



HILL
HOUSE
CAPITAL

GOBIERNO CORPORATIVO



ÍNDICE

1. Gobierno Corporativo
2. Órganos Auxiliares
3. Empresas Familiares
4. Plan de Sucesión
5. Relación con Inversionistas y Comunicación



GOBIERNO CORPORATIVO

¿Qué es Gobierno Corporativo?

Gobierno Corporativo es el marco de **normas y prácticas**, que se refieren a las **estructuras y procesos para la dirección de las compañías**.



Regula la estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa, estableciendo relaciones entre ellos y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones para la generación de valor.

GOBIERNO CORPORATIVO

Principios del Gobierno Corporativo



Los **principios del Gobierno Corporativo** van encaminados a establecer un marco de gobierno para las sociedades con las **Mejores Prácticas Corporativas** que contribuyan a mejorar la **integración y el funcionamiento del Consejo de Administración y sus órganos intermedios de apoyo.**

GOBIERNO CORPORATIVO

Beneficios del Gobierno Corporativo

Entre los principales beneficios al implementar un Gobierno Corporativo están los siguientes:

1. Lograr que una empresa **trascienda y crezca**.
2. **Transparencia** en las operaciones, información oportuna, verídica y relevante.
3. **Generar mayor valor** para la empresa al lograr confianza de inversionistas.
4. A nivel del Consejo de Administración se logra **alta visibilidad de los objetivos, estrategias y avances logrados por la organización**.
5. **Credibilidad con instituciones financieras**, lo que genera mejores términos y condiciones en cuanto a **fuentes de financiamiento**.

GOBIERNO CORPORATIVO



Es importante saber que la implementación del Gobierno Corporativo no es sólo para las grandes empresas, también resulta de gran beneficio en cuanto a la organización y control de las **PYMES y empresas familiares**. Entre mayor transparencia exista en la información, **mayor será la confianza de los inversionistas**.

GOBIERNO CORPORATIVO

La **Asamblea de Accionistas** constituye el **órgano supremo de la sociedad**. Si bien, dicho órgano se reúne en la mayoría de los casos **en forma anual**, dentro de los cuatro meses que siguen a la clausura del ejercicio social y se ocupa, además de los asuntos incluidos en el orden del día, de los siguientes puntos:

Asamblea Ordinaria

Estados
Financieros
Anuales

Reparto de
Utilidades

Informe del
Director General

GOBIERNO CORPORATIVO

Las **Asambleas Extraordinarias** son aquellas a la que les corresponde el tratamiento de **temas especiales y/o urgentes** que escapan a lo común y a la periodicidad.

Asamblea Extraordinaria

Prórroga de duración de la sociedad

Disolución anticipada de la sociedad

Aumento o reducción del capital social

Cambio de objeto de la sociedad

Cambio de nacionalidad de la sociedad

Transformación de la sociedad

Fusión con otra sociedad

Emisión acciones privilegiadas

Amortización de acciones propias

Emisión de Bonos

Modificación del contrato social

Asuntos que exijan un quórum especial

GOBIERNO CORPORATIVO

El **Consejo de Administración** es el máximo **órgano de decisión de la empresa**, ya que se encarga de aprobar las propuestas y estrategias que se formulan desde los respectivos órganos de dirección.

Entre las facultades que realiza se encuentran:

- Aprobación de estrategias generales.
- Nombramiento de miembros de alta dirección.
- Formación e implementación de Comités.



GOBIERNO CORPORATIVO

La operación diaria de una sociedad es responsabilidad del Director General y su equipo de dirección, mientras que la labor de **definir el rumbo estratégico, vigilar la operación y aprobar la gestión**, es responsabilidad del **Consejo de Administración**.



RECOMENDACIONES

1.- Que el Consejo de Administración incluya en su **Informe Anual**, aspectos relevantes de los trabajos de cada órgano intermedio.

2.- Que la sociedad cuente con los **mecanismos de comunicación necesarios** que le permitan mantener informados a los accionistas y los terceros interesados.

3.- Que el Consejo de Administración esté integrado entre **3 y 15 consejeros**.

4.- Que los **consejeros independientes** representen, cuando menos, **el 25%** del total de consejeros.

7.- Que cuando menos el **60% del Consejo de Administración** esté integrado, en forma conjunta, por **consejeros independientes y por patrimoniales**.



ÓRGANOS AUXILIARES

Órganos Auxiliares Recomendados en una Primera Etapa

Auditoría

- Auditores externos e internos.
- Control Interno.
- Partes relacionadas y prácticas societarias.

