



Estudio de mejores
prácticas en Consejos
de Administración
Camino hacia un mejor
desempeño

Introducción

Hoy en día el entorno de negocios exige más que nunca la implementación de mejores prácticas corporativas que aseguren la eficiencia. Las organizaciones se enfrentan al reto de reinventarse para implementar metodologías que les permitan incrementar el valor de sus acciones en un entorno altamente volátil y competitivo.

Ante estas condiciones, el buen funcionamiento del Consejo de Administración, representa un elemento fundamental para la definición de la visión estratégica, la vigilancia de la operación y la aprobación de la gestión del negocio.

Con el objetivo de ayudar a las organizaciones a establecer puntos de referencia para identificar y establecer condiciones que permitan incrementar los niveles de efectividad y contribución de su Consejo de Administración, el área de Gobierno Corporativo de Deloitte llevó a cabo un estudio entre Consejeros y Directivos de alto nivel de empresas con operaciones en México sobre el nivel de implementación de mejores prácticas en sus Consejos de Administración, cuyos resultados se presentan a continuación.

El análisis de las respuestas obtenidas arrojan datos importantes sobre la conformación de los consejos de administración en México en cuanto a número de miembros, antigüedad, tipo de relación y comités integrados, así como número de sesiones promedio al año del consejo y sus comités, forma y efectividad de las reuniones y evaluación del nivel de cumplimiento de las principales acciones relacionadas con el rol estratégico del consejero.

De igual manera, se presentan resultados respecto a la visión de los consejeros sobre las prácticas de gobierno corporativo en México

Esperamos que este reporte sea de su interés.

Atentamente,

Walter Frassetto

Socio
Gobierno Corporativo

Daniel Aguiñaga

Socio
Gobierno Corporativo

Contenido

4 Antecedentes del estudio

- Gobierno Corporativo
- Ley del Mercado de Valores
- Código de Mejores Prácticas Corporativas
- Rol de los consejeros

6 Metodología y perfil de los participantes

8 Resultados generales

- Características del Consejo
- Comités de Apoyo
- Evaluación general de mejores prácticas
- Opinión sobre prácticas de Gobierno Corporativo

14 Conclusiones

Antecedentes del estudio

Gobierno Corporativo

La difusión del gobierno corporativo en México ha cobrado mayor impulso a partir de la entrada en vigor de la Ley del Mercado de Valores en junio de 2006, y por la actualización, en noviembre de ese mismo año, del Código de Mejores Prácticas Corporativas realizada por el Consejo Coordinador Empresarial.

Inicialmente los temas que aborda el gobierno corporativo fueron de aplicación voluntaria. Sin embargo, hoy en día muchos de sus fundamentos son parte integral de ordenamientos jurídicos que hacen obligatoria su aplicación.

Lo anterior es resultado de la creciente necesidad de las empresas para demostrar la transparencia en sus operaciones, generar confianza entre los inversionistas y acceder a diversas fuentes de financiamiento. En este sentido, el mercado de valores y otros organismos han ofrecido figuras y alternativas que fomentan dicho marco, a través de una mayor regulación en materia de revelación de información al público inversionista, a través del establecimiento de derechos a las minorías y reglas claras en la administración y buen gobierno de las organizaciones.

De esta manera, se han generado avances importantes y sin precedentes en materia de gobierno corporativo, siendo las reformas regulatorias un factor importante hacia el conocimiento de una gama de posibilidades y facilidades para promover el crecimiento y supervivencia de las empresas, mediante la obtención de financiamiento y profesionalización paulatina de sus órganos de gobierno.

Ley del Mercado de Valores

La Ley del Mercado de Valores establece encomendar la gestión de las empresas a un consejo de administración en conjunto con la dirección general. Entre algunos de los lineamientos que el consejo deberá observar, se encuentran:

- Estar integrado por un máximo de 21 consejeros, de los cuales, cuando menos 25% de ellos, deberán ser independientes.
- Contar con el apoyo de uno o más comités que desarrollen las actividades en materia de prácticas societarias y de auditoría (integrados exclusivamente con consejeros independientes).
- Los consejeros independientes deberán seleccionarse por su experiencia, capacidad y prestigio profesional, considerando además que por sus características puedan desempeñar sus funciones libres de conflictos de interés (personales, patrimoniales o económicos).
- Sesionar por lo menos cuatro veces durante cada ejercicio social.
- Ocuparse de los siguientes asuntos:
 - Establecer las estrategias generales para la conducción de la empresa.
 - Vigilar la gestión del negocio, así como el desempeño de los directivos relevantes.
 - Presentar resultados a la asamblea de accionistas.
 - Dar seguimiento a los principales riesgos a los que está expuesta la empresa con base en la información presentada por los comités, el director general y el auditor externo.
 - Aprobar las políticas de información y comunicación con los accionistas y el mercado, así como con los consejeros y directivos relevantes.
 - Determinar acciones para subsanar las irregularidades que sean de su conocimiento e implementar las medidas correctivas correspondientes.

