

¿Cómo hacer de mi empresa familiar una empresa institucional?

Diagnóstico

Febrero, 2019



Diagnóstico

El Gobierno Corporativo se define como el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas.

Falso

Verdadero

El Gobierno Corporativo trata de definir y establecer mecanismos de control y protección por parte de los ~~as~~ accionistas, sobre las actividades realizadas por los miembros del consejo de administración.

Falso

Verdadero

Uno de los mayores problemas que podemos encontrar dentro del Gobierno Corporativo es la falta de difusión.

Falso

Verdadero

Uno de los problemas que presentan las empresas familiares mexicanas son las fallas en el Consejo de Administración debido a un número excesivo de miembros y que la mayoría de ellos son familiares.

Falso

Verdadero

En México, el tema de Gobierno Corporativo se traduce en un código de mejores prácticas corporativas que cada empresa determina para su constitución.

Falso

Verdadero

El Gobierno Corporativo solo es para empresas grandes.

Falso

Verdadero

Diagnóstico

El personal de trabajo ~~Los/as trabajadores/as~~ son los grandes inversionistas de las empresas que aportan el capital.

Falso

Verdadero

Conductas ilegales y altamente perjudiciales en las empresas son producto del Gobierno Corporativo.

Falso

Verdadero

Para la transición generacional no se deberá preparar a los miembros de la siguiente generación para tomar la administración de la organización.

Falso

Verdadero

El Gobierno Corporativo no favorece la administración de riesgos en la empresa.

Falso

Verdadero

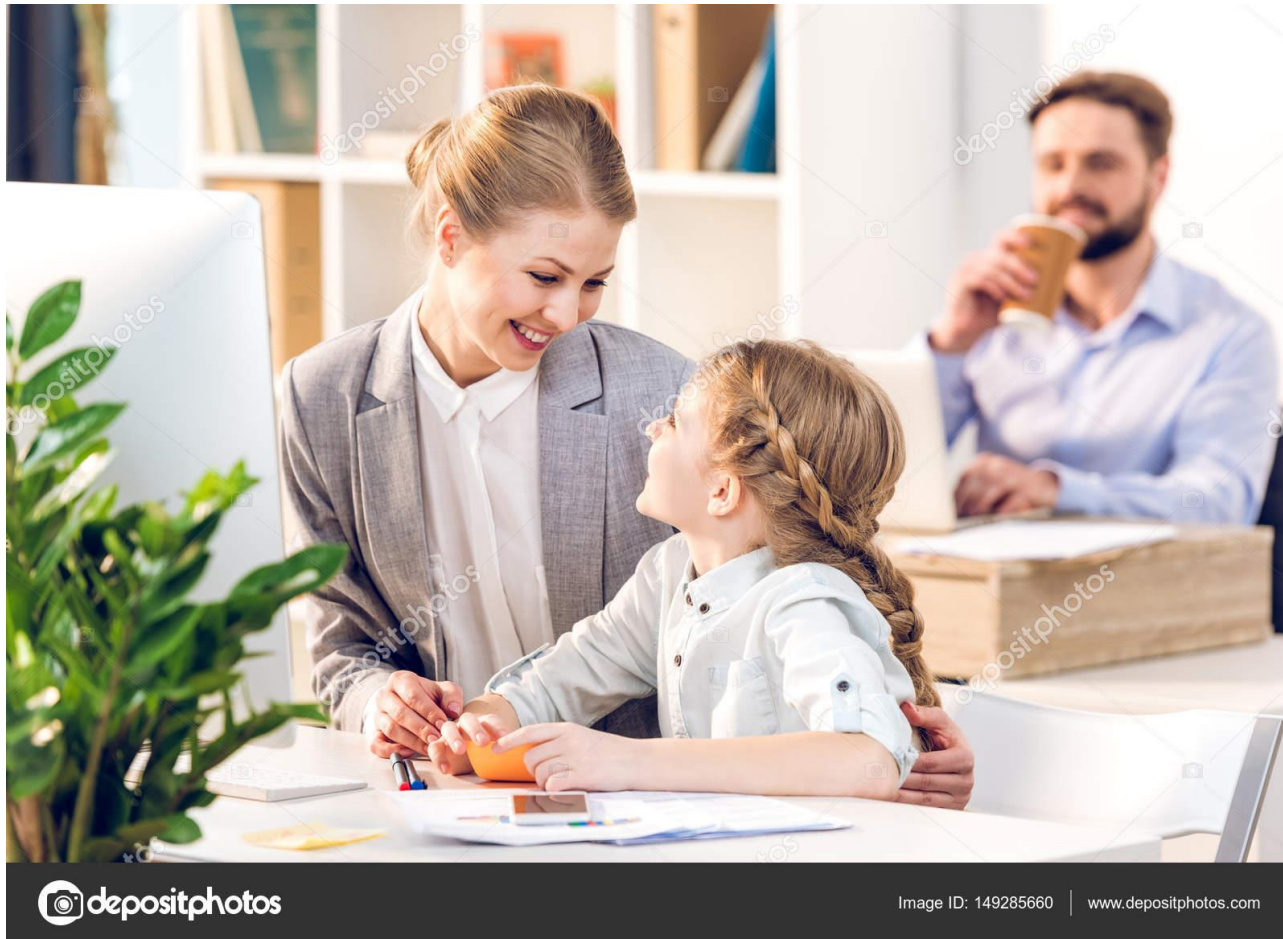
¿Cómo hacer de mi empresa familiar una empresa institucional?