Planeación y Finanzas

- Estrategia.
- Inversiones.
- Riesgos.



Evaluación y Compensación

- Selección, remoción de directivos clave
- Compensación.
- Sucesión.

ÓRGANOS AUXILIARES

Entre las recomendaciones para los órganos intermedios podemos destacar:

- 1.- Establecer **objetivos claros, precisos** y la definición de su integración y funcionamiento.
- 2.- Que sus miembros no tengan **conflictos de interés**.
- 3.- Comunicación y entrega de **información trimestral**.
- 4.- Disponibilidad de la información relevante y necesaria para la toma de decisiones, cuando menos **5 días hábiles antes** de la reunión.



Este también recomienda que el periodo de reunión de los consejeros sea de un mínimo de **4 veces al año**.

CONSEJEROS INDEPENDIENTES

La intención que se tiene al incluir **consejeros independientes** es para tener una opinión imparcial a la plantación estratégica de la sociedad y a las demás funciones que son propias del consejo.

- **Consejeros Independientes:** se les llama de esta forma a aquellos seleccionados por su experiencia, capacidad y prestigio profesional.
- **Consejeros Patrimoniales:** Son aquellos seleccionados por su carácter de accionistas significativos.



GOBIERNO CORPORATIVO

Un buen modelo de gobierno corporativo incluye:

- ❑ Transparencia en todas las actividades.
- ❑ Fuerte monitoreo y balance.
- ❑ Incremento en obligaciones fiduciarias.

Reconozcamos un proceso natural de evolución en sus empresas

Identidad



Profesionalización



Institucionalización



BENEFICIOS

Los principales beneficios son:

- ❑ **Equidad** entre todos los Accionistas y protección de sus derechos.
- ❑ **Visión Independiente** que facilite la transparencia, eficiencia y seguridad de la información.
- ❑ Promueve la **inversión** en la organización.
- ❑ Coordinación eficiente entre los distintos involucrados en la **toma de decisiones estratégicas** (accionistas, órganos de gobierno, administración, familiares y/o terceros interesados).
- ❑ **Permanencia, transparencia** y rendición de cuentas.
- ❑ **Previene** conflictos entre familias.
- ❑ Mejora la **imagen** de la empresa.

ENTENDER LA EMPRESA

Para poder seguir siendo competitivas en un mundo cambiante, las empresas deben innovar y adaptar sus prácticas de gobierno corporativo al objeto de satisfacer las nuevas demandas del mercado y aprovechar nuevas oportunidades.



POLÍTICAS Y PROCESOS - COMITÉS

- Es responsabilidad del **Presidente** del Comité el funcionamiento de éste y será el encargado de su integración y seguimiento.



- Debe contar con la participación de, por lo menos, un **jefe de área** para la toma de decisiones.
- **Levantar actas o minutas** de cada sesión que se celebre, las cuales deben estar firmadas por sus miembros.
- Mantener un **registro físico o electrónico** de las actas o minutas.
- **Limitar la duración** (3 horas), **frecuencia** (bimestral), **integración** (mínimo posible y solo titulares), **contenido** (distinguir resoluciones de información).

EMPRESAS FAMILIARES

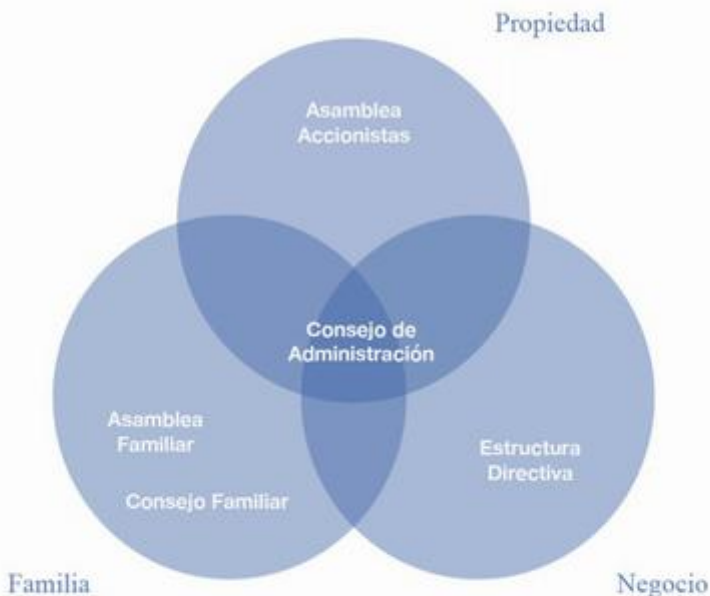
En las empresas familiares es la familia propietaria la que ha de tomar las grandes decisiones.