Código de Mejores Prácticas Corporativas

El Código de Mejores Prácticas Corporativas de 2006, señala que un consejo interesado en agregar valor a los negocios, debe incorporar entre otras, las siguientes prácticas:

- Estar integrado por un número de consejeros que se encuentre entre 3 y 15, de los cuales cuando menos el 25% del total sean independientes.
- No contemplar la figura de consejero suplente.
- Apoyarse de uno o varios órganos intermedios para realizar las funciones de auditoría, evaluación y compensación, finanzas y planeación.
- Atender entre otros, los siguientes temas:
 - Establecimiento de la visión estratégica.
 - Vigilancia de la operación de la sociedad.
 - Nombramiento y evaluación de la gestión del director general y de los funcionarios relevantes.
 - Proteger los intereses de los accionistas.
 - Emisión y revelación de información, así como la transparencia en la administración.
 - Definir mecanismos de control interno y aseguramiento de la calidad de la información.
 - Establecer las políticas y aprobar de las operaciones con partes relacionadas, así como sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.
 - Cumplir con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.

Rol de los consejeros

La ley establece roles y responsabilidades para que los consejeros puedan desempeñar adecuadamente sus funciones y salvaguardar en la medida de lo posible, el patrimonio de los accionistas. No obstante, ante situaciones críticas como las ocurridas recientemente en los mercados, surgen preguntas en torno a la figura del consejero que cuestionan su lugar en temas estratégicos de la empresa y en su compromiso para la generación de valor dentro de la misma.

Lo anterior sumado a los escándalos corporativos de varios años atrás, hace necesario que se considere y redefina la aportación y trabajo de los consejeros en el cuidado y la creación de valor del negocio, para lo cual el establecimiento de un buen gobierno corporativo resulta imprescindible.

El gobierno corporativo como estructura de negocios, no es exclusivo de empresas públicas, cualquier tipo de organización puede incorporar este modelo. Toda empresa puede obtener beneficios del gobierno corporativo y fomentar así la transparencia, la confianza y el adecuado control de la organización en el largo plazo.

Metodología y perfil de los participantes

Metodología

En este contexto y con el objeto de ayudar a las organizaciones a establecer puntos de referencia para identificar e implementar condiciones que permitan incrementar los niveles de efectividad y contribución de su Consejo de Administración, el área de Gobierno Corporativo de Deloitte llevó a cabo el siguiente estudio con base en las respuestas obtenidas en la encuesta “Mejores prácticas en Consejos de Administración” aplicada a 160 miembros de consejo y ejecutivos de alto nivel de 144 empresas con operaciones en México, durante los meses de mayo y junio de 2009.

Todas las prácticas contenidas en la evaluación se basan en investigaciones realizadas por diferentes organismos e instituciones, así como en la experiencia de nuestros profesionales en el tema.

Los principales objetivos de este estudio son:

- Brindar elementos para que las organizaciones puedan tener puntos de referencia sobre los niveles de efectividad y contribución del consejo de administración y sus miembros a partir de las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo.
- Mostrar una perspectiva general sobre la conformación de los consejos de administración en México (número de miembros, antigüedad, tipo de relación y comités de apoyo).

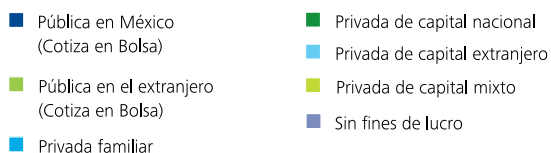
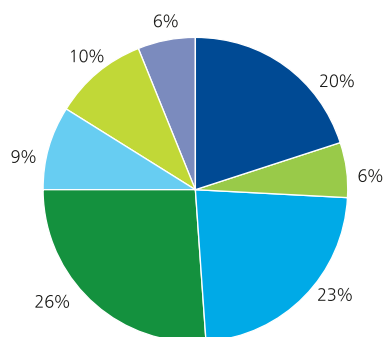
- Identificar las sesiones que en promedio lleva a cabo el consejo y sus comités de apoyo, así como el desarrollo y la efectividad de las mismas.
- Evaluar el nivel de cumplimiento de las principales responsabilidades del consejero, a través de la comparación del desempeño de los miembros de las empresas participantes.
- Tener una visión global de las prácticas de gobierno corporativo en México respecto de las prácticas y estándares internacionales.

Perfil de los participantes

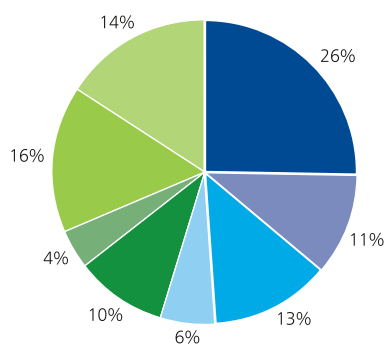
La muestra obtenida está equilibrada en términos de representatividad por tipo de empresas. El mayor porcentaje se encuentra en empresas privadas de capital nacional, seguido de empresas familiares y empresas públicas; esta última clasificación se encuentra conformada por 29 empresas que representan alrededor de 25% de las empresas públicas en México.

Las industrias con mayor representatividad son: Servicios, Servicios Financieros, Manufactura y Consumo.