Diseño instruccional

Febrero, 2019



Módulo I. ¿Qué es el gobierno corporativo?



Bienvenida

¡Bienvenido al curso Cómo hacer de mi empresa familiar una empresa institucional!

En el cual encontrarás una experiencia de aprendizaje que te ayudará a guiar y fortalecer la dirección de tu negocio.

¿Estás listo? ¡Comencemos!

Objetivos

Conocer los principios y beneficios del Gobierno Corporativo desde el inicio y crecimiento de la empresa.

Objetivos específicos:

- Conocer estrategias para dirigir y administrar (gobernanza) tu empresa, a fin de generar confianza para entes financieros y/o inversionistas.
- ~~Dotar al participante~~ Brindarte de herramientas para aplicar las mejores prácticas de gobernanza a fin de fomentar el crecimiento de las mipymes.
- Guiar a los empresarios y empresarias ~~empresario/a~~ a mejorar su toma de decisiones.

Introducción



Para que una empresa funcione correctamente, debe tener una serie de normas, parámetros y herramientas por las cuales se debe regir, a esto le llamamos Gobierno Corporativo.

Gobierno Corporativo

+

Implementación e impacto

+

La empresa moderna

+



Tipo de
elemento

Cápsula de audio
Texto e imagen

Gobierno Corporativo

El **Gobierno Corporativo** comprende una serie de acciones que van más allá de lo financiero, incluyendo aspectos relacionados con el **diseño de las organizaciones** y las **decisiones estratégicas**.

Implementación e impacto

La implementación de modelos eficaces de Gobierno Corporativo está dirigida a promover el buen desempeño de las empresas sin importar su tamaño, lo que impacta al país de manera positiva, con la creación de empleo, riqueza, bienestar social, infraestructura, bienes y servicios que contribuyen al desarrollo empresarial.

La empresa moderna

Del mismo modo, el Gobierno Corporativo es ahora tema de la empresa moderna, donde el principal indicador es la delegación de poder sobre la toma de decisiones de administradores distintos a los/as propietarios/as, así como fomentar prácticas y políticas para brindar confianza a los/as inversionistas.

¿Qué es el Gobierno corporativo?

El Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas.

Se define por su estructura específica, la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes, tales como el/la director/a, los/as gerentes, los/as accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa.

El Gobierno Corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa.



Estudio de caso: La dulce vid



Antes de continuar con el siguiente tema te invitamos a revisar el caso de Don Manuel y Frida, emprendedores de un negocio familiar. Analiza de qué manera se puede implementar un Gobierno Corporativo de acuerdo a los pasos a seguir que se muestran a continuación.

Don Manuel, ha trabajado durante 15 años en desarrollar su negocio, una pequeña casa de vinos “La dulce vid”. Recientemente ha empezado a involucrar a Frida su hija, en la administración y gestión del negocio, ya que pronto dejará este a su cargo.

Frida ha sido participe del negocio familiar desde sus inicios y sabe que es momento de tomar las riendas del mismo. Ella ha visto como su padre Don Manuel, ha dirigido el negocio durante 15 años, sin embargo, considera que existen varios elementos que pueden mejorarse.



El principal reto de Frida, es que el negocio sobreviva al cambio de dirección y para ello ha buscado alternativas que disminuyan los riesgos, entre estos está la implementación del Gobierno Corporativo.

Implementación del gobierno corporativo

1. Establecer el conjunto de reglas y procesos establecidos en una empresa para definir su rumbo.
2. Definir el código de conducta que debe regir a la organización.
3. Organizar la vigilancia en la gestión y operación de la empresa.
4. Generar y presentar sus reportes financieros.
5. Definir claramente a los responsables para realizar cada una de las actividades mencionadas.

El Gobierno Corporativo en el tiempo



Revisemos un poco de historia sobre cómo se ha desarrollado el concepto de gobierno corporativo a lo largo del tiempo.

En la década de los años 90 se desarrolló el concepto “Gobierno Corporativo”, el cual trata de definir y establecer mecanismos de control y protección por parte de los/as accionistas, sobre las actividades realizadas por los miembros del consejo de administración.

El respaldo internacional para el Gobierno Corporativo llega con la publicación de los Principios de Gobernanza Corporativa por la OCDE en 1999 y revisada en 2004, donde se definen los elementos principales y se adopta un modelo *stakeholder* (partes o grupos interesados).

Con la nueva tendencia del Gobierno Corporativo se buscaba alinear los intereses de **la administración de la empresa** ~~los/as administradores/as~~ con los ~~/as~~ accionistas sobre los intereses de la empresa rompiendo el conflicto de interés, incrementando el valor de la empresa en beneficio de todos ~~/as~~ **los grupos interesados**.

Cronología del Gobierno Corporativo en México

A continuación te presentamos algunos de los momentos más representativos en materia de Gobierno Corporativo.

