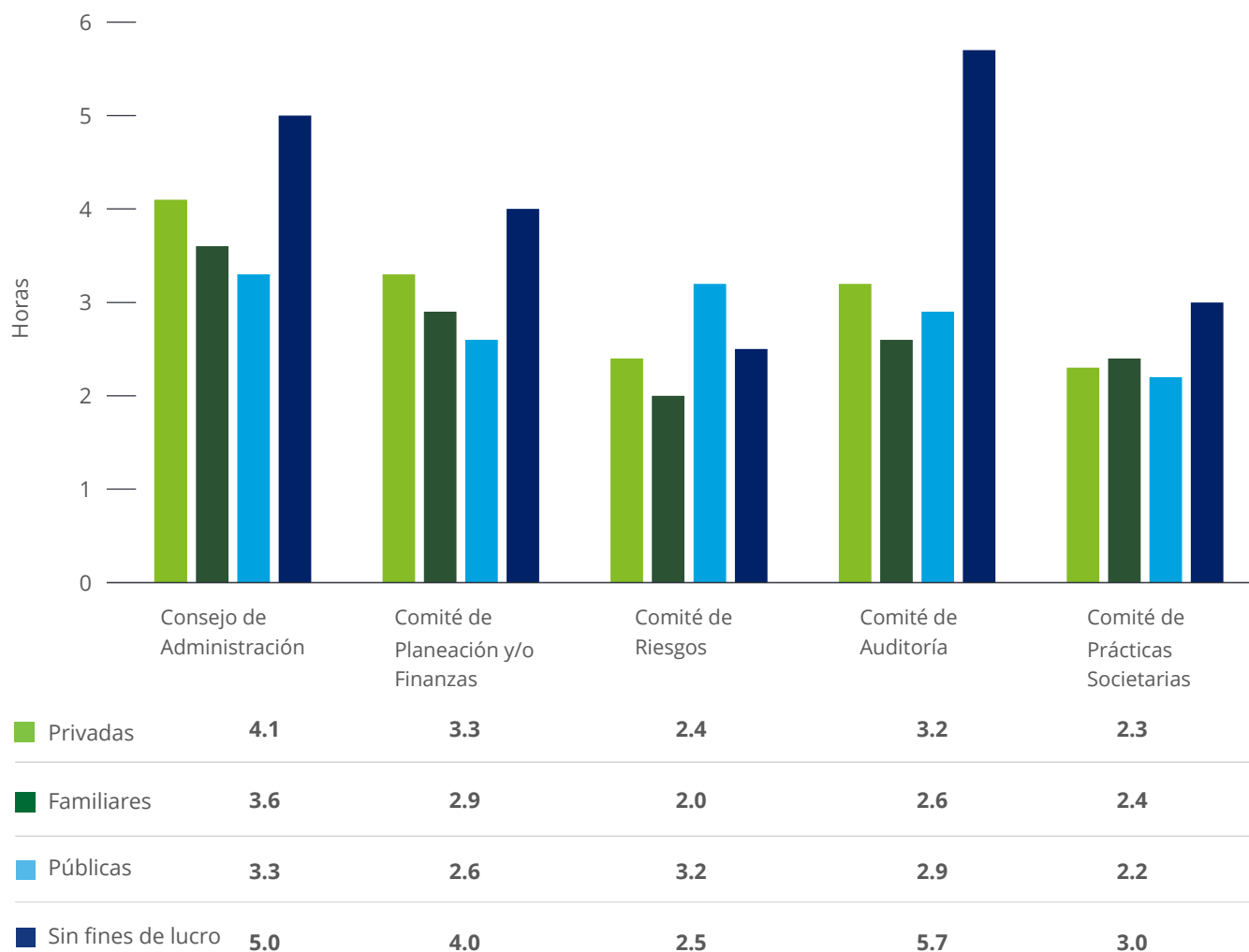
En cuanto a privadas, familiares y públicas lo que vale señalar es que en las organizaciones públicas los Comités de Riesgos se reúnen 3 sesiones más en comparación con las privadas y/o familiares, esto puede deberse a regulación específica para algunos sectores en lo que se refiere al Comité de Riesgos. También se puede señalar que las empresas familiares es donde más se reúne el Comité de Planeación y Finanzas y esto hace sentido en un proceso de implementación de Gobierno Corporativo donde los temas de planeación y finanzas tradicionalmente requieren más desarrollo en este tipo de empresas.

Fig. 23. Número de sesiones durante el año por tamaño de empresa



Según la información proporcionada por nuestros encuestados, la mayoría de los Consejos de Administración (39%) se reúnen un promedio de cinco veces al año, con una duración por sesión de aproximadamente cuatro horas. En cuanto a tamaño no identificamos una diferencia tan relevante en el número de sesiones como se pudo ver en la gráfica de tipo de empresa.

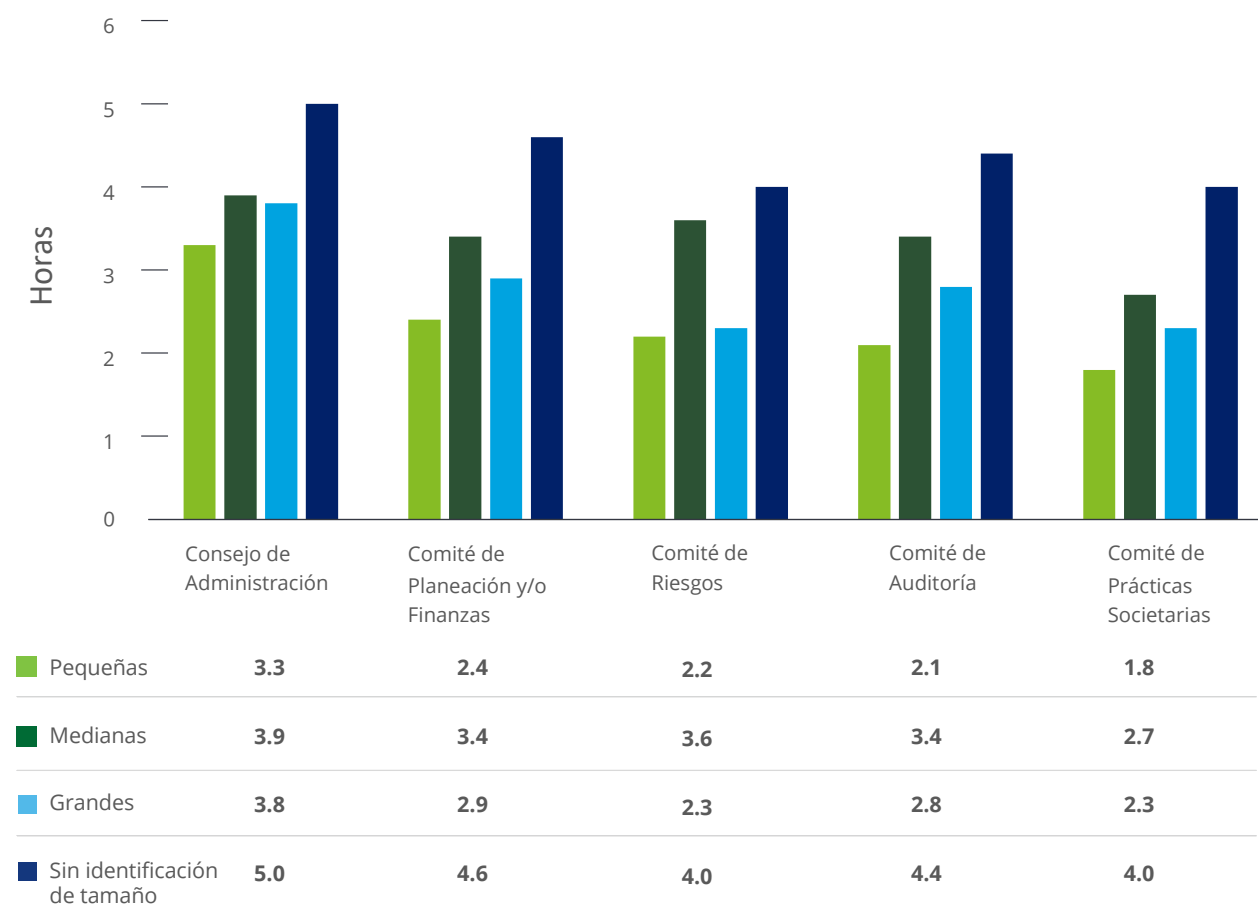
Fig. 24. Duración promedio por sesión por tipo de empresa



En relación con la duración promedio de sesiones del Consejo de Administración podemos ver que de manera total es de 3.8 horas y que las organizaciones sin fines de lucro tienden a tener sesiones más largas y las empresas públicas son las de sesiones de menor duración tanto en Consejo como en los Comités de Apoyo.