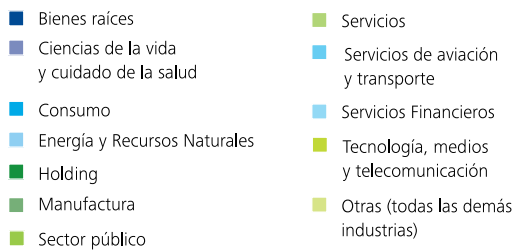
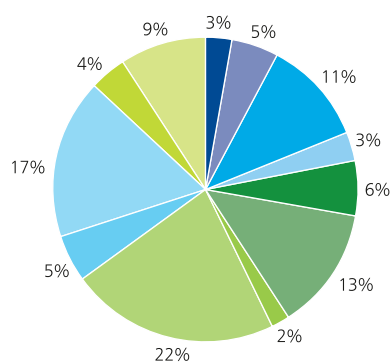
Tipo de empresa



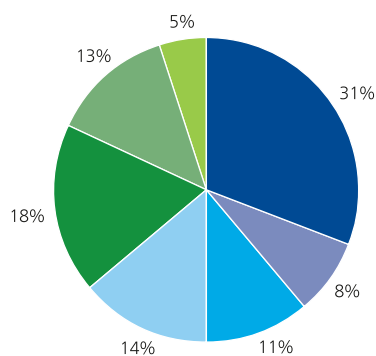
Nivel de ingresos (cifras en millones de pesos)



Industria



Número de empleados



Resultados generales

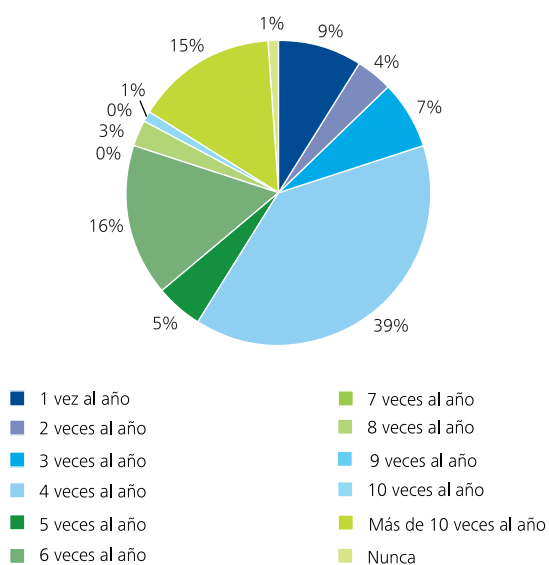
Características del Consejo

En promedio los consejos de administración se encuentran conformados por 10 miembros (4 patrimoniales, 3 independientes y 3 relacionados). Por lo general, el consejo sesiona 4 veces al año (39%) y no cuenta con una rotación regular de sus miembros, quienes permanecen en su función hasta por un periodo mayor a 8 años (26%).

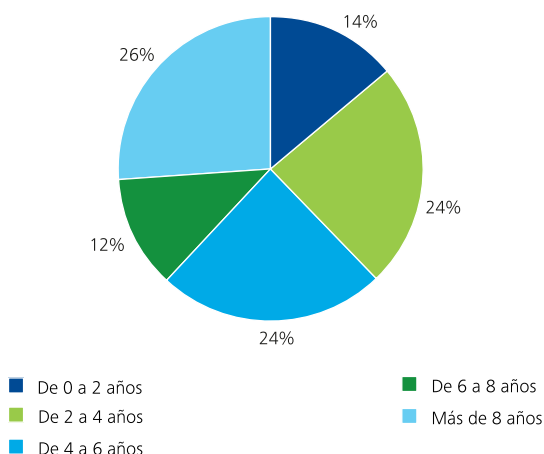
Integración	Promedio general
Número de miembros que constituyen el Consejo de Administración	10
- Patrimoniales	4
- Independientes	3
- Relacionados	3

Órgano de gobierno	Periodicidad de reuniones	Antigüedad de los miembros
Consejo de Administración	4 veces al año en su mayoría	Más de 8 años en su mayoría

Número de sesiones al año Consejos de Administración



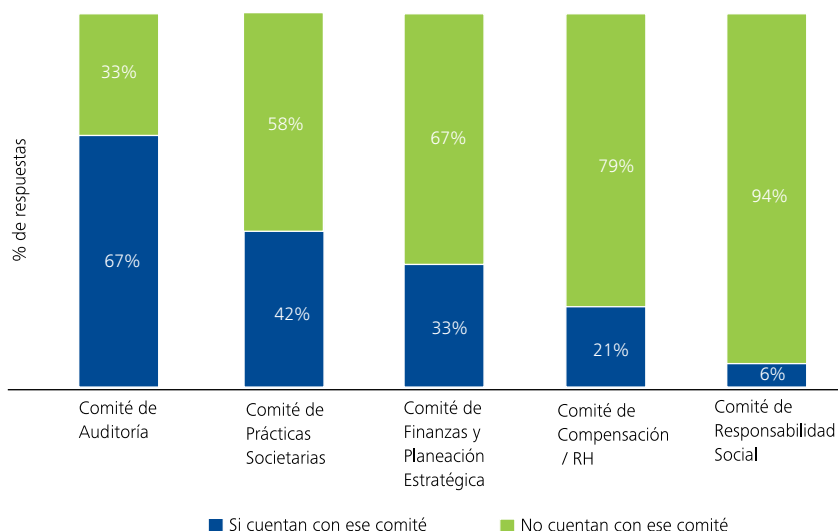
Antigüedades de sus miembros



Comités de apoyo

El Comité de Auditoría es el órgano de gobierno en el que los consejos de administración se apoyan con mayor frecuencia (67%), seguido por el Comité de Prácticas Societarias (42%) y el Comité de Finanzas y Planeación (33%).