Texto de cada elemento
de la línea de tiempo

Tipo de
elemento

Cápsula de audio
Línea de tiempo

1934 Publicación de la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), la primera iniciativa legal que cubre a todo el universo de empresas y sociedades anónimas. Se modificó en 1996 y 2014.
1975 Publicación de la Ley del Mercado de Valores (LMV) cuya finalidad era proveer al mercado de un marco institucional adecuado para su desarrollo.
1976 Nace el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), cuyo objetivo es coordinar las iniciativas de los organismos empresariales e identificar soluciones específicas para diseñar políticas públicas que eleven el crecimiento y competitividad de las empresas, así como del país.
1999 Publicación del Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC), iniciativa del CCE. Las recomendaciones del Código están orientadas a definir principios para el mejor funcionamiento del Gobierno Corporativo en las empresas. Se actualizó en 2006 y 2010.
2001 La LMV tuvo importantes enmiendas que establecen definiciones y prohibiciones relativas al uso indebido de información privilegiada, así como la aplicación de sanciones económicas más elevadas a las personas que violen la ley.

Conozcamos “N”, una empresa que ha logrado implementar el Gobierno Corporativo y hoy en día es una de las empresas más importantes dentro de su ramo. Presiona cada año, para conocer los eventos más relevantes de “N” respecto al Gobierno Corporativo.

1969

Inauguración.

1980

Crece en forma estable durante el decenio de los ochenta, y luego experimentó un gran proceso de reestructuración.

1995

Expansión al extranjero abriendo centros de distribución en países vecinos como Argentina, Chile y Perú.

2000

Señala los nuevos estándares en su sector y en la cultura empresarial del país, con grandes inversiones en infraestructura y capacitación, además de la construcción de un enorme complejo de fábricas, oficinas, centros de investigación, desarrollo y entretenimiento.

2005

Recibe importantes premios y reconocimientos, resultados del compromiso de “N” con sus inversionistas, sus confiables prácticas de gobierno corporativo y su profunda preocupación por el desarrollo sostenible de sus procesos condujeron a resultados operativos extraordinarios.

Actualmente

Cuenta con 4.128 empleados. La forma en que los/as accionistas mayoritarios administran la empresa inspira confianza en el mercado, atrae buenos empleados y cautiva ~~ba~~ a los consumidores. Está orientada hacia un triple objetivo final cuando evalúa ~~ba~~ su desempeño: responsabilidad corporativa social, medioambiental y resultados financieros.

Cuenta con una substanciosa trayectoria de buenas prácticas de gobierno corporativo, desde el comienzo, sus tres mandos supremos han concentrado esfuerzos en perpetuar la empresa y tomando acciones que incrementan la credibilidad del mercado en la empresa, apoyando su desempeño a través de una gerencia competente y en general, creando un ambiente corporativo democrático y participativo.

Mitos del Gobierno Corporativo en las mipymes



PARA VARIOS EMPRESARIOS, LA IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO NO ES TAN SENCILLA, CONOZCAMOS CUÁLES SON LOS PRINCIPALES MITOS QUE PUEDEN PRESENTARSE.

Frida ha compartido con su papá sus planes de un Gobierno Corporativo para la casa de vinos. Pero Don Manuel no está muy convencido. Veamos cuáles son las principales preocupaciones (mitos) de Don Manuel y qué le dice Frida al respecto.



Tipo de
elemento

Cápsula de audio
Texto

Tarjeta reversible una por una

Gobierno Corporativo (GC)
Dirección General (DG)
Plan Estratégico (PE)

Mito	Realidad
El GC solo es para empresas grandes.	Aplica para toda empresa, independiente del tamaño, estructura y dinámica actual.
No se necesita un modelo de GC, basta con el análisis y ejecución de DG y socios.	Sin un modelo de GC, es difícil la toma de decisiones estructuradas y acertadas.
Implementar un modelo de GC es complicado y consume mucho tiempo.	Solo se analizan las necesidades de la empresa para determinar las áreas para actuar.
El GC no genera valor para los accionistas.	El GC fomenta mejor toma de decisiones, obteniendo mayor rentabilidad y beneficios para la empresa.
Consume mucho tiempo y no deja operar a la DG.	El tiempo que se consume en sesiones de consejo, se compensa al generar y discutir ideas que agregan valor.
No tengo flexibilidad a corto plazo en el PE.	La prioridad del consejo es impulsar a la DG a desarrollar un PE a corto, mediano y largo plazo.

Cierre de módulo 1

Bien hecho, has terminado el primer módulo.

Ahora ya sabes que el Gobierno Corporativo debe funcionar como un equipo de alto desempeño, para lograr el crecimiento de tu empresa.

Continuemos y veamos cómo ha sido el desarrollo del gobierno corporativo en las empresas mexicanas.

Glosario módulo 1

Concepto	Definición
Gobierno Corporativo	Sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas.
Empresa familiar	Es aquella que pertenece, es gestionada y controlada por una o más familias.
Accionista	Es una persona física o moral, que legalmente es propietario de una o más acciones de una sociedad.
Stakeholder	Incorporar definición

El Gobierno Corporativo en México



El Gobierno Corporativo en México



Para Don Manuel, es un poco más claro el porqué Frida quiere implementar el Gobierno Corporativo en la empresa. Revisemos ahora cómo ha sido su implementación en México.

En México, el tema de Gobierno Corporativo se traduce en un código de mejores prácticas corporativas que cada empresa determina para su constitución; este código está vinculado de forma significativa con el interés de incrementar el nivel de desarrollo del mercado de valores y de fortalecer a las instituciones que conforman al sistema financiero.