El objetivo prioritario es la **continuidad de la empresa como un legado para las siguientes generaciones**. Para asegurar esta continuidad, la propiedad tiene que dotar a la empresa de la máxima capacidad de “auto continuidad” y supervivencia, y para lograrlo hay que configurarla institucionalmente.



EMPRESAS FAMILIARES

Estructura de Gobierno Corporativo en Empresas Familiares



EMPRESAS FAMILIARES



Para garantizar su continuidad, la empresa familiar necesita estructuras y políticas internas para abordar las decisiones sin tener que improvisar ni depender de personas específicas. Debe dotarse de procesos que le permitan institucionalizar las decisiones relativas a: poder, dinero y roles.

INSTITUCIONALIZAR

EMPRESAS FAMILIARES

1.- El poder:

La **propiedad es el centro de la toma de decisiones**. El reparto concreto y transparente de poder entre propietarios, consejo de administración y equipo directivo es fundamental y clave para la continuidad de la empresa. Una propiedad cercana, estable y comprometida, y con conocimiento profundo de los **key drivers del negocio**, genera un marco de **confianza para la toma rápida y certera de decisiones estratégicas**.



EMPRESAS FAMILIARES

2.- El dinero

- ¿La empresa tiene capacidad económico-financiera para asegurar su continuidad?
- Hay que revisar continuamente el modelo de negocio para asegurar la competitividad.
- Los reajustes pueden suponer más reinversión y menos dividendos para los propietarios.



3.- Los roles

- ¿Cómo puede aportar valor la familia propietaria a la empresa familiar?
- Las personas que dirigen la empresa familiar son clave en su continuidad.
- La asignación de roles debería basarse en la meritocracia.
- El único rol que no es delegable es el de propietario.

EMPRESAS FAMILIARES

Esta institucionalización de la empresa familiar genera **estabilidad en la propiedad** que permite poner en valor las ventajas competitivas de las empresas familiares, como: **orientación a largo plazo en las decisiones, prudencia financiera que permite un crecimiento sostenible en base a beneficios retenidos, adquisiciones digeribles con poco apalancamiento, y una política de dividendos adecuada.**



PLAN DE SUCESIÓN

¿Qué es un Plan de Sucesión?

Un plan de sucesión es un proceso sistemático de reconocimiento y creación de **futuros líderes** que sean capaces de asumir el cargo de los antiguos cuando abandonan la organización.



PLAN DE SUCESIÓN

Esta herramienta garantiza que los **puestos clave** dentro de una empresa no queden vacantes y que puedan **cubrirse de forma rápida y satisfactoria** en caso de una salida repentina. Básicamente es un “**acto de prevención**”, que permite a las empresas:

- **Salvaguardar el patrimonio**
- **Aprovechar el talento interno**
- **Mantener las buenas prácticas de negocio**
- **Asegurar un valioso legado adquirido a lo largo de los años.**

PLAN DE SUCESIÓN

Pasos para crear un plan de sucesión en tu compañía

1. Identifica las necesidades del negocio.
2. Revisa las áreas y puestos clave que exigen continuidad.
3. Busca talento interno que pueda cubrir los puestos vacantes.
4. Ten en cuenta las capacidades que debe desarrollar el postulante al plan.
5. Apóyate en la tecnología para ver fácilmente el organigrama y los planes creados.



PLAN DE SUCESIÓN

Los criterios para evaluar la importancia de un cargo son: **Tomas de Decisiones, Impacto de sus Errores y la Relación con sus Clientes**, entre los más importantes. Los cargos clave para los que frecuentemente se define un plan de sucesión son:

- CEO.
- Gerente Administrativo Financiero.
- Gerente de Producción.
- Gerente Comercial.
- Gerente de Mantenimiento.

Es importante para cualquier negocio independientemente de su tamaño pensar en implementar este plan, sin embargo, este se utiliza frecuentemente en los siguientes casos:

- Cuando es una **empresa familiar**.
- Cuando es una **empresa muy grande**.
- Cuando es una **empresa de nicho o en un sector muy especializado**, por ej. energías renovables.

RELACIÓN CON INVERSIONISTAS

¿Qué es un área de RI?

Las áreas de Relación con Inversionistas (RI) son uno de los agentes internos de las compañías que **permiten a la organización entender lo que el mercado busca, y al mercado, entender lo que la empresa hace.**



Al tener la fotografía completa del panorama de negocios, el área de RI será capaz de **contar una historia** que permita al posible inversionista comprender, de una mejor forma, los **riesgos, beneficios y oportunidades de la compañía** que representa.