Comités de apoyo con los que cuenta el Consejo de Administración



Sobre los comités de apoyo referidos, en promedio cada uno está conformado por 5 miembros, salvo el de Compensación con 4 y el Comité de Responsabilidad Social que sólo está conformado por tres miembros.

Por lo regular, los Comités también se reúnen 4 veces al año salvo el Comité de Finanzas, que se reúne más de 10 veces y el de Compensación que sólo lo hace una vez al año.

Órgano gobierno	Promedio general de miembros de que constituyen cada comité	Promedio de sesiones al año
Comité de Auditoría	5	4 veces
Comité de Prácticas Societarias	5	4 veces
Comité de Finanzas y Planeación Estratégica	5	Más de 10 veces
Comité de Compensación / RH	4	1 vez
Comité de Responsabilidad Social	3	3 veces

Evaluación general de mejores prácticas

Las prácticas mejor evaluadas se encuentran relacionadas con la información que recibe la asamblea de accionistas por parte del Consejo de Administración y éste a su vez de la dirección general y sus comités de apoyo. Las evaluaciones más bajas se relacionan con: el plan de sucesión, el programa de actualización y el proceso formal de evaluación.

En promedio, la evaluación general de los participantes en relación con sus prácticas de gobierno corporativo es de 3.55, lo cual ubica a la muestra, de acuerdo a la escala utilizada en un nivel de "Práctica suficiente".

Práctica Evaluada	Promedio general
A. El consejo y los comités cuentan con reglas de operación que definen claramente sus roles y responsabilidades.	3.58
B. Se cuenta con un programa adecuado de actualización profesional continua para los consejeros.	2.80
C. El consejo recibe el nivel apropiado de información por parte de la dirección.	3.99
D. El consejo recibe el nivel apropiado de información por parte de los comités.	3.97
E. El consejo cuenta con el apoyo de asesores especializados.	3.59
F. El consejo considera y analiza toda la información necesaria y relevante para la toma de decisiones.	3.90
G. El consejo es el responsable de establecer las estrategias generales para la conducción de la empresa.	3.77
H. El consejo vigila eficientemente la gestión del negocio así como el desempeño de los directivos relevantes.	3.79
I. El consejo da seguimiento a los principales riesgos a los que está expuesta la empresa con base en la información presentada por los comités, el director general y el auditor externo.	3.91
J. El consejo determina acciones para subsanar las irregularidades en la gestión que sean de su conocimiento e implementar las medidas correctivas correspondientes.	3.84
K. El consejo cuenta con un proceso eficiente para documentar las decisiones tomadas y dar seguimiento puntual a los pendientes.	3.58
L. El consejo presenta resultados a la asamblea general de accionistas.	3.96
M. Se llevan a cabo evaluaciones formales para definir la continuación de los miembros del consejo y de sus comités.	3.06
N. Se llevan a cabo evaluaciones formales del director general.	3.16
O. Se llevan a cabo evaluaciones formales de los directivos relevantes.	3.19
P. En la empresa existe un plan de sucesión gerencial formal para el director general y los puestos directivos relevantes.	2.64
Q. Existe un código de ética aprobado por el consejo.	3.82
R. La compañía cuenta con un proceso formal para recibir y atender sugerencias, quejas y denuncias de accionistas, consejeros, empleados y terceros interesados.	3.35

Evaluación general de mejores prácticas **3.55**

Resultados con base en la ponderación de la escala utilizada:

0 = Práctica inexistente / No aplica

1 = Práctica con necesidad de mejora significativa

3 = Práctica suficiente

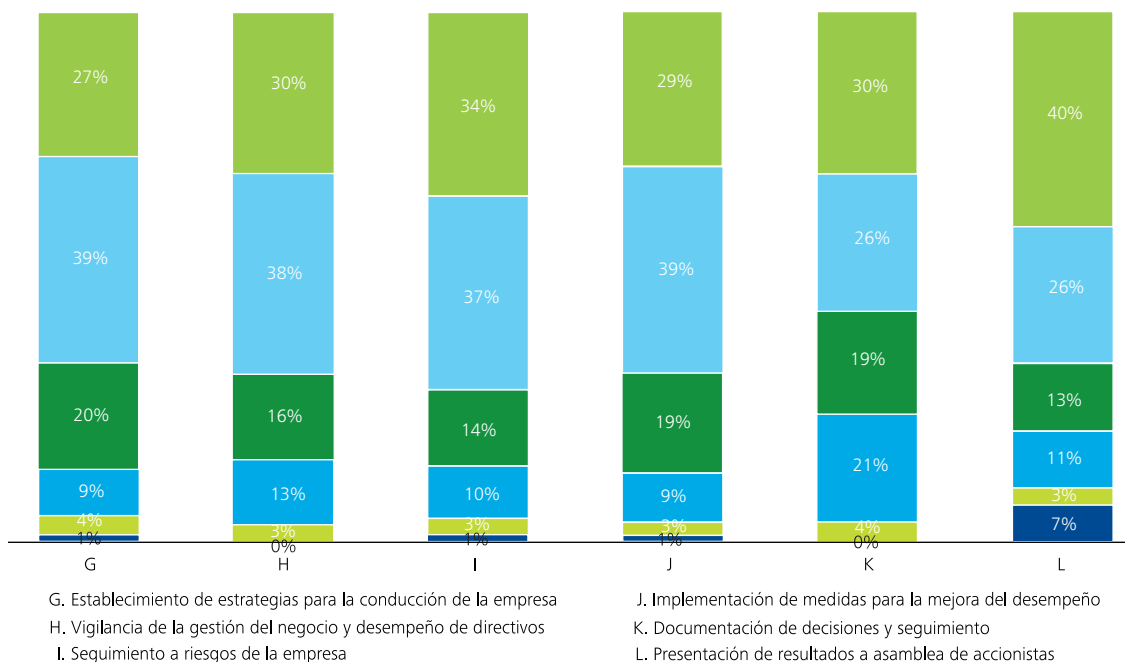
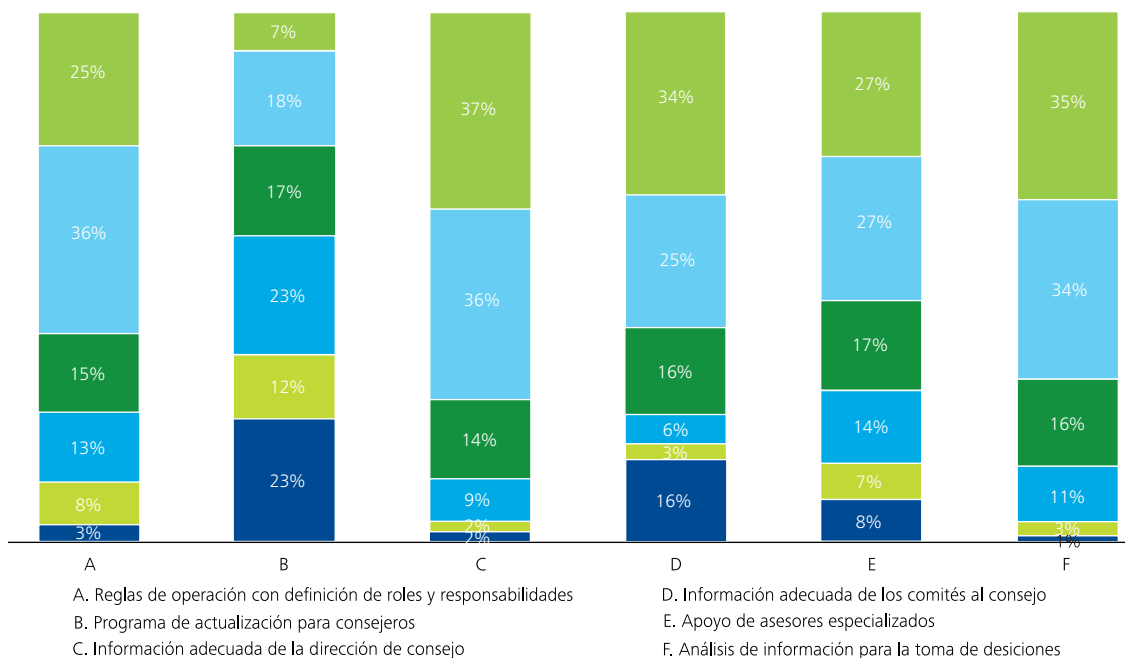
2 = Práctica susceptible de mejora