Tipo de
elemento

Texto e imagen

Código de Gobierno Corporativo

Las recomendaciones del Código buscan que:

- ☐ Las sociedades amplíen la información relativa a su estructura administrativa y las funciones de sus órganos sociales.
- ☐ Las sociedades cuenten con mecanismos que procuren que su información financiera sea suficiente.
- ☐ Existan procesos que promuevan la participación y comunicación entre los consejeros.
- ☐ Existan procesos que fomenten una adecuada revelación a los accionistas.

Estructura de un Modelo de Gobierno Corporativo

Presiona cada elemento para conocer sus detalles.

Accionistas dominantes	+
Rama financiera del consorcio	+
Accionistas pulverizados	+
Depositantes	+
Consejo de administración	+
Dirección general	+
Trabajadores	+
Clientes	+

Tipo de
elemento

Cápsula de audio
Texto
Acordeón

Contenido del botón
Accionistas Dominantes: Son los/as grandes inversionistas de las empresas que aportan el capital.
Rama financiera del consorcio: Engloba las instituciones financieras que atraen recursos externos.
Accionistas pulverizados: Se refiere a los/as inversionistas que han aportado capital adquiriendo acciones, pero su participación en la empresa es muy pequeña.
Depositantes: Son inversionistas grandes, pequeños y medianos que participan en la mesa de dinero de los bancos.
Consejo de administración: Este consejo está integrado por los/as grandes accionistas.
Dirección general: Se consolida por los/as gerentes más importantes de la empresa.
Trabajadores/as: Personal que labora dentro de la empresa.
Clientes: Son consumidores independientes al consorcio.

Principios que sustentan el Gobierno Corporativo



El gobierno corporativo, está sustentado en cinco pilares básicos. Conozcámoslos juntos, presta atención

Los cinco pilares del Gobierno Corporativo son los siguientes.



Tipo de
elemento

Cápsula de audio
Texto

Contenido del botón

Fortalecimiento de la capacidad prospectiva y estratégica

Se refiere a la capacidad de la organización para proyectar escenarios de corto, mediano y largo plazo, así como estar preparados para los cambios que pueden surgir en el entorno empresarial a través del diseño de estrategias que lleven a la compañía a alcanzar sus objetivos, cumplir las expectativas de los/as accionistas y potenciar su crecimiento.

Transparencia

Consiste en promover la emisión y revelación responsable de información razonablemente necesaria a los/as grupos interesados/as para entender, evaluar el negocio y tomar decisiones, considerando así los riesgos a los que están expuestos.

Rendición de cuentas

Implica reportar y revelar de forma responsable, precisa y suficiente la información y actividades enfocadas en el cumplimiento de objetivos de la organización para dar confianza a terceros interesados y a los diferentes niveles dentro de la misma organización.

Equidad con inversionistas

La organización debe cuidar por igual los intereses de Aaccionistas, tanto mayoritarios como minoritarios, sin buscar beneficiar a un grupo particular con las decisiones tomadas por el Consejo o la Administración.