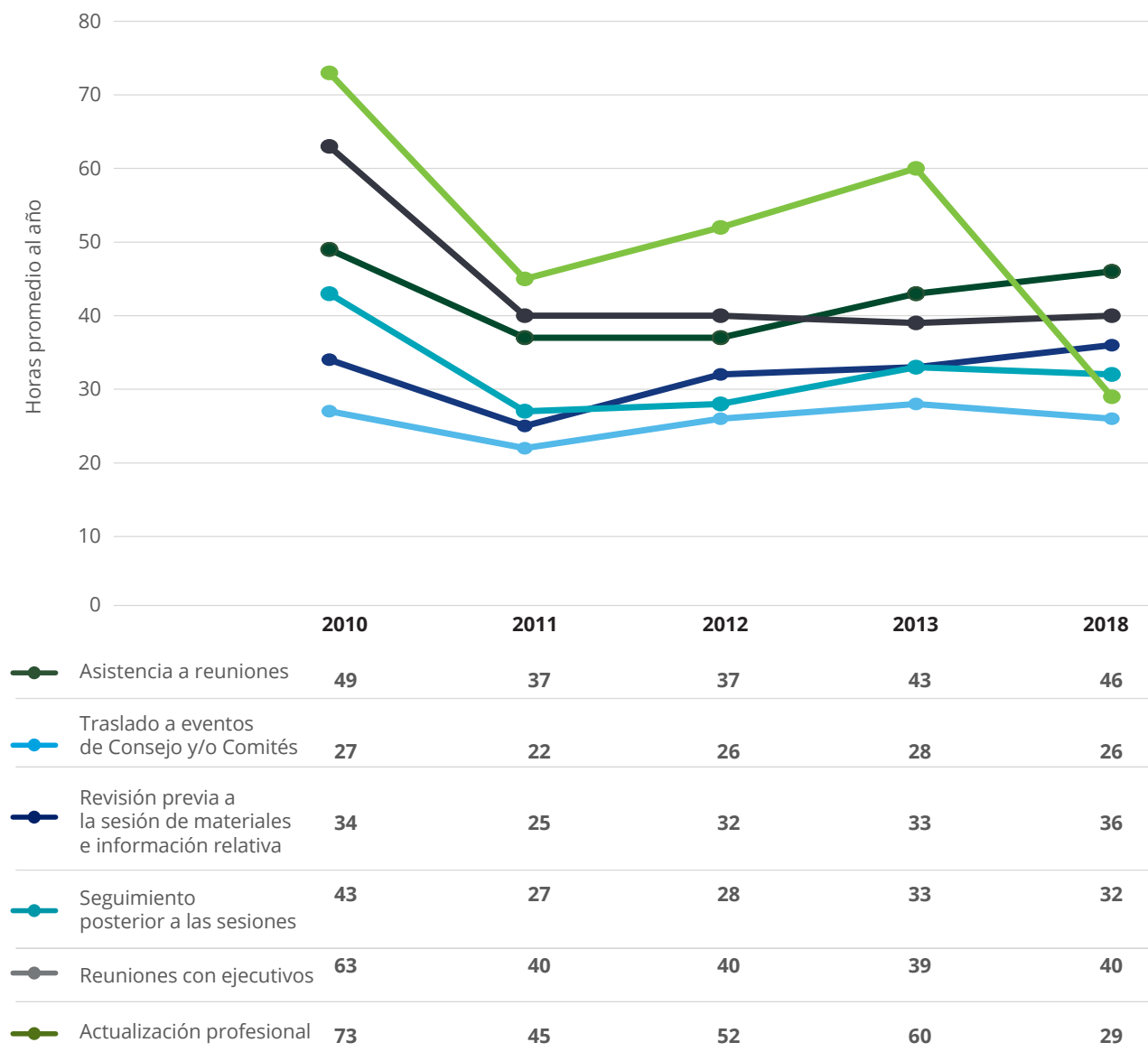
Consideramos que esto está relacionado con la madurez de las organizaciones en Gobierno Corporativo y el tiempo que se requiere para discutir el desarrollo de ciertos temas que no existen en organizaciones privadas y familiares y que ya están implementados en empresas públicas.

Fig. 25. Duración promedio por sesión por tamaño de empresa



Similar a nuestra observación en cuanto al número de sesiones, la duración de sesiones no tiene una variación tan significativa considerando el tamaño de las organizaciones. Sería conveniente resaltar que aquellas organizaciones de las cuales no tenemos información de su tamaño es donde más duran las sesiones. Adicional a eso, en el caso de las empresas pequeñas el Comité de Prácticas Societarias es el de menor duración y significativo contra las empresas medianas y grandes, si consideramos algunos de los temas que este Comité revisa, es normal que se requiera menos tiempo porque seguramente son temas que la organización todavía no está lista para discutir.

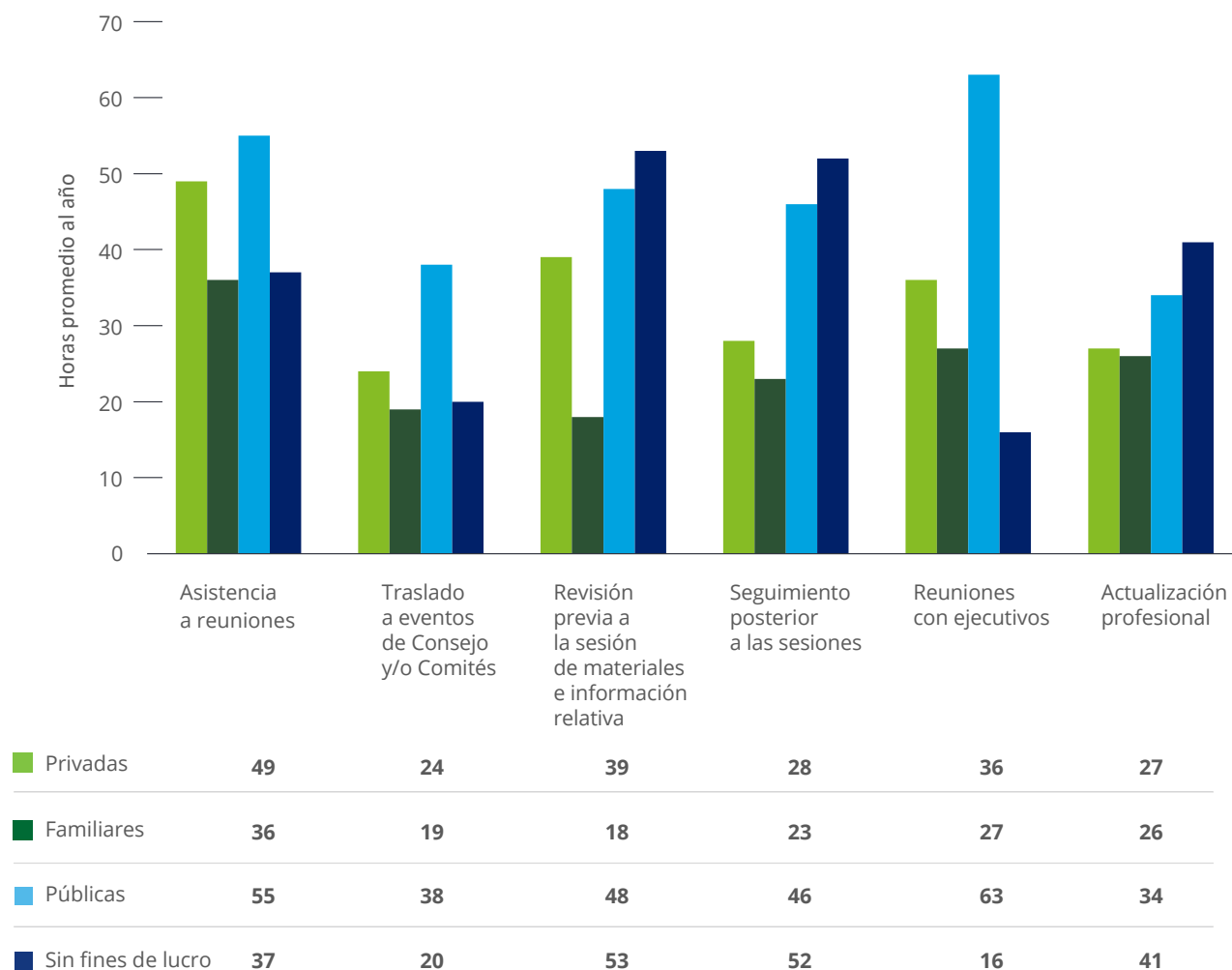
Fig. 26. Tiempo invertido en actividades de Consejo