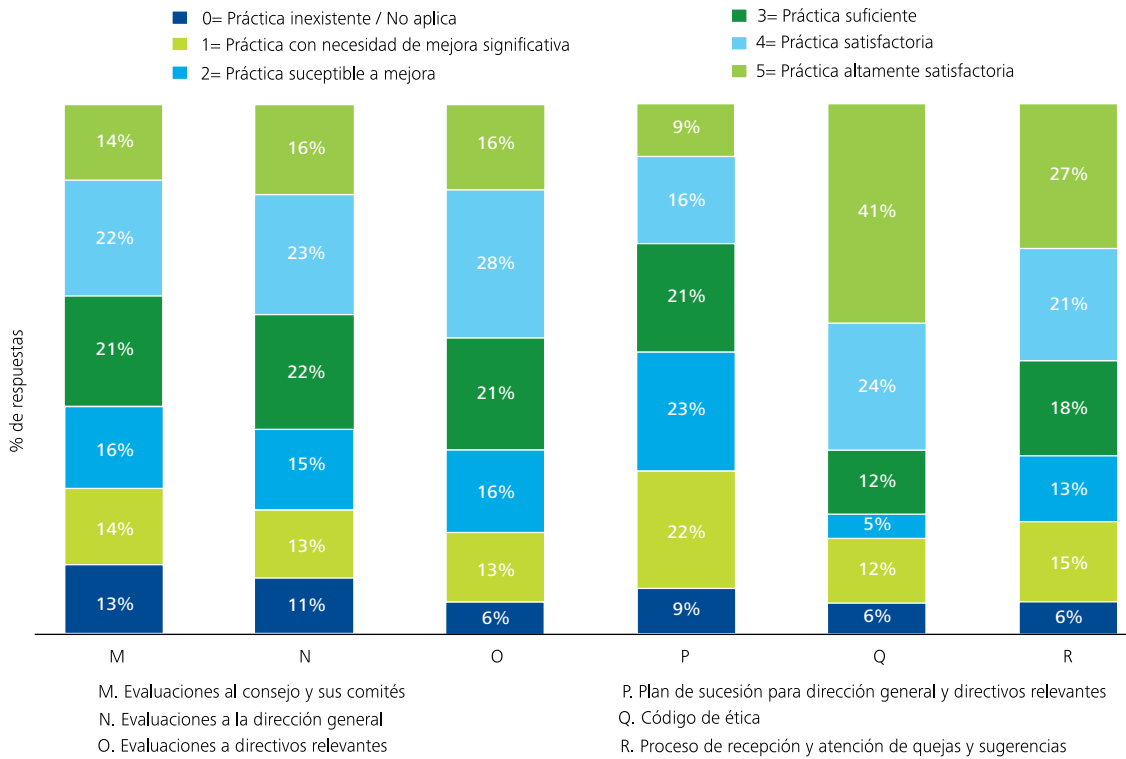
4 = Práctica satisfactoria

5 = Práctica altamente satisfactoria

Evaluación general de mejores prácticas

0= Práctica inexistente / No aplica
 1= Práctica con necesidad de mejora significativa
 2= Práctica susceptible a mejora
 3= Práctica suficiente
 4= Práctica satisfactoria
 5= Práctica altamente satisfactoria



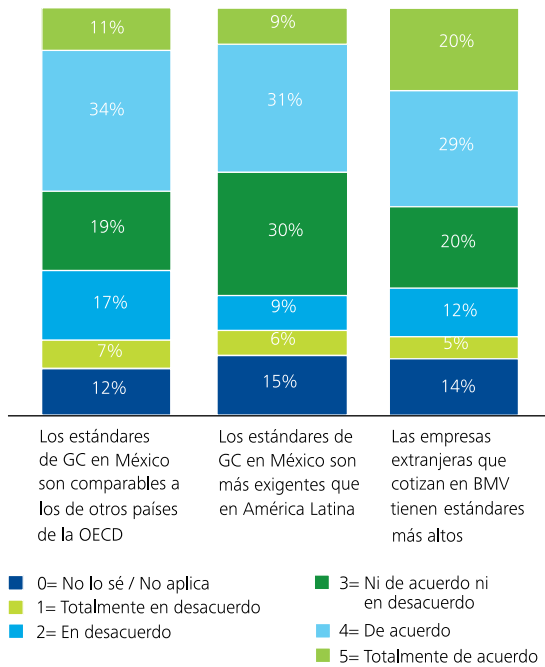


Opinión sobre prácticas de Gobierno Corporativo

Estándares

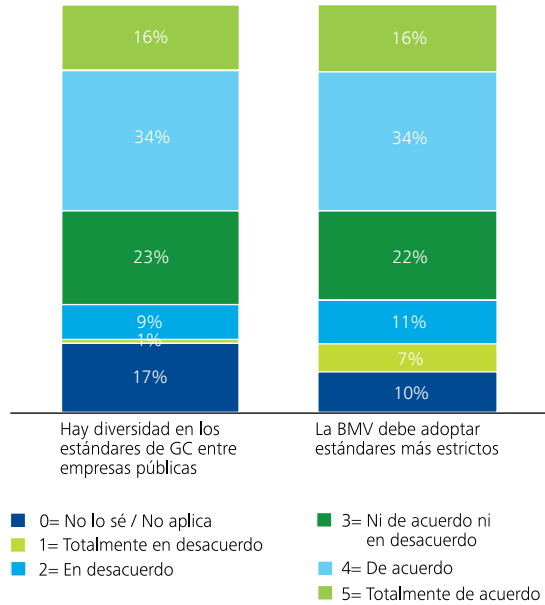
La mayoría de los participantes (45%) está de acuerdo con el hecho de que los estándares de gobierno corporativo en México son comparables a los de otros países de la OCDE; sin embargo el 40% percibe que éstos son más exigentes en relación con los aplicados en otros países de América Latina.

En relación con las empresas que cotizan en la BMV, el 49% de los encuestados considera que las empresas de origen extranjero cuentan con estándares más altos que las empresas mexicanas.



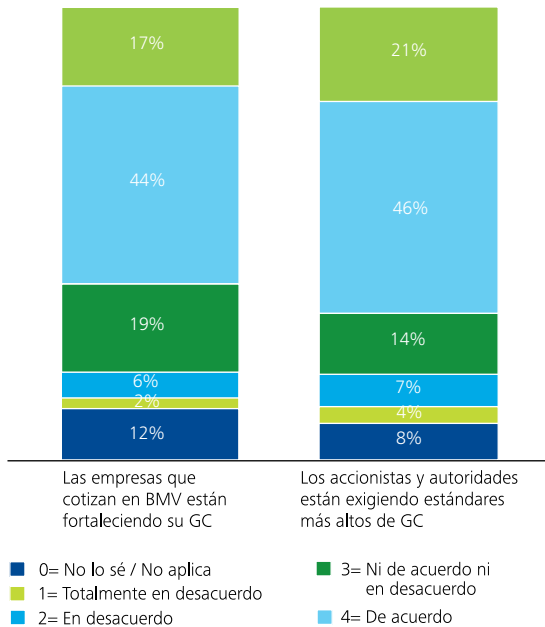
Bolsa Mexicana de Valores

La mitad de los participantes (50%) está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el hecho de que existe mucha diversidad en los estándares de gobierno corporativo entre las empresas que cotizan en la BMV y creen que ésta debería adoptar criterios más estrictos para permitir la cotización en el mercado.