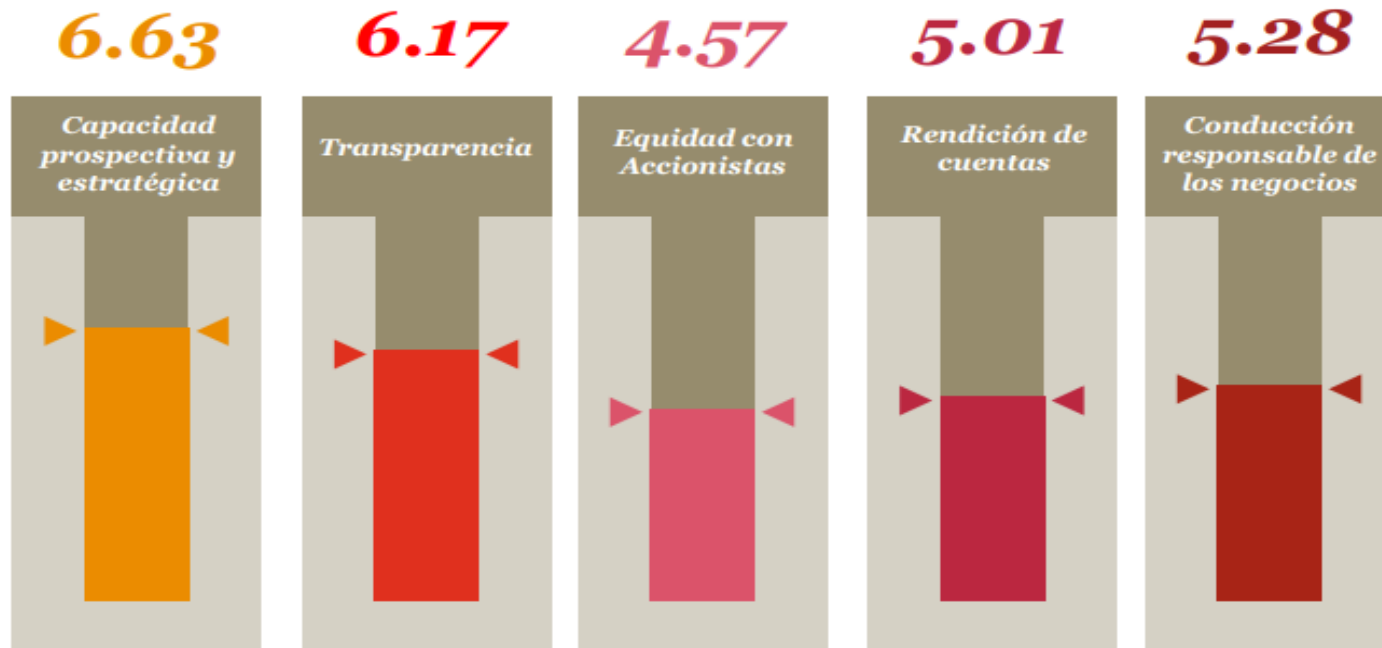
Responsabilidad corporativa

Las organizaciones deben basar su operación en un marco ético, enfocado en maximizar los beneficios del negocio y del personal de la empresa, sin descuidar el impacto en los ámbitos social, económico y ambiental. A medida que las compañías mexicanas conozcan, interioricen y soporten su gestión en dichos pilares, lograrán aumentar su competitividad.

Si deseas más información sobre la Responsabilidad corporativa, te invitamos a tomar el curso **“Construyendo Empresas Socialmente Responsables”**, dentro de la comunidad de Gestión Empresarial.

Los pilares en México

A medida que las compañías mexicanas conozcan, interioricen y soporten su gestión en dichos pilares, lograrán aumentar su competitividad.



Tipo de
elemento

Cápsula de audio
Texto e imagen

Las cinco etapas de una iniciativa de gobernabilidad corporativa



Frida dará inicio con la implementación del gobierno corporativo en su negocio. Veamos cuáles son las etapas que debe seguir.



A continuación, se presentan las cinco etapas por las que debe atravesar “La Dolce Vid” para adoptar las mejores prácticas de gobernabilidad corporativa.

Tipo de
elemento

Cápsula de audio
Texto e imagen
Interactividad: Secuencia de pasos

1. Concientización

La empresa debe tomar conciencia de cómo la gobernabilidad corporativa es un factor que incide en sus resultados.

2. Definición de normas y principios (códigos)

Una vez que se elevan los niveles de conciencia en la empresa, se puede dar comienzo a la definición de normas (códigos) que conlleven cuestiones de cumplimiento.

3. Seguimiento de la aplicación

Ya que se adopta formalmente un código de gobernabilidad corporativa, se deben establecer normas claras de cumplimiento por parte de la empresa.

4. Capacitación para asumir nuevas responsabilidades

Si ya se ha establecido el marco de la gobernabilidad corporativa, hay responsabilidades que recaen sobre los grupos ejecutivos y directivos de las empresas, ~~los/as ejecutivos/as de las empresas, directores/as de empresas,~~ secretarios/as de corporaciones y otros. La comunidad empresarial debe educar a estos actores sobre la buena representación de sus papeles.

5. La gobernabilidad corporativa en el marco empresarial e institucional

La etapa final del desarrollo de la gobernabilidad corporativa de una empresa sucede cuando la acepta como una parte normal y útil de la actividad comercial, cuando las instituciones que avalan su cumplimiento están firmemente establecidas.

Actividad: Selecciona y arrastra

Instrucciones:

Relaciona los siguientes conceptos con su definición

Concepto	Enunciado
MITO	Ideas que generan preocupación y desconfianza, aún sin ser ciertas.
GOBIERNO CORPORATIVO	Es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas.
CÓDIGO	En él se plasman las mejores prácticas de la empresa.
ACCIONISTA	También suelen llamarse inversionistas.
EQUIDAD	Se refiere a la igualdad de intereses de los/as accionistas.

Tipo de
elemento

Texto
Drag & drop

Cierre del módulo 2

El Gobierno Corporativo funciona como un sistema, y para su correcto funcionamiento es crucial conocer sus principios y las diferentes etapas por las que atraviesa.

Conocerlas y aplicarlas es un buen comienzo para establecer un Gobierno Corporativo sólido y funcional en tu empresa.

En la siguiente parte de este curso, podrás aprender algunas pautas para implementarlo.

Glosario módulo 2

Concepto	Definición
Consejo de administración	Este consejo está integrado por los grandes accionistas.
Stakeholders	Es el término utilizado para referirse a quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa.
Consejo de administración	Grupo directivo de una sociedad empresarial integrado por personas elegidas por la asamblea general de accionistas, su función es de dirección y vigilancia.

Implementación del Gobierno Corporativo



¿Por qué implementar el Gobierno Corporativo en las Mipymes?



Sin importar el tamaño de la empresa, las prácticas de buen Gobierno Corporativo ayudan a institucionalizar la operación de esta, otorgándole mayor profesionalismo para la toma de decisiones y el trabajo diario.

Los beneficios que las prácticas sanas de Gobierno Corporativo generan para la empresa son:



Tipo de
elemento

Cápsula de audio
Texto
Carrusel fijo

1. La empresa puede tener acceso a financiamiento público o privado en mejores términos y condiciones.
2. La empresa puede tomar mejores decisiones de negocios gracias a la existencia de información oportuna, verídica y relevante proveniente de los reportes financieros que genera.
3. Existe una perfecta identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad.
4. La empresa se vuelve transparente ante terceros y personal interno.
5. Ayuda a mejorar los procesos de sucesión por cambio generacional.
6. Mide mejor la operación y desempeño del negocio.
- 7 Favorece la administración de riesgos de la empresa.