Lo más relevante y que nos preocupa de esta gráfica es como se redujo el tiempo dedicado a la actualización profesional de los consejeros pasando de 73 a 29 horas al año. Es muy importante que los consejeros dediquen siempre tiempo a este tema ya que el contexto actual de los negocios continúa siempre cambiante y hay nuevos conceptos que es importante que los consejeros conozcan. Es responsabilidad también del Consejo de Administración el desarrollar e implementar un plan de actualización.

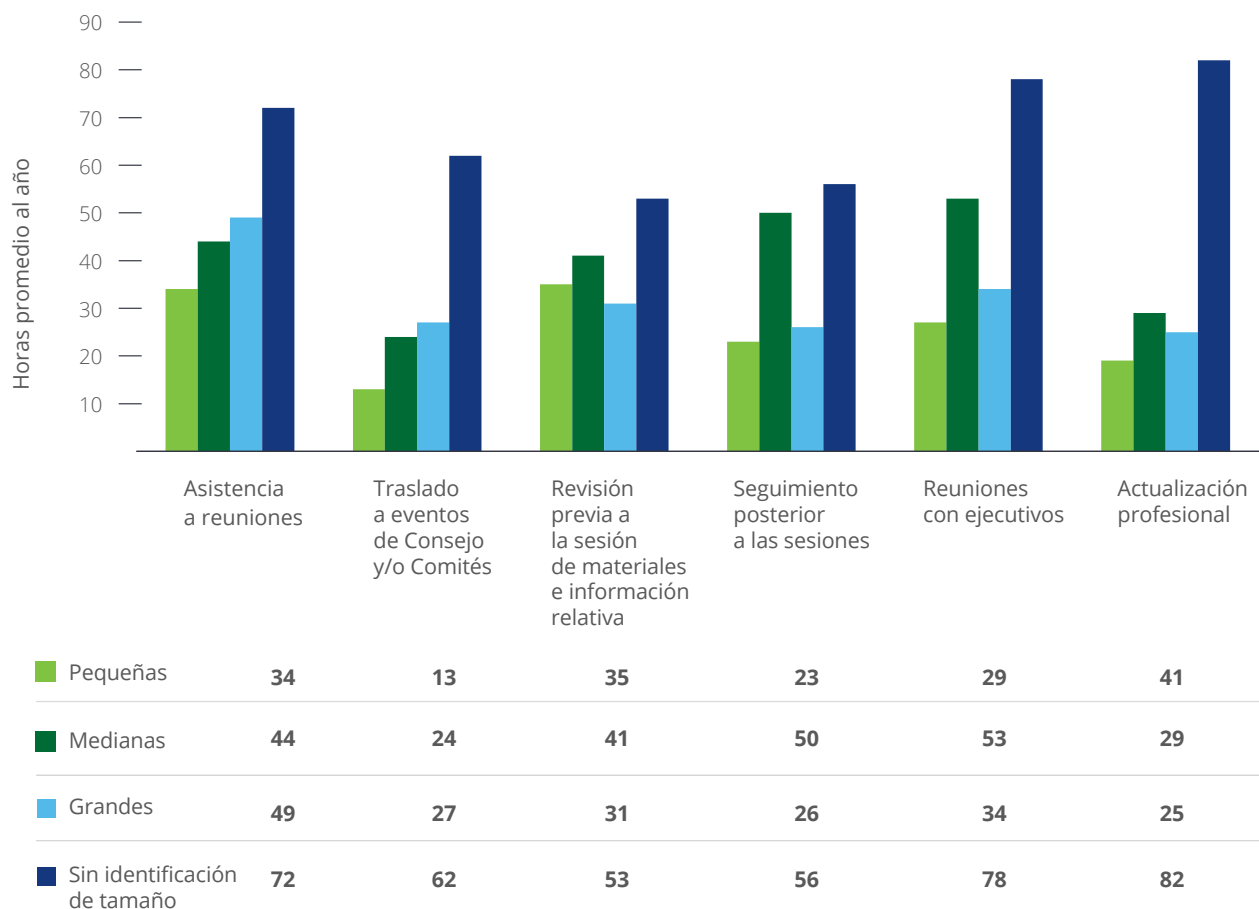
En cuanto al tiempo dedicado a la asistencia a las reuniones y la revisión previa de información podemos ver que los dos conceptos aumentan, si relacionamos esto con la reducción de número y tiempo de sesiones de la sección anterior podemos explicarlo a través de que los consejeros estén participando no solo en el Consejo sino también en Comités. La revisión previa a las sesiones es una práctica indispensable para que las sesiones sean eficientes y enfocadas en los puntos críticos.

Fig. 27. Tiempo invertido en actividades de Consejo por tipo de empresa



En esta gráfica podemos observar que en la mayoría de los conceptos en dónde se dedica mayor tiempo es en las empresas públicas, por ejemplo, dedican 19 horas más que los consejeros en empresas familiares en la asistencia a reuniones y 30 horas más en revisión previa de la información en comparación con las empresas familiares. Esta diferencia puede explicarse nuevamente con el grado de madurez de las organizaciones donde en las empresas familiares tiende a enviarse menos información previa a la sesión. Debemos resaltar que las organizaciones sin fines de lucro es donde más tiempo dedican a revisar la información antes de la sesión y también es dónde más tiempo se dedica a la actualización profesional y al seguimiento posterior.

Fig. 28. Tiempo invertido en actividades de Consejo por tamaño de empresa



Sobre el promedio de horas que dedican a las actividades relacionadas con su función alcanzaron las 209 horas, un número menor a las 236 horas registradas en la edición pasada de nuestro estudio.

