



Boletín de Gobierno Corporativo | Primavera 2015 | Abril 2015

Gobierno Corporativo como enlace en la generación de valor

Es común que en las conversaciones con accionistas o directivos de las organizaciones que buscan fortalecer sus prácticas de gobierno corporativo, se utilice la siguiente expresión: "Mi empresa no cuenta con gobierno corporativo", por lo cual es necesario puntualizar que el gobierno corporativo es toda una estructura dentro de una organización que muestra la manera en que ésta es gobernada, vigilada y administrada.

Partiendo de lo anterior se puede vislumbrar que toda organización debería contar con una forma de gobierno, en el sentido estricto de que solo con la existencia de la asamblea general de accionistas y la actuación de un director general, ya tendría que existir alguna forma de gobierno corporativo. No obstante, es necesario identificar cómo se encuentra esa estructura y cuáles son las prácticas de gobierno corporativo que la sustentan para verificar si ésta es eficiente para permitir una toma de decisiones efectiva, generar valor a la empresa ante la competencia y ser más atractiva para el mercado.

De igual forma, es necesario verificar el nivel de cumplimiento de la organización, así como la forma en que las prácticas implementadas son correctas o necesarias para la empresa, ya que los factores de cumplimiento no serán los mismos para una organización que está regulada por la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) que una organización que ya se encuentra regulada por la Ley del Mercado de Valores (LMV) o una institución financiera que es regulada adicionalmente por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

También es esencial determinar cuáles de las mejores prácticas en gobierno corporativo tanto a nivel nacional como internacional, han sido implementadas dentro de la estructura de gobierno de la organización y la manera en que éstas se están cumpliendo, buscando que se tenga un entendimiento que vaya más allá del cumplimiento.

En México, las mejores prácticas de gobierno corporativo se pueden identificar en el Código de Mejores Prácticas Corporativas

(CMPC) y en varias leyes y regulaciones como las existentes dentro de LGSM y la LMV, las cuales han adoptado tanto principios de gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como de otras normativas internacionales para brindar equidad, transparencia en las operaciones y una mejor vigilancia de la organización.

Los enfoques previos, son una guía para fortalecer la estructura de gobierno corporativo integrando órganos de gobierno colegiados que faciliten la toma de decisiones estratégicas como figuras que pueden ir desde un Consejo Consultivo hasta un Consejo de Administración con o sin Comités de apoyo, de conformidad con las necesidades de la empresa. Actualmente existen modelos aplicables al momento de la implementación de prácticas de gobierno corporativo, sin embargo, lo importante es saber integrar estos elementos para direccionar los esfuerzos y generar valor en las compañías.

El enfoque de la generación de valor

¿Qué significa el concepto de "generación de valor"? en términos generales y prácticos y para efecto del presente documento, identifiquemos a la generación de valor

como aquellas acciones que se producen para exceder las expectativas o tener resultados superiores a los esperados.

Por ejemplo, al hacer una inversión en algún fondo en donde se espera una ganancia de un millón de pesos, y al final del periodo la ganancia resultante es efectivamente el millón de pesos, el incremento de valor del dinero es el millón de pesos menos el costo de oportunidad del dinero, sin embargo la generación de valor de esta operación es cero, ya que lo esperado fue el resultado; por otro lado, si la ganancia resulta ser de un millón setecientos mil pesos, el valor agregado recibido será de setecientos mil pesos.

Otro cuestionamiento es ¿para quién se genera valor? las mejores prácticas de gobierno corporativo indican que la generación de valor debe incluir, no solo a los accionistas, sino a los terceros interesados; éstos últimos son definidos por el CMPC como "cualquier persona física o moral, distinta a los accionistas, interesada en el buen desempeño, la estabilidad y permanencia en el tiempo de la sociedad", siendo éstas figuras los clientes, proveedores y empleados, entre otros.

Considerando lo anterior, una óptima estructura de gobierno, alineada a la estrategia de la empresa, podrá generar valor cuando:

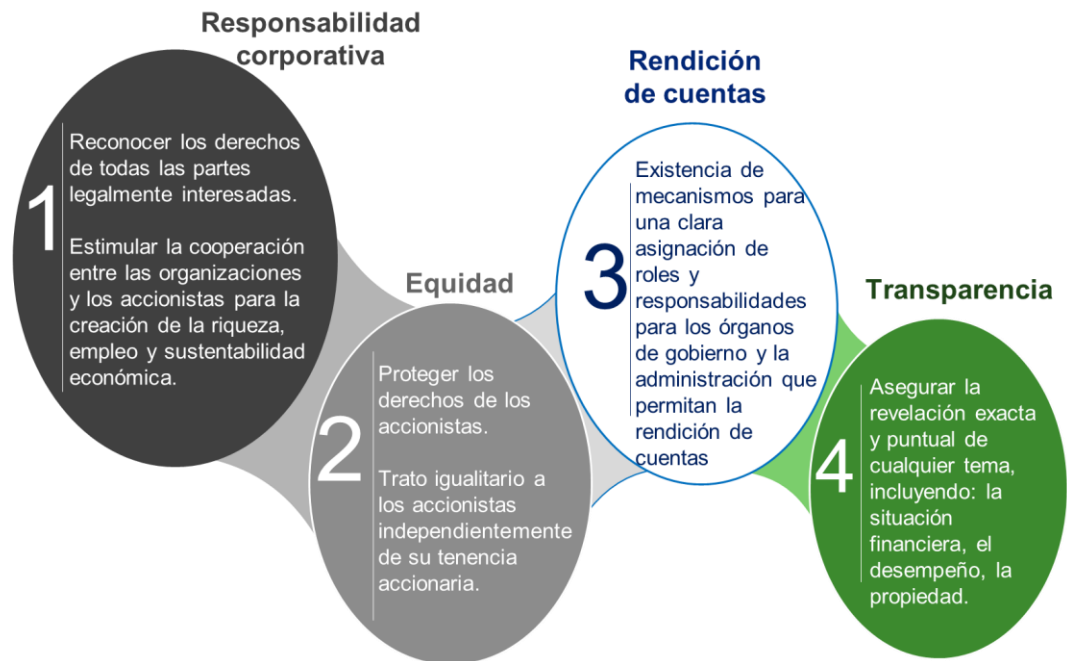


Por lo tanto, para poder generar valor a la organización y a sus accionistas, considerando las mejores prácticas de gobierno corporativo, primero es necesario que el valor otorgado a los terceros interesados sea mayor a los objetivos estratégicos y de negocio establecidos por los propios accionistas, para que el valor residual supere las expectativas y se genere un valor agregado en el mercado.

No se trata de sacrificar las ganancias ante los intereses de los terceros interesados,

sino de crear un círculo virtuoso en donde a largo plazo se consiga un crecimiento exponencial de la Sociedad, creando un enfoque ganar-ganar con los terceros interesados y asegurando la permanencia de la organización en el tiempo.

Para la implementación de estructuras de gobierno sólidas con base en mejores prácticas de gobierno corporativo, es fundamental no olvidar los siguientes pilares:



Fuente: Gobierno Corporativo, Deloitte México 2015.

Consideraciones finales

Para qué una organización pueda generar valor, es fundamental revisar cuáles son las expectativas de los accionistas y los terceros interesados, los objetivos de negocio y las prácticas que hacen de la propuesta de valor de la organización una propuesta competitiva para el mercado.

Asimismo, habrá que cerciorarse de que la propuesta de valor esté soportada por estructuras de gobierno óptimas para la organización, donde figuras clave tales como los directivos y órganos de gobierno tengan claro lo que se espera de ellos en las actividades diarias de la Sociedad y en la estrategia futura de la compañía.

Mayor información



Daniel Aguiñaga
Socio Gobierno Corporativo
Tel: +52 (55) 5080-6000
daguinaga@deloittemx.com



Visite Deloitte México
www.deloitte.com/mx

Gobierno Corporativo
www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo

Aguascalientes

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado
20127 Aguascalientes, Ags.
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

Cancún

Avenida Bonampak SM 6, M 1, lote 1, piso 10
77500 Cancún, Q. Roo
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

Chihuahua

Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,
31125 Chihuahua, Chih.
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

Ciudad Juárez

Baudelio Pelayo No. 8450
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez
32400 Ciudad Juárez, Chih.
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

Culiacán

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 103, Colonia Centro Sinaloa
80128 Culiacán, Sin.
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

Guadalajara

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines Providencia
44638 Guadalajara, Jal.
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

Hermosillo

Blvd. Francisco E. Kino 309-9, Colonia Country Club
83010 Hermosillo, Son.
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

León

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos
37320 León, Gto.
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

Mazatlán

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas
de Mazatlán
82110 Mazatlán, Sin.
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

Mérida

Calle 56 B 485 Prol. Montejo Piso 2
Colonia Itzimna 97100 Mérida, Yuc.
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax: +52 (999) 927 2895

Mexicali

Calzada Francisco López Montejano 1342, Piso 7 Torre Sur
Fraccionamiento esteban cantú
21320 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5232

México, D.F.

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

Monclova

Blvd. Ejército Nacional 505, Colonia Los Pinos
25720 Monclova, Coah.
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

Monterrey

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San Agustín
66260 Garza García, N.L.
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

Carr. Nacional 85, 5000, local S-6 Colonia La Rioja
64988, monterrey, N.L.
Tel: +52 (631) 320 1673
Fax: +52 (631) 320 1673

Nogales

Apartado Postal 384-2
Sucursal de Correos "A"
84081 Nogales, Son.
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

Puebla

Edificio Deloitte, Vía Atlxycayotl 5506, piso 5, Zona Angelópolis
72190 Puebla, Pue.
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

Querétaro

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel
76030 Querétaro, Qro.
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

Reynosa

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA
Fracc. Portal San Miguel
88730 Reynosa, Tamps.
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

San Luis Potosí

Av. Salvador Nava Martínez 3125, 3-A
Fracc. Colinas del Parque
78294 San Luis Potosí, S.L.P.
Tel: +52 (444) 1025300, Fax: +52 (444) 1025301

Tijuana

Misión de San Javier 10643, Piso 8,
Zona Urbana Rio Tijuana. Tijuana B.C., 22010
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

Torreón

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro
27100 Torreón, Coah.
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

deloitte.com/mx

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a 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. Cuenta con alrededor de 200,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.