¿Alcanza a mi empresa el Gobierno Corporativo?



Don Manuel sigue con dudas sobre si su empresa puede implementar el gobierno corporativo. Veamos lo que Frida le dice respecto a si alcanzo o no a su empresa.



Tipo de
elemento

Cápsula de audio
Hot spots

1. Toda empresa, sin importar el tamaño que tenga o la actividad a la que se dedique, tiene Gobierno Corporativo.
2. Todas las empresas definen y aplican alguna forma de administración o gobierno y por tanto el concepto, sí alcanza a las empresas.
3. Lo que cambia en cada situación son las partes que intervienen en las actividades de la empresa (participantes relevantes), así como la distribución de derechos y responsabilidades entre estos.
4. El efecto de los diferentes participantes sobre la empresa, depende del cómo actúan con relación a esta. Lo cual, a su vez depende de las funciones y responsabilidades que tiene cada participante, así como del modo en que ellos interactúan entre sí.

Conozcamos un ejemplo



- Rubén, es el dueño de una panadería, es el accionista y Gerente General y no rinde cuentas a nadie más sobre sus decisiones.
- Los accionistas (en este caso pueden ser hijos o familiares) celebran reuniones donde se decide el destino de las utilidades de la empresa, así como todas las definiciones más importantes acerca de la empresa.
- Las decisiones que toma la gerencia (Rubén) en la empresa son usualmente revisadas por miembros de la familia que posee la mayoría de acciones de esta, aun cuando no son formalmente parte de la administración.

- El directorio (todos los miembros de la familia y la empresa), se reúnen regularmente y requiere de la administración diversa información sobre la marcha de la empresa.
- La Gerencia es evaluada de acuerdo al cumplimiento de metas (producción) y parte de su sueldo depende de ello.
- Por último, la empresa acostumbra a efectuar auditorías externas a sus estados financieros antes de aprobarlos.

Video



Conozcamos el caso del siguiente empresario, quien nos narra su experiencia respecto al cómo se vive el Gobierno Corporativo en su empresa.

XXXXX, es un empresario quien nos comparte su experiencia respecto al Gobierno Corporativo.

Video

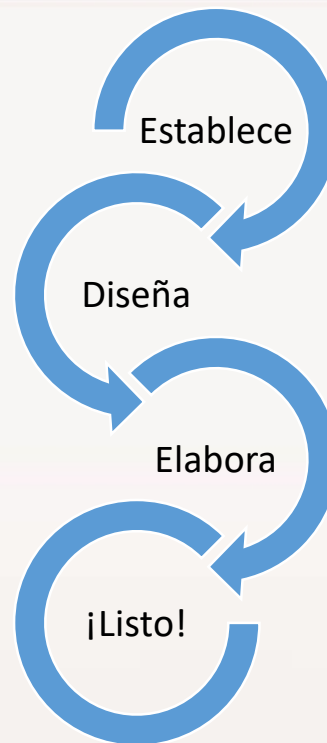
Tipo de
elemento

Cápsula de audio
Texto e imagen
Video

¿Cómo aplicar el Gobierno Corporativo en mi empresa?



Frida ha convencido a su papá de aplicar el Gobierno corporativo. Ahora la pregunta es: ¿cómo lo aplico? Presta mucha atención.



Cápsula de audio
Texto
Pestañas

elemento

Establece las herramientas necesarias para el desarrollo del Gobierno Corporativo.

Una vez que establezcas cuál serán la misión y visión de tu empresa, deberás determinar las herramientas que te ayudarán a desarrollar el Gobierno Corporativo.

Diseña la gestión de riesgos.

Este paso te ayudará a reconocer los posibles riesgos que puede contraer tu empresa en diferentes plazos.

Elabora el método de control interno.

El control interno proporciona la seguridad del cumplimiento de la misión y la de reducir los riesgos de corrupción u omisión de labores:

- **Estructuración:** es el bosquejo que inicia con el compromiso entre los ya mencionados departamentos.
- **Ejecución:** se trata del desarrollo de los planes previstos en la estructuración.
- **Evaluación:** comprende la calificación de los logros obtenidos, así como la valoración de los pasos que se tuvieron que seguir para que los objetivos sean cumplidos, con el propósito de alcanzar y desarrollar mejoras continuas.

¡Listo!

De ahora en adelante, tu empresa se basará en el sistema de Gobierno Corporativo, lo que generará confianza, seguridad y valor ante los ojos de quienes estén dispuestos a invertir o a contratar tus servicios.

Problemas frecuentes

Algunos problemas que encontramos en las empresas familiares mexicanas son:

- ❑ Número excesivo de miembros. La mayoría de ellos/as son familiares o u empleados/as del presidente o accionista, y en el mayor de los casos es la misma persona.
- ❑ Falta de difusión, pues existen empresas que no tienen una visión estratégica a largo plazo.
- ❑ Administraciones injustificadamente irresponsables e ineficaces.
- ❑ Conductas ilegales y altamente perjudiciales en las empresas.
- ❑ Toma irracional y excesiva de riesgos.

Cambio generacional



Como te habrás dado cuenta con Frida y Don Manuel, el cambio generacional no siempre es una tarea sencilla, muchas empresas llegan a perderse durante esta transición, es por ello que te presentamos algunas medidas que puedes tomar al respecto.