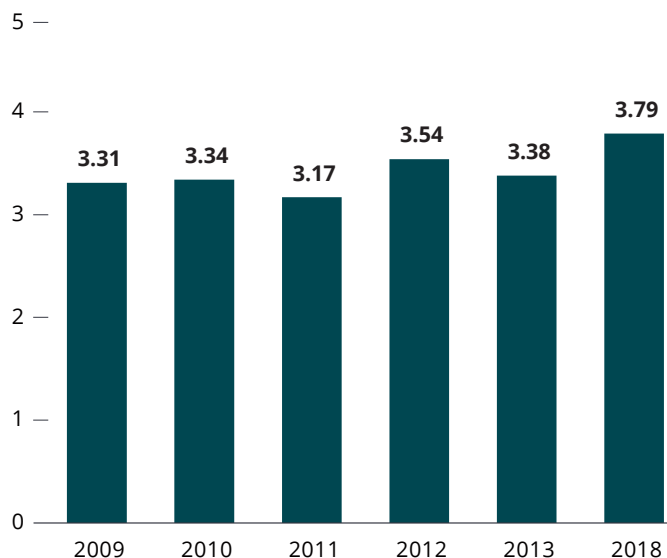
La actividad a la que más tiempo le dedicaron los consejeros fue la asistencia a reuniones, con 46 horas, seguida de las reuniones con ejecutivos, que les tomó 40 horas, así como la revisión previa a la sesión de materiales e información relativa, con 36 horas.

Las tareas a las que se les destinó una menor cantidad de tiempo fueron el seguimiento posterior a las sesiones (32 horas), la actualización profesional (29 horas) y el traslado a eventos de Consejo y/o Comités (26 horas).

En ese sentido, debemos recordar que lo importante es que los consejeros le dediquen las horas necesarias antes de la sesión para que sea productiva y enfocada en temas relevantes.

En cuanto a tamaño podemos resaltar la diferencia que existe entre organizaciones pequeñas y grandes que dedican menos tiempo versus organizaciones medianas y sin identificación de tamaño que son las que más tiempo dedican en la mayoría de los conceptos.

¿Qué tan satisfechos están con sus prácticas?

Fig. 29. Promedio de evaluación general de mejores prácticas 2009 vs. 2010 vs. 2011 vs. 2012 vs. 2013 vs. 2018

Es grato para nosotros ver que versus el 2013 el grado de satisfacción en este año ha aumentado un 12% para llegar a un 3.79% sin ser todavía una práctica altamente satisfactoria, pero si mejorando.

Fig. 30. Evaluación de mejores prácticas por tipo de empresa

	2018	Privadas	Familiares	Públicas	Sin fines de lucro
Reglas de operación	3.9	4.0	3.6	4.1	4.0
Plan de trabajo	4.0	4.0	3.9	4.3	4.1
Actualización profesional	2.7	2.7	2.7	2.7	3.1
Dinámica de sesiones	4.0	4.0	4.0	4.1	4.1
Información de Administración	4.0	4.0	3.7	4.3	3.9
Informes periódicos	3.9	3.9	3.4	4.5	3.5
Sitio seguro en internet	3.4	3.3	3.3	3.8	3.6
Documentación de decisiones	3.9	3.8	3.6	4.2	4.4
Secretario	4.1	4.1	3.8	4.6	4.5
Promedio	3.8	3.8	3.6	4.1	3.9

Podemos observar que el grado de mayor satisfacción está en las empresas públicas donde los temas que hoy más les preocupan son la actualización profesional y el contar con un sitio seguro en internet para la información señalando como las prácticas con mejores resultados los informes periódicos que reciben y el desempeño del Secretario del Consejo.

Le siguen las organizaciones sin fines de lucro donde las áreas mejor calificadas son el desempeño del Secretario del Consejo y la documentación de las decisiones y las áreas de oportunidad las identifican en los informes periódicos y en la actualización profesional.

En las empresas privadas consideran que sus prácticas más satisfactorias son el desempeño del Secretario y sus reglas de operación y planes de trabajo mientras que les preocupan los temas de actualización profesional y de un sitio seguro en internet.

En el caso de las organizaciones familiares el tema mejor calificado es la dinámica de las sesiones y los señalados como áreas de oportunidad son actualización profesional, sitio seguro en internet e informes periódicos.

Fig. 31. Evaluación de mejores prácticas por tamaño de empresa

	2018	Pequeñas	Medianas	Grandes	Sin identificación de tamaño
Reglas de operación	3.9	3.7	3.8	4.1	4.2
Plan de trabajo	4.0	3.7	4.0	4.3	4.2
Actualización profesional	2.7	2.9	2.3	2.7	3.1
Dinámica de sesiones	4.0	3.8	3.9	4.2	4.2
Información de Administración	4.0	3.8	3.8	4.1	4.7
Informes periódicos	3.9	3.6	3.4	4.2	4.2
Sitio seguro en internet	3.9	3.6	3.4	4.2	4.2
Documentación de decisiones	3.4	3.2	3.5	3.6	3.5
Secretario	4.1	3.9	3.8	4.3	4.8
Promedio	3.8	3.6	3.6	3.9	4.1

Existen diversas prácticas que conforman el día a día de los Consejos de Administración y cuya manera de ejercerlas definirá el éxito o el fracaso del modelo de Gobierno Corporativo de una organización.

De manera general, las organizaciones se mostraron satisfechas con la manera en la que se realizan la mayoría de las prácticas del Consejo, entre las que destacamos contar con reglas de operación que definan claramente los roles y responsabilidades del Consejo, tener un plan de trabajo formal, así como un calendario de sesiones.

De igual forma, se mantienen en un grado altamente satisfactorio cuestiones como el que el Consejo reciba el nivel apropiado de información por parte de Dirección General y los Comités con al menos 5 días hábiles previos a la sesión y el que se cuente con un Secretario para los órganos de gobierno, es decir, hay una persona designada para tomar y dar seguimiento a los acuerdos del Consejo y Comités.

Respecto a las áreas de oportunidad en las que el Consejo debe trabajar destaca la actualización profesional continua para los consejeros, cuyo resultado en todas las evaluaciones, tal y como sucedió en la edición anterior de nuestro estudio, se ha encontrado en un nivel susceptible de mejora.

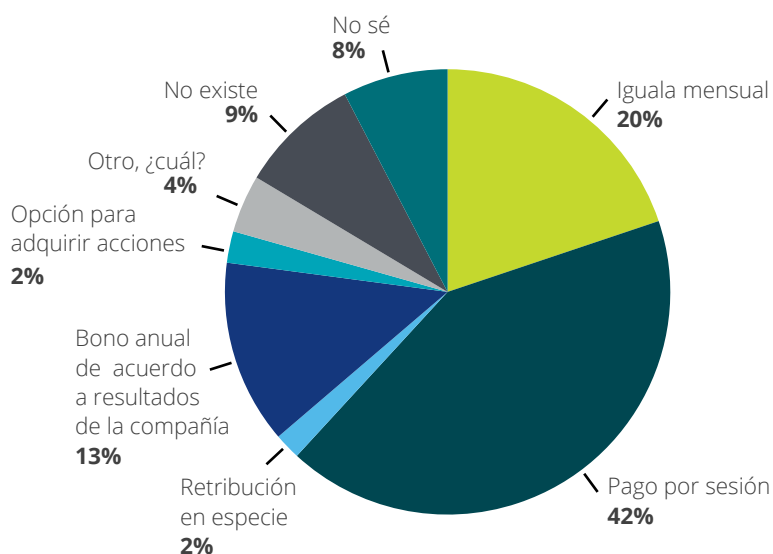
Lo anterior debido a que en la mayoría de los Consejos de Administración no existe esta actualización y la mayoría de quienes la tienen la califican como una práctica con necesidad de mejora significativa.

Compensación, ¿con base en resultados?

La evaluación del Consejo de Administración, del Director General y de los diferentes órganos de gobierno es una parte fundamental para el buen funcionamiento de una organización, pues permite detectar las malas prácticas en las que se pudiera incurrir y definir las correcciones necesarias.

La mayoría de las organizaciones encuestadas (49%) señalaron realizar una evaluación anual a su Director General, cuyas metas específicas, tanto de mediano como de largo plazo, fueron establecidas, en 63% de los casos, por los Consejos, con un porcentaje menor al registrado en el estudio pasado, de 84%.

