

OBRA LIT

**EL EQUILIBRIO DE TU  
EMPRESA DE LA MANO DEL  
CONSEJO DE  
ADMINISTRACIÓN**

Cada vez que escuchamos el término consejo de administración, una imagen suele venir a nuestra cabeza: varias personas vestidas de traje, sentadas alrededor de una mesa y opinando acerca de temas de negocios importantes. Pero, en realidad, ¿qué tanto sabemos acerca de estos órganos internos de las empresas? ¿Cómo funcionan y cuáles son sus objetivos?

Primero, hay que decir que los consejos de administración son un elemento clave en la conformación de las empresas públicas que cotizan en la Bolsa de Valores. Por una parte, y vistos desde el ámbito legal, son un requisito regulatorio para cualquier sociedad mercantil que busca cotizar en el mercado bursátil; por otra, constituyen un elemento indispensable para mantener un buen gobierno dentro de las propias organizaciones.

La Ley General de Sociedades Mercantiles, en el caso de México, confiere a las empresas la posibilidad de crear consejos de administración, con el propósito de vigilar y orientar los intereses de las mismas. Se trata de eslabones intermedios entre el máximo órgano de gobierno de las organizaciones, que es la asamblea de accionistas, y los equipos directivos de las mismas.

Además, la Ley del Mercado de Valores establece que los consejos deben estar integrados por un mínimo de cinco consejeros y un máximo de 21, todos ellos designados por los accionistas. Del total de consejeros, al menos 25% debe ser independiente, es decir, debe tratarse de personas cuya única relación con la empresa sea estar en esos órganos, sin poseer acciones (o, en caso contrario, mínimas) ni ningún otro cargo o relación desde dentro o fuera de las organizaciones.

Los consejos de administración también están conformados por consejeros patrimoniales, quienes son accionistas de las empresas. Por cada 10% de acciones que tengan, estas personas tienen derecho a designar a un miembro del consejo de

administración, dependiendo de los porcentajes de participación que alcancen. Además, están los consejeros relacionados, quienes pueden ser miembros de la administración o terceros relacionados con ella.

De acuerdo con la Ley del Mercado de Valores, el consejo debe contar con al menos un comité que se encargue de las funciones de auditoría y prácticas societarias. Esto puede ser en uno o más comités, pero deben estar integrados por consejeros independientes.

La función de auditoría tiene la finalidad de vigilar, como su nombre lo indica, temas de revisión contable, control interno, auditoría interna y externa, ética, prevención de fraudes y todo aquello enfocado al buen desempeño de la organización. Mientras tanto, la de prácticas societarias tiene como objetivo la revisión y aprobación de estrategias, operaciones relevantes y temas de compensación y evaluación directiva.

En suma, lo que se busca con los consejos de administración es asegurarse de que los equipos directivos de las organizaciones y sus labores estén enfocados a generar el mayor valor posible para los dueños, sin descuidar las buenas prácticas. El consejo de administración es, por lo tanto, el factor de equilibrio al interior de las organizaciones.

El consejo de administración es el factor de equilibrio al interior de las organizaciones.

La operación y las áreas de oportunidad

La ley establece que, por lo menos una vez al año, se tiene que llevar a cabo una asamblea de accionistas en la que se aprueben los estados financieros del año anterior y los informes del consejo.

Pero también que, en los casos que corresponda, dichas reuniones servirán para designar a los miembros del consejo.

En términos generales, en Deloitte, consideramos que, actualmente, los consejos de administración de las empresas mexicanas se encuentran en un rango de cumplimiento regulatorio; es decir, acatan lo que dicta la ley. Sin embargo, creemos que aún tienen grandes áreas de oportunidad, que podrían generar un mayor valor a las organizaciones.

Entre los temas en los cuales se debe trabajar se encuentran: la estructura de los consejos, la falta de definición de un perfil adecuado de los miembros, la diversidad de género (solo un 6% de los consejeros son mujeres), la falta de planes de trabajo y el escaso entendimiento de todas las responsabilidades y deberes que implican esos puestos.

El reto será cambiar algunos de los paradigmas administrativos que prevalecen en nuestros días, cuidando las buenas prácticas y sin dejar de generar valor para las empresas.

Los consejos de administración representan, como ya hemos observado, uno de los engranajes más importantes de las empresas públicas que cotizan en la Bolsa. Sin ellos sería difícil impulsar el correcto funcionamiento de las organizaciones.

Así, podemos concluir que, cuando hablamos de dichos órganos, nos referimos a muchas cosas más que a un grupo de personas reunido exclusivamente para aprobar estados