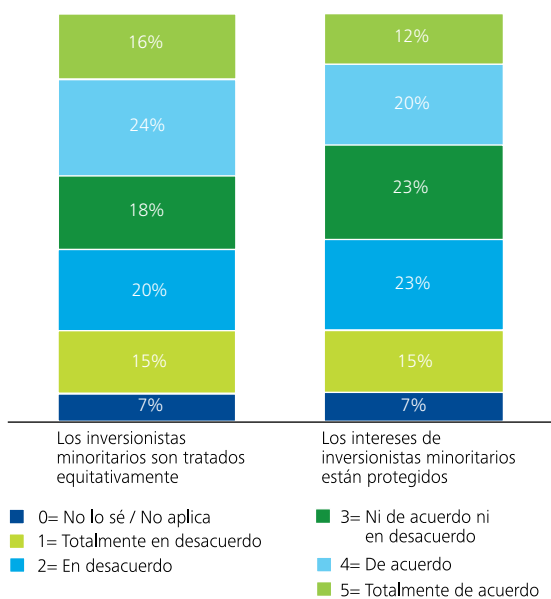
Fortalecimiento de prácticas

67% de los participantes declaró estar de acuerdo en que cada vez más los accionistas y autoridades regulatorias exigen niveles más altos de gobierno corporativo. En este sentido, 62% de los consejeros encuestados opinó que las empresas públicas en México están tomando medidas para fortalecer sus prácticas.



Interés minoritario

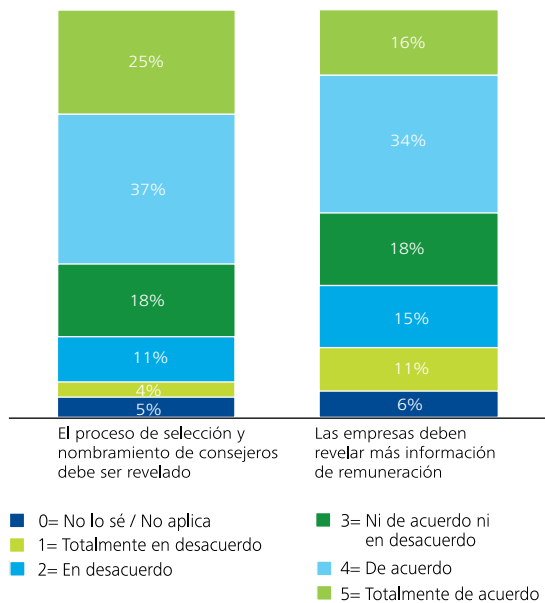
En cuanto al tema de los inversionistas minoritarios, las opiniones se encuentran más divididas. Mientras 40% está de acuerdo con que los inversionistas minoritarios son tratados equitativamente, existe un 36% que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta idea. El 38% de los participantes opinó que estos pequeños inversionistas no están protegidos adecuadamente en México.



Revelación de información

63% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el proceso de selección y nombramiento de consejeros debe ser revelado.

En lo que respecta a la remuneración de consejeros y ejecutivos, 50% de los participantes está de acuerdo que las empresas revelen más información al respecto.



Conclusiones

Características del Consejo de Administración

La mayor parte de los consejos de administración están integrados por miembros que tienen participación accionaria (4 de cada 10), esto puede vincularse con el hecho de que un alto porcentaje de las empresas en México son familiares y de alguna manera existe la tendencia a no incorporar consejeros independientes.

Tanto la conformación de los comités de apoyo al consejo (5 en promedio) como la periodicidad de sus reuniones (4 veces al año en su mayoría), están alineadas a los parámetros regulatorios. La participación de los miembros y la regularidad de las reuniones, indican que las empresas están conscientes de la importancia que tienen las sesiones para asegurar el seguimiento puntual y permanente de todos los asuntos de la sociedad.

Un aspecto relevante en los resultados es la permanencia de los miembros dentro de los consejos de administración, quienes sirven por periodos muy prolongados. Las mejores prácticas indican que los consejeros deben ratificarse anualmente, además de contar con una evaluación anual que permita valorar el cumplimiento de sus funciones y su adecuado desempeño.

Otro elemento a considerar es que los consejos de administración se apoyan con mayor frecuencia en el Comité de Auditoría (67%), lo que hace evidente que muchas de las prácticas seguidas por las empresas están en función del cumplimiento. El gobierno corporativo enfatiza la importancia de considerar un comité de apoyo adicional que pueda asumir no solo las actividades de control y vigilancia, sino todas aquellas referentes a los siguientes temas: estrategia, gestión del negocio, planeación, responsabilidad social, etc.

Evaluación de mejores prácticas

Las empresas encuestadas muestran un nivel "suficiente" de adherencia a mejores prácticas, sin que esto represente que se ha adoptado un modelo de gobierno con las prácticas más adecuadas para agregar valor al negocio.