Con el fin de que la transición generacional produzca los resultados esperados, la familia debe proteger y respetar normas claras que regulen su relación con la empresa, planear la sucesión, preferiblemente con la participación de las dos generaciones e involucrando el mayor número de familiares posibles. Para una transición generacional exitosa las empresas familiares deben:

Tipo de
elemento

Cápsula de audio

Texto e imagen

Interactividad: Secuencia de pasos

1. Elaborar un documento que regule la relación entre empresa y familia (protocolos de familia).
2. Planear la sucesión.
3. Preparar a la generación actual para que entregue la administración.
4. Preparar a los miembros de la siguiente generación para tomar la administración de la organización.
5. Diseñar un sistema de Gobierno Corporativo bien estructurado.
6. Diferenciar clara y concisamente entre propiedad, gobierno y administración.

Participación accionaria

Los accionistas, según la naturaleza de las acciones que posean, tienen derecho a participar y votar en las Juntas Generales de Accionistas.

La empresa establece claramente en sus documentos societarios el método y el/la responsable del registro de los derechos de propiedad accionaria.



Mitigación de riesgos



El Comité de Riesgos tiene como finalidad evaluar las políticas, mecanismos y procedimientos de riesgos implementados por la empresa, así como recomendar las medidas o ajustes a realizar.

Las funciones del Comité de Riesgos son:

Elaborar



Definir



Establecer



Tipo de
elemento

Cápsula de audio
Texto e imagen
Acordeón

Elaborar

Elaborar y someter a consideración de la Junta Directiva las **políticas** de **administración** de **riesgos**.

Definir

Definir y adoptar el modelo, así como los mecanismos y **procedimientos** para la **gestión** del riesgo a que se expone la empresa.

Establecer

Establecer mecanismos de monitoreo, **medición** y **control** de **riesgos** de las operaciones que acepte la Cámara de Riesgo.

Conozcamos un ejemplo

A continuación, te presentamos el ejemplo de un comité de riesgo en una micro y pequeña empresa. Presiona los siguientes botones para conocer el ejemplo.



Tipo de
elemento

Cápsula de audio
Texto e imagen
Acordeón

Objetivo del comité:

Proporcionar a todo el personal cualquier información e instrucciones que necesite para llevar a cabo su trabajo con seguridad.

Decidir e incorporar medidas y equipo de protección y prevención en función del nivel de riesgo evaluado.

Deberes, tareas, responsabilidades:

Detectar cualquier riesgo relacionado con el contexto geográfico y medioambiental y elaborar planes adecuados. Establecer procedimientos específicos a cada obra sobre cómo se va a transmitir la información; por ejemplo, pizarras, reuniones informativas a pie de obra, reuniones de seguridad, rondas de seguridad etc.

Modelo:

Elaboración del programa de trabajo y de formación del personal para un proyecto específico.

Cursos de capacitación.

Realizar talleres y actividades integradoras.

Reuniones semanales entre informáticos y trabajadores.

La gestión:

La dirección de la empresa deberá hacer visitas sistemáticas a la obra para garantizar que se estén aplicando o adaptando eficazmente las medidas de protección. La información recabada será objeto de debate con **el personal de trabajo afectado** ~~los/as trabajadores/as afectados/as~~ y se comunicará a sus representantes.

Estrategias de “salida”



*Cuando una empresa se enfrenta a la quiebra debe contar con estrategias de “salida”.
Veamos en qué consisten.*

Ante la posibilidad de enfrentar la quiebra, las empresas deben contar con herramientas que aporten soluciones a sus problemas; estas estrategias, han demostrado en diversas empresas, sean grandes, medianas o pequeñas, que se logra una mejor y adecuada administración empresarial, lo que conlleva a la preservación de la compañía, protegiendo los intereses de la sociedad.



Explora las pestañas para conocer cuáles son los principales motivos de quiebra y las posibles soluciones que sugieren algunos empresarios.

Motivos

Soluciones

Texto

Motivos de quiebra:

- Falta de preparación para el cambio generacional
- Combinación de decisiones familiares con empresariales
- Limitación de capital
- Impuestos elevados
- Conflictos familiares y personales en la empresa
- Carencia de capacidad y liderazgo de los administradores
- Falta de acuerdos de procedimientos administrativos
- Decisiones mal tomadas

Soluciones por parte de los empresarios:

- Asesoría externa en administración y junta directiva
- Crear el consejo y el protocolo de familia
- Capacitación a directivos y sucesores
- Separar las decisiones familiares de las empresariales
- Diálogo entre familiares

Actividad: Memorama



HAGAMOS UN ALTO Y REPASEMOS LO APRENDIDO, LEE ATENTAMENTE CADA CONCEPTO Y ARRASTRALO A SU DEFINICIÓN.

Instrucciones:

Lee cada concepto y arrástralo a su definición

Gobierno Corporativo	Es la forma en que una empresa se define y administra.
Cambio generacional	Se refiere a la transición generacional exitosa de la empresa.
Participación accionaria	Es el derecho a participar y votar en las juntas de accionistas.
Comité de riesgos	Su función es la mitigación de riesgos.
Estrategias de salida	Herramientas que aporten soluciones ante una posible quiebra.

Tipo de
elemento

Tarjetas reversibles (con posibilidad de pareo)

Video



A continuación, revisemos el siguiente video, donde ser un empresario nos comparte su experiencia sobre cómo su empresa ha trascendido en el tiempo.