Fig. 32. Compensación a miembros del Consejo de Administración



Como señalamos en nuestro 5° Estudio de Gobierno Corporativo, la compensación que se hace a los miembros del Consejo de Administración es un factor sustancial que requiere revisión y que en México no se tiene estudiado con profundidad. Como en esa edición, el pago por sesión (42%) continúa siendo el principal método de compensación de la organización, seguido por la iguala mensual (20%) y el bono anual con base en resultados de la compañía (13%).

En cuanto a los montos, únicamente el 18% de los participantes nos proporcionó información respecto del monto recibido como compensación. El monto promedio que se otorga por sesión de órgano de gobierno de acuerdo a aquellos que respondieron es de 36,846 pesos mexicanos.

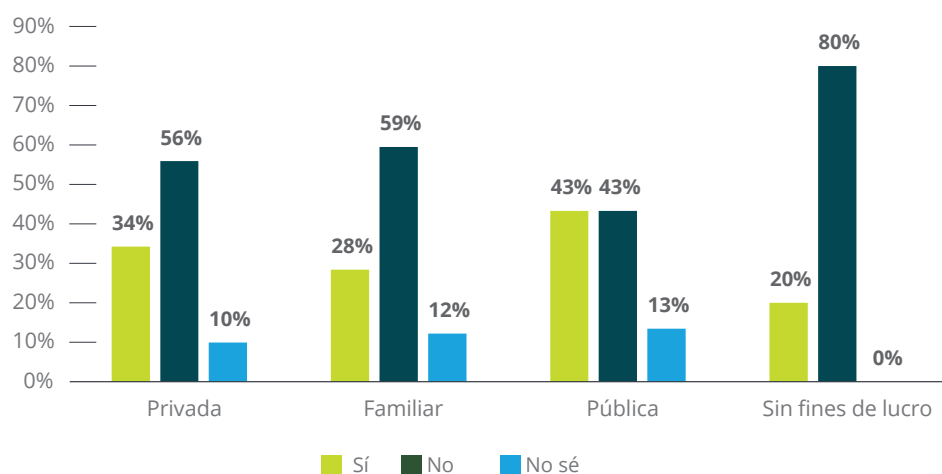
Sin un plan formal de sucesión

El plan de sucesión continúa siendo un pendiente para la mayoría de las organizaciones.

De acuerdo a la información obtenida, el 55% de las empresas participantes no cuenta con un plan de sucesión formal para el Director General y los puestos directivos relevantes. Aun cuando es un valor menor al obtenido en el 2013 (62%), no significa que las organizaciones aún no tengan mucho por hacer en este sentido.

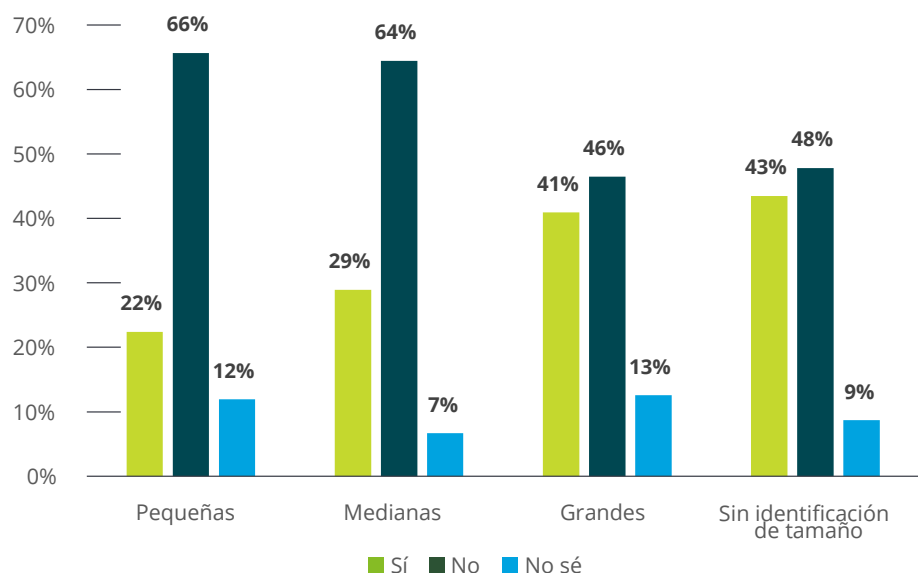
Y es que más allá de la eficiencia de las empresas, lo que está en juego es el talento y la retención de personal, clave para el éxito de la organización y su permanencia en el largo plazo.

Fig. 33. Plan de sucesión por tipo de empresa



Este tema se vuelve clave en las empresas privadas y familiares donde tradicionalmente existe una dependencia importante en 1 sola persona por lo que muy importante que el Consejo de Administración incluya en su plan de trabajo la revisión del tema de sucesión.

Fig. 34. Plan de sucesión por tamaño de empresa



Esta gráfica nos permite entender el problema que muchas de las organizaciones pequeñas y medianas tienen de su permanencia en el largo plazo al no trabajar en el tema de sucesión.

Planeación y Finanzas, resultados positivos

Las prácticas relacionadas con Planeación y Finanzas pasaron de un nivel “suficiente” a alcanzar un nivel “satisfactorio” entre las organizaciones encuestadas para esta edición de nuestro 6° Estudio de Gobierno Corporativo.

Fig. 35. Resultados de evaluación de Planeación y Finanzas

Práctica	2018	2013	2012	2011	2010	2009
El Consejo de Administración se preocupa de alinear la estrategia del negocio al modelo operativo	4.08					
El Consejo de Administración define el apetito al riesgo que se desea tomar en el negocio ligado a la estrategia.	3.95					
El Consejo de Administración autoriza anualmente el presupuesto de la compañía.	4.33	4.33	4.46			
El Consejo de Administración autoriza anualmente el plan de inversiones.	4.16	4.12	4.26			
El Consejo aprueba las operaciones relevantes, inusuales y no recurrentes (mayores al 5% de los activos consolidados de la compañía).	4.20	4.08	4.27			
El Consejo ha revisado y aprobado tablas de facultades para la administración de la empresa.	3.78	3.57	3.93			
Dentro de su Consejo se contempla la representación de accionistas minoritarios.	3.72	3.51	3.77			
El Consejo es el responsable de establecer las estrategias generales para la conducción de la empresa y vigilar la operación y gestión del negocio.	4.10	4.05	4.05	3.68	3.84	3.77
Existe un Código de Ética actualizado y aprobado por el Consejo.	4.26	3.95	4.03	3.69	3.65	3.82
La compañía ha adoptado principios de responsabilidad social y da seguimiento a los mismos, mediante un programa establecido.	3.88	3.48	3.72	3.09	3.37	
El Consejo se asegura de que la compañía cuente con políticas, programas y cursos relacionados con la sustentabilidad.	3.59	3.39	3.59	2.95		
Planeación y Finanzas - Promedio	4.00	3.83	4.01	3.35	3.62	3.80

Si bien todas las actividades de este rubro alcanzaron este nivel, las que presentaron un mayor porcentaje de satisfacción fueron la autorización anual del Consejo de Administración respecto del presupuesto de la compañía; la existencia de un Código de Ética actualizado y aprobado por el Consejo; la autorización anual del Consejo del plan de inversiones; y la aprobación del Consejo de operaciones relevantes, inusuales y no recurrentes.

Le siguieron la responsabilidad del Consejo de establecer las estrategias generales para la conducción de la empresa y vigilar la operación y gestión del negocio; el Consejo de Administración se preocupa por alinear la estrategia del negocio al modelo operativo; y la adopción por parte de la compañía de principios de responsabilidad social y de dar seguimiento a los mismos.