RELACIÓN CON INVERSIONISTAS

¿Cuál es su importancia?

La tarea más importante es **atraer a los posibles inversionistas**, dándoles a conocer una visión integral, real y atractiva de la compañía.

El área de RI tiene como responsabilidad la gestión estratégica que permita la más **efectiva comunicación en dos vías, entre la compañía y el mercado y viceversa.**


Su importancia radica en:

- Establecer un mercado informado creando un grupo de inversionistas receptivos.
- Corregir las percepciones erróneas del mercado.
- Generar y proveer de información estratégica para el mercado y la Compañía, creando una atmósfera de credibilidad.

RELACIÓN CON INVERSIONISTAS

Principales Responsabilidades

- Atender los requerimientos de información sobre la Compañía.
- Informar las percepciones y expectativas del mercado a la Alta Dirección.
- Facilitar el acceso del equipo directivo de la Compañía con el mercado.



Con quién
hablas

Qué dices

Qué dicen
otros de ti

Impacto
e interés
del Mercado

Entender las
preocupaciones

Hacer
seguimiento

Se trata de crear demanda para respaldar el valor de la empresa con objetivos medibles, coherentes con las estrategias corporativas.

RELACIÓN CON INVERSIONISTAS

Relaciones eficaces con los inversionistas requieren **estrategia** que se adhiere a las **principales prácticas de comunicación** y usa las tácticas correctas para contar la historia, **entendiendo a tu empresa desde el punto de vista del mercado.**



RELACIÓN CON INVERSIONISTAS

Canales de Comunicación

- Visitas / Llamadas (One-on-Ones).
- Reportes financieros (trimestrales y anuales).
- Hojas informativas.
- Conferencias.
- Non-Deal Roadshows.
- Publicación de eventos relevantes.
- Creación de Base de Datos Inteligente y una lista de distribución.
- Website / Apps / Redes Sociales.
- Investor Day.

Ciclo de la comunicación



RELACIÓN CON INVERSIONISTAS

Prácticas de Comunicación

- Guías financieras oportunas y creíbles - cumplidas consistentemente.
- Controles financieros visibles.
- Transparencia.
- Identificar los productos impulsores de los resultados.
- Mensaje consistente.
- Enfoque estratégico a largo plazo.
- Gestión eficaz de las expectativas.
- Evitar sorpresas.



RELACIÓN CON INVERSIONISTAS

Principales Errores

- **Mensajes Confusos o Incoherentes**
 - Establecer un mensaje claro, fácil de recordar y constante.
 - La simplicidad es la clave.
 - Establecer métricas y objetivos alcanzables.
 - No mentir.
- **Evitar la comunicación o el contacto con los inversionistas en los momentos difíciles**
- **Ser invisible en el mercado**



RELACIÓN CON INVERSIONISTAS

Que no Hacer



- No responder o lentitud al responder a inversionistas y analistas.
- Malas presentaciones, complicadas y rebuscadas.
- Cambiar las métricas de medición cada trimestre.
- No informar en tiempo cambios en la guía.
- Sorpresas.
- Desconocimiento de la percepción de los inversionistas sobre la compañía.
- No escuchar los comentarios.

GOBIERNO CORPORATIVO

Conclusiones

Los cambios provocados por la globalización, la competencia en el mercado, los desafíos regulatorios, el mundo cambiante de forma acelerada, entre otros factores, han llevado a que las empresas necesiten cada día estar mejor preparadas, enfocadas y flexibles para enfrentar estos retos.



En ese sentido, el **Gobierno Corporativo** se ha consolidado como un elemento esencial para que las compañías logren sobrevivir y destacar en este desafiante entorno de negocios.



HILL
HOUSE
CAPITAL

JEANETTE DÁVALOS CONTRERAS

VP Head Administration & Finance



- +18 años de experiencia en el sector financiero.
- Amplio reconocimiento como experta de mejores prácticas de Relación con Inversionistas Y Gobierno Corporativo.
- Experiencia en áreas operativas, creación de reportes financieros, planeación y análisis financiero, así como en ofertas públicas de acciones y deuda.
- Trabajó los últimos 8 años como Directora de Relación con Inversionistas en Banco Santander.
- Profesor en talleres de capacitación en la Escuela de la BMV para nuevos emisores.

*Maestría en Mercados Financieros | Universidad Anáhuac /
Universidad de Cantabria España*

*Posgrado en Finanzas Corporativas | Universidad
Panamericana (UP)*



“Ningún viento es favorable para el que no sabe a que puerto dirigirse”

(Arthur Schopenhauer)