XXXXXX, nos comparte cómo es ser parte de una empresa familiar que se ha consolidado como institucional.

Video

Tipo de
elemento

Cápsula de audio
Texto e imagen
Video

En resumen



Antes de terminar, repasemos los puntos más importantes vistos dentro del curso (entra al principio)

A continuación te presentamos algunos de los puntos vistos a lo largo del curso:

1. El Gobierno Corporativo es definido como el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas.
2. El Gobierno Corporativo es aplicable a todo tipo de empresa.
3. El Gobierno Corporativo tiene principios que lo sustentan (fortalecimiento de la capacidad prospectiva y estratégica, transparencia, rendición de cuentas, equidad con inversionistas y responsabilidad corporativa).

- Las comunidades empresariales atraviesan por cinco etapas (concientización, definición de normas y principios, seguimiento de la aplicación, capacitación para asumir nuevas responsabilidades y la gobernabilidad corporativa en el marco empresarial e institucional).
- 4.
 5. La empresa puede tomar mejores decisiones gracias a la existencia del Gobierno Corporativo.
 6. Toda empresa tiene Gobierno Corporativo.
 7. El Gobierno Corporativo favorece la administración de riesgos en la empresa.

Cierre del módulo 3

Excelente trabajo, ahora que terminaste el curso cuentas con los conocimientos necesarios sobre las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, ya solo debes ponerlos en práctica.

Te deseamos mucho éxito implementando el Gobierno Corporativo en tu empresa familiar, de esta manera pronto será una gran empresa institucional.

Glosario módulo 3

Concepto	Definición
Quiebra	Es una situación jurídica en la que una persona (persona física), empresa o institución (personas jurídicas) no puede hacer frente a los pagos que debe realizar (pasivo exigible), porque estos son superiores a sus recursos económicos disponibles (activos).
Rendición de cuentas	Es la obligación de una persona o sociedad de presentar ciertos informes respecto a movimientos económicos o financieros realizados durante su gestión en la empresa.
Transparencia	Debe ser entendida como una acción deliberada de quienes administran y son responsables de la gestión dentro de una empresa, de hacer públicas sus decisiones y determinaciones sobre esta última.

¿CÓMO CONTACTARNOS?

Para conocer más sobre los productos de financiamiento, NAFIN pone a tu disposición los siguientes medios para que te pongas en contacto:



capacitación@nafin.gob.mx



01800 NAFINSA (623-4672)



/Nafin



/NAFINSA

Capacitación Empresarial Nafin



/NafinOficial
/CE_Nafin



nafin.com o gob.mx/nafin
nafintecapacita.com



EFICIENCIA
ENERGÉTICA



GOBIERNO
CORPORATIVO



GESTIÓN
EMPRESARIAL

Tipo de
elemento

Tarjetas reversibles

¿Cómo hacer de mi empresa familiar una empresa institucional?

Evaluación final

Febrero, 2019



Evaluación final

¿En qué década se desarrolló el concepto Gobierno Corporativo?

- a) 70's
- b) 80's
- c) 90's

El Gobierno Corporativo es aplicable a:

- a) Empresas pequeñas
- b) Empresas grandes.
- c) Toda empresa.

Los pilares del Gobierno Corporativo son:

- a) Fortalecimiento de la capacidad prospectiva y estratégica, transparencia, rendición de cuentas, equidad con inversionistas, responsabilidad corporativa.
- b) Transparencia, Rendición de cuentas, responsabilidad social.
- c) Político, social, económico, ambiental.

Uno de los beneficios del Gobierno Corporativo es:

- a) La empresa puede tomar mejores decisiones de negocios gracias a la existencia de información oportuna, verídica y relevante proveniente de los reportes financieros que genera.
- b) Favorece la administración de los productos.
- c) Promueve el crecimiento profesional del personal de trabajo. ~~de los/as empleados/as.~~

Evaluación final

Las comunidades empresariales atraviesan por cinco etapas:

- a) **Concientización, definición de normas y principios, seguimiento de la aplicación, capacitación para asumir nuevas responsabilidades y la gobernabilidad corporativa en el marco empresarial e institucional.**
- b) Planeación, organización, dirección, control y cierre.
- c) Distribución, dirección, planeación, reingeniería y sinergia.

La Dirección general se consolida por:

- a) **La gerencia de la empresa** ~~Los/as gerentes más importantes de la empresa.~~
- b) **El personal de trabajo** ~~Los/as trabajadores/as.~~
- c) Los/as consumidores/as.

El directorio (todos los miembros de la familia y la empresa), se reúnen regularmente para:

- a) **Revisar información sobre la marcha de la empresa.**
- b) Revisar información contable.
- c) Discutir sobre problemas familiares.

Una de las funciones del Comité de Riesgos es:

- a) Diseñar un sistema de Gobierno Corporativo bien estructurado.
- b) **Establecer mecanismos de monitoreo, medición y control de riesgos.**
- c) Planear la sucesión.

Evaluación final

Uno de los motivos de quiebra en la empresa es:

- a) Falta de preparación para el cambio generacional.
- b) Pocos trabajadores.
- c) Endeudamiento.

Una de las soluciones por parte de los/as empresarios/as en caso de quiebra por motivos familiares es:

- a) No contar con familiares en la empresa.
- b) No dar puestos importantes a familiares.
- c) Capacitación a directivos y sucesores.