Fig 36. Resultados de evaluación de Planeación y Finanzas 2018

	2018	Privadas	Familiares	Públicas	Sin fines de lucro
El Consejo de Administración se preocupa de alinear la estrategia del negocio al modelo operativo	4.08	4.07	4.03	4.14	4.30
El Consejo de Administración define el apetito al riesgo que se desea tomar en el negocio ligado a la estrategia.	3.95	3.94	3.84	4.10	3.78
El Consejo de Administración autoriza anualmente el presupuesto de la compañía.	4.33	4.51	3.97	4.40	4.33
El Consejo de Administración autoriza anualmente el plan de inversiones.	4.16	4.22	3.83	4.40	4.40
El Consejo aprueba las operaciones relevantes, inusuales y no recurrentes (mayores al 5% de los activos consolidados de la compañía).	4.20	4.21	3.90	4.48	4.20
El Consejo ha revisado y aprobado tablas de facultades para la administración de la empresa.	3.78	3.89	3.54	3.83	3.89
Dentro de su Consejo se contempla la representación de accionistas minoritarios.	3.72	3.73	3.84	3.69	N/A
El Consejo es el responsable de establecer las estrategias generales para la conducción de la empresa y vigilar la operación y gestión del negocio.	4.10	4.12	3.81	4.40	4.00
Existe un Código de Ética actualizado y aprobado por el Consejo.	4.26	4.21	3.90	4.71	4.00
La compañía ha adoptado principios de responsabilidad social y da seguimiento a los mismos, mediante un programa establecido.	3.88	3.72	3.79	4.21	3.89
El Consejo se asegura de que la compañía cuente con políticas, programas y cursos relacionados con la sustentabilidad.	3.59	3.49	3.44	3.88	3.89
Planeación y Finanzas - Promedio	4.00	4.01	3.81	4.20	3.96

por tipo de empresa

6° Estudio de Mejores Prácticas en Gobierno Corporativo

En el caso de las empresas públicas identifican como sus fortalezas la aprobación de operaciones inusuales y no recurrentes por parte del Consejo y la aprobación que realiza el Consejo respecto del Código de Ética. Identifican como áreas de oportunidad la aprobación de la tabla de facultades para la administración de la empresa y la representación de accionistas minoritarios

En lo que se refiere a empresas familiares, las fortalezas que señalan son el rol del Consejo en alinear la estrategia con el modelo de negocio y la aprobación del Código de Ética. En cuanto a sus áreas de oportunidad sobresalen la aprobación de la tabla de facultades para la administración de la empresa y el tema sustentabilidad

De las empresas privadas sus fortalezas son la aprobación del presupuesto y del plan de inversiones por parte del Consejo. Sus áreas de oportunidad incluyen: la representación de accionistas minoritarios y el tema de sustentabilidad.

En el caso de las organizaciones sin fines de lucro sus fortalezas en este tema son la aprobación del plan de inversiones y del presupuesto anual, así como la alineación de la estrategia al modelo operativo. Sus áreas de oportunidad incluyen el rol del Consejo en la definición del apetito al riesgo.



Auditoría y Riesgos, los avances

En materia de Auditoría y Riesgos, existen también una serie de mejores prácticas que, con base en el nivel de satisfacción de su cumplimiento, miden el desempeño de las organizaciones.

Fig. 37. Resultados de evaluación de Auditoría y Riesgos

	2018	2013	2012	2011	2010	2009
Se revisa la situación legal de la compañía al menos una vez al año y se le informan los resultados al Consejo.	4.09	3.89	4.25			
Se cuenta con mecanismos para asegurar el cumplimiento con las disposiciones legales aplicables a la compañía.	4.25	3.99	4.22	3.77	3.84	
Los miembros de Consejo, el director general y los directivos relevantes presentan al menos anualmente una declaración sobre la existencia de conflictos de interés respecto de la Sociedad.	3.68	3.36	3.5			
Los miembros de Consejo firman algún convenio de confidencialidad para el acceso a la información relevante que necesitan para la toma de decisiones.	3.87					
El Consejo se asegura de que existan los mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos.	3.86	3.51	3.74	3.43	3.62	3.91
La compañía cuenta con planes de contingencia y de recuperación de información.	3.96	3.69	3.99	3.46	3.57	
La compañía cuenta con un proceso formal para recibir y atender denuncias de accionistas, consejeros, empleados y terceros interesados.	3.90	3.50	3.72	3.22	3.31	3.35
El Consejo revisa las propuestas de los candidatos para auditores externos de la sociedad, las condiciones de contratación y el alcance de los trabajos profesionales a realizar por éstos	3.97					
La compañía tiene contemplada la adquisición de un seguro de responsabilidad civil para consejeros (Directors & Officers).	3.43	2.85	2.90			
Auditoría y Riesgos - Promedio	3.89	3.83	4.01	3.35	3.62	3.80

En este sentido, la mayoría de las empresas han mostrado una mejoría, al pasar de un nivel general "suficiente", en la edición anterior de nuestro estudio, a un nivel "satisfactorio" en todas las prácticas de este tipo.

Las actividades de este rubro que presentaron un mayor porcentaje de satisfacción fueron la revisión de la situación legal de la compañía, al menos una vez al año, e informar de los resultados al Consejo; así como el contar con mecanismos para asegurar el cumplimiento con las disposiciones legales aplicables a la compañía.

Podemos identificar un aumento significativo en la adquisición de un seguro de responsabilidad civil para consejeros lo cual habla de la importancia de proteger a los miembros del Consejo de Administración.