Las prácticas mejor evaluadas fueron las relacionadas con el nivel de información que el consejo de administración recibe por parte de la dirección general y sus comités de apoyo, seguida de la presentación de resultados a la asamblea de accionistas por parte del consejo. Es importante la continuidad de esta práctica dado que estos órganos de gobierno basan la toma de decisiones en dicha información.

Como se señala a continuación, las evaluaciones más bajas las obtuvieron las prácticas relacionadas con planes de sucesión, programas de capacitación para consejeros y procesos de evaluación formales:

- 9% de los casos no cuentan con un plan de sucesión para el director general y directivos relevantes. En el 46% se contempla dicho plan pero éste no es satisfactorio o es susceptible de mejora.
- 23% de los participantes no incorporan programas de actualización profesional para sus consejeros. En el 36% de los casos se tiene un programa pero no es satisfactorio y precisa mejoras significativas.
- 13% de los encuestados manifestaron no contar con un proceso de evaluación formal para ratificar a los miembros del consejo y de sus comités.

Es necesario que los temas anteriormente descritos sean contemplados dentro de los programas de trabajo de los órganos de gobierno correspondientes, toda vez que éstos pueden generar contribuciones importantes al negocio.

Opinión sobre prácticas de gobierno corporativo

En general los participantes opinan que los estándares de gobierno corporativo en México son comparables con los de otros países de la OCDE pero se perciben más estrictos que los de América Latina. Esto puede confirmar la percepción que se tiene de México como uno de los principales líderes de la región en la implementación del gobierno corporativo.

Se percibe que los estándares para las empresas que cotizan en México son muy variables y que las empresas extranjeras tienen estándares más rígidos que las empresas mexicanas. Esto puede tener relación con el hecho de que las empresas con mejores prácticas son aquellas que cotizan y que se ven obligadas a adoptar las mismas con el objeto de acercarse al público inversionista.

Los resultados evidenciaron la opinión de que los accionistas y autoridades regulatorias están exigiendo estándares cada vez más estrictos y por ello las empresas, especialmente las públicas, están tomando medidas para fortalecer sus órganos de gobierno.

En cuanto a los inversionistas minoritarios, se encontraron diversas opiniones, ya que mientras el 40% opina que éstos son tratados equitativamente, un porcentaje similar (36%), cree que esto no es así e incluso que no están protegidos adecuadamente (38%). La protección de los derechos de minorías han sido importantes, sobre todo a partir de la Ley de Mercado de Valores de 2006; sin embargo los resultados evidencian la necesidad de implementar prácticas que mejoren continuamente el tratamiento a los socios minoritarios.

En cuanto a la revelación de información, los participantes en la encuesta están de acuerdo en que se debe revelar mayor información sobre el nombramiento y remuneración de consejeros y directivos. Esto es un claro indicador de la importancia que dan los participantes en la encuesta a la transparencia corporativa y a la rendición de cuentas como elementos necesarios para la realización de negocios, así como de la importancia de la compensación en relación al desempeño corporativo.

Contactos

Walter Frascchetto

Tel: +52 (55) 5080 6265
wfrascchetto@deloittemx.com

Daniel Aguiñaga

Tel: +52 (55) 5080 6560
daguinaga@deloittemx.com

www.deloitte.com/mx

Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en 140 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo donde éstos operen. Los 165,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Los profesionales de Deloitte están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad, el valor excepcional a clientes y mercados, el compromiso mutuo y la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias desafiantes y oportunidades de lograr una carrera en Deloitte. Sus profesionales están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu –asociación suiza– y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx conozcan la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.

Limitación de responsabilidad

Este material y la información aquí incluida es proporcionada por Deloitte Touche Tohmatsu con el fin de mostrar un aspecto general sobre uno o varios temas en particular, y no son un tratamiento exhaustivo sobre el(los) mismo(s). Por lo tanto, la información presentada no sustituye a la asesoría o a nuestros servicios profesionales en materia contable, fiscal, legal, financiera, de consultoría o de otro tipo. No es recomendable considerar esta información como la única base para cualquier resolución que pudiese afectarles a usted o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiese afectar a sus finanzas personales o a su empresa debe consultar a un asesor profesional.

Este material y la información incluida se proporcionan sin interpretación alguna, Deloitte Touche Tohmatsu no hace ninguna declaración ni otorga garantía alguna, de manera expresa o implícita, sobre el mismo y la información proporcionada. Sin limitar lo anterior, Deloitte Touche Tohmatsu no garantiza que el material o el contenido estén libres de error o que cumplan con criterios particulares de desempeño o calidad. Deloitte Touche Tohmatsu renuncia expresamente a cualesquier garantías implícitas, incluidas de manera enunciativa mas no limitativa, garantías de comercialización, propiedad, adecuación para un propósito en particular, no infracción, compatibilidad, seguridad y exactitud.

Al utilizar este material y la información aquí incluida lo hace bajo su propio riesgo y asume completa responsabilidad sobre las consecuencias que pudieran derivar por el uso de los mismos. Deloitte Touche Tohmatsu no se responsabiliza por daños especiales, indirectos, incidentales, derivados, punitivos o cualesquier otros deterioros resultantes de una acción de contrato, estatuto, extracontractual (incluyendo, sin limitación, negligencia) o de otro tipo, relacionados con el uso de este material o de la información proporcionada.

Si alguna parte de lo anterior no es completamente ejecutoria, la parte remanente seguirá siendo aplicable.