Fig 38. Resultados de evaluación de Auditoría y Riesgos 2018 por tipo de empresa

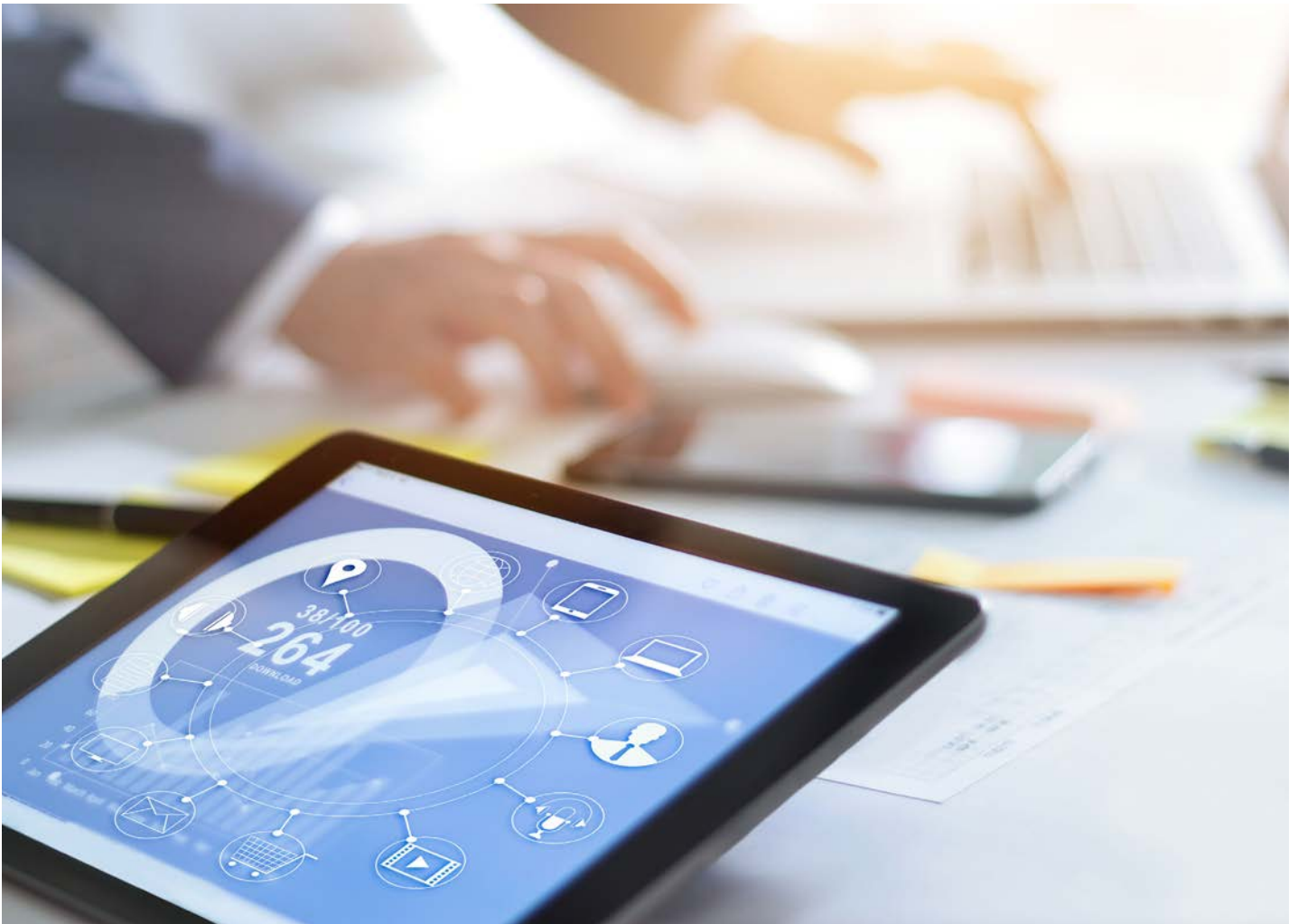
	2018	Privadas	Familiares	Públicas	Sin fines de lucro
Se revisa la situación legal de la compañía al menos una vez al año y se le informan los resultados al Consejo.	4.09	4.11	3.78	4.34	4.00
Se cuenta con mecanismos para asegurar el cumplimiento con las disposiciones legales aplicables a la compañía.	4.25	4.26	3.97	4.58	3.90
Los miembros de Consejo, el director general y los directivos relevantes presentan al menos anualmente una declaración sobre la existencia de conflictos de interés respecto de la Sociedad.	3.68	3.48	3.29	4.19	4.13
Los miembros de Consejo firman algún convenio de confidencialidad para el acceso a la información relevante que necesitan para la toma de decisiones.	3.87	3.89	3.75	3.93	4.00
El Consejo se asegura de que existan los mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos.	3.86	3.84	3.41	4.33	3.56
La compañía cuenta con planes de contingencia y de recuperación de información.	3.96	3.92	3.74	4.30	3.50
La compañía cuenta con un proceso formal para recibir y atender denuncias de accionistas, consejeros, empleados y terceros interesados.	3.90	3.92	3.42	4.33	3.25
El Consejo revisa las propuestas de los candidatos para auditores externos de la sociedad, las condiciones de contratación y el alcance de los trabajos profesionales a realizar por éstos	3.97	4.05	3.55	4.31	3.29
La compañía tiene contemplada la adquisición de un seguro de responsabilidad civil para consejeros (Directors & Officers).	3.43	3.40	2.51	4.09	3.14
Auditoría y Riesgos - Promedio	3.89	3.87	3.49	4.27	3.64

Los consejeros de las empresas públicas señalan como fortalezas el contar con mecanismos para asegurar el cumplimiento con las disposiciones legales, tener implementados mecanismos para la identificación, análisis, control y adecuada revelación de los riesgos y contar con un proceso formal para recibir denuncias. En cuanto a las áreas de oportunidad señalan la firma de un convenio de confidencialidad por parte de los consejeros.

En el caso de las empresas privadas, las fortalezas señaladas incluyen la revisión de la situación legal y los mecanismos para asegurar el cumplimiento con las disposiciones legales. Como áreas de oportunidad identifican la firma anual de una declaración sobre la existencia de conflictos de interés y la adquisición de un seguro de responsabilidad civil para consejeros.

En lo que respecta a las organizaciones sin fines de lucro las fortalezas incluyen la presentación anual de la declaración sobre la existencia de conflictos de interés. Las áreas de oportunidad identificadas son el contar con un proceso para atender denuncias y la adquisición de un seguro de responsabilidad civil para consejeros.

En cuanto a las empresas familiares sus fortalezas son el revisar la situación legal de la compañía al menos una vez al año y contar con mecanismos para asegurar el cumplimiento con las disposiciones legales aplicables a la compañía. Sus áreas de oportunidad incluyen la firma anual de una declaración sobre la existencia de conflictos de interés y la adquisición de un seguro de responsabilidad civil para consejeros.

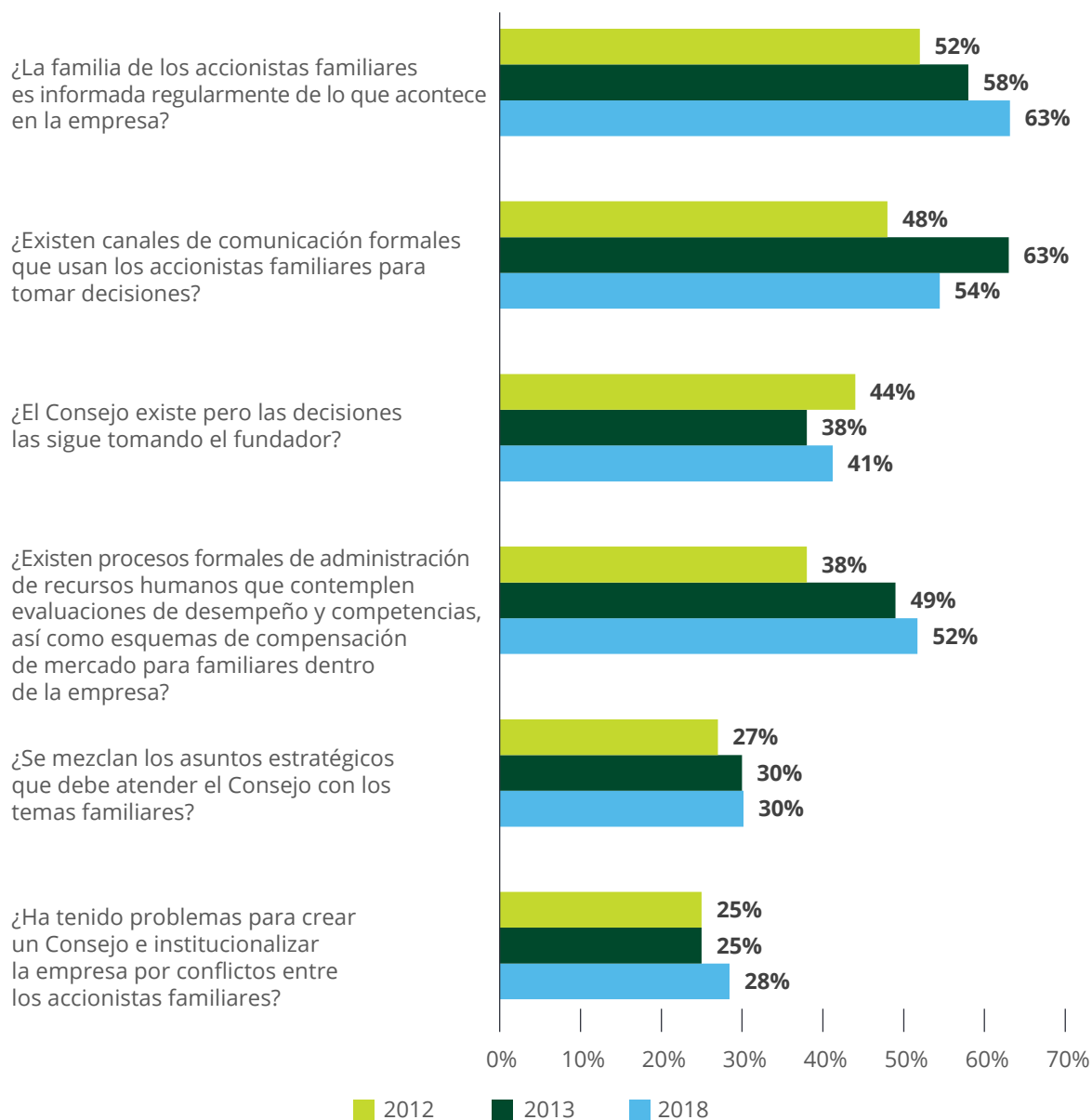


Empresas familiares: la situación actual

Las empresas familiares son una pieza fundamental de la actividad económica y productiva de nuestro país.

A pesar de su importancia, es común observar que, en nuestro país, las organizaciones familiares, en su mayoría pequeñas y medianas empresas, registran un breve periodo de vida, debido a los diversos desafíos a los que tienen que enfrentarse y para los que, en la mayoría de las ocasiones, no están preparadas.

Fig. 39. Existencia de algunas prácticas en empresas familiares



La gráfica anterior nos muestra el porcentaje de empresas que respondieron SI a las preguntas.

No obstante, en los últimos años, hemos notado un avance respecto a los principales retos que enfrentan estas organizaciones. Sobre la existencia de problemas para crear un Consejo e institucionalizar la empresa por conflicto entre los accionistas familiares, se ha observado un incremento en las empresas que se han enfrentado a éstos (28%) respecto a los resultados obtenidos en la edición anterior (25%).

El porcentaje es muy parecido cuando hablamos de mezclar los asuntos estratégicos que debe atender el Consejo con los temas familiares, un problema común para las empresas familiares que, sin embargo, solo 30% aceptó haber padecido.

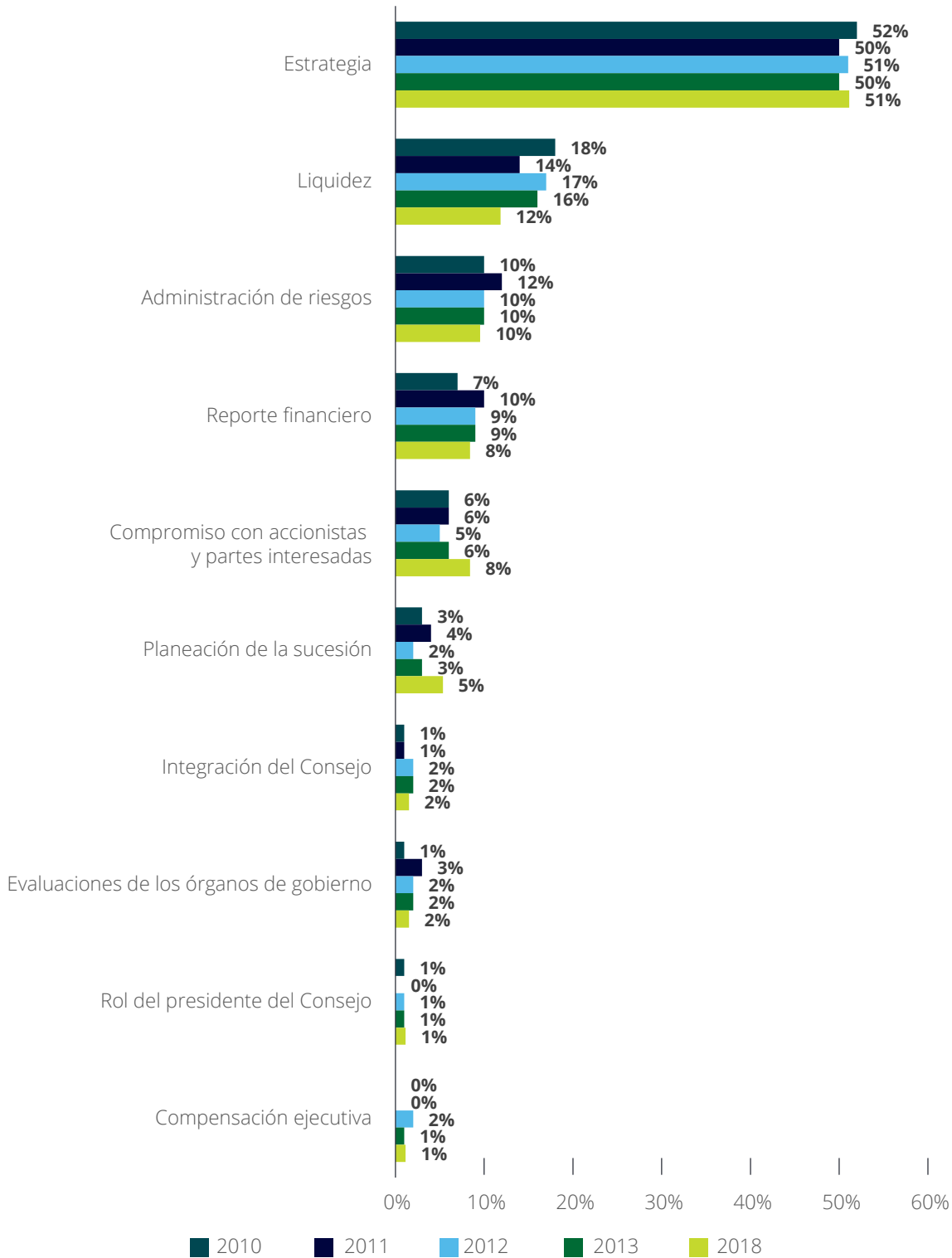
Por otro lado, 52% de las empresas familiares encuestadas señaló tener procesos formales de administración de recursos humanos, que contemplen evaluaciones de desempeño y competencias, así como esquemas de compensación de mercado para familiares dentro de la organización. Estas prácticas las vemos como fundamentales, ya que la carencia de equipos gerenciales desarrollados es comúnmente una de las causas que impiden a las empresas crecer y que representa un riesgo de dependencia de unas cuantas personas en la organización.

Finalmente, respecto a la toma de decisiones por parte del fundador de la empresa familiar, pasando por alto la figura del Consejo, es una práctica recurrente en 41% de las empresas, mientras en 54% es una situación que no se presenta.

Conocer estas prácticas puede dar una visión a las empresas familiares de cuáles son las áreas de oportunidad en las que deben trabajar para que su organización se consolide de manera exitosa al pasar de los años.

Otros temas relevantes para el Consejo

Fig. 40. Temas de mayor relevancia para la empresa 2010 vs. 2011 vs. 2012 vs. 2013 vs. 2018



De acuerdo con los resultados que obtuvimos, la estrategia es el tema más relevante para las empresas, con 51% de ellas preocupadas por este tema. Le sigue el tema de liquidez (12%), administración de riesgos (10%) y la elaboración del reporte financiero (8%), que en porcentaje empata con el compromiso con accionistas y partes interesadas.

Le siguen la planeación de la sucesión (5%), la integración de un Consejo de Administración (2%), las evaluaciones de los órganos de gobierno (2%), el rol del presidente del Consejo (1%) y la compensación ejecutiva (1%).

Es importante que las empresas continúen el desarrollo estratégico de la organización, ligado a su modelo operativo, definición de capacidades técnicas, humanas y financieras, así como al desarrollo de elementos como tabla de facultades, presupuestos, mapa de riesgos, definición de indicadores y objetivos, entre otros que le permitan a los órganos de gobierno dictar la estrategia y vigilar su cumplimiento.







Contactos:

Daniel Aguiñaga Gallegos

Socio Líder Gobierno Corporativo
+52 (55) 5080 6560
daguinaga@deloittemx.com

Rodrigo Badiola Monsalve

Socio Gobierno Corporativo
+52 (55) 5080 7587
rbadiola@deloittemx.com

Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com/mx/conozcanos para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 264,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., Deloitte Auditoría, S.C., Deloitte Impuestos y Servicios Legales, S.C., Deloitte Asesoría en Riesgos S.C., Deloitte Asesoría Financiera, S.C. las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta comunicación contiene información general solamente, y ninguno de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro, o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "red Deloitte") está, mediante esta comunicación, prestando asesoramiento o servicios profesionales. Antes de tomar una decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad en la red de Deloitte será responsable de ninguna pérdida sufrida por persona alguna que confíe en esta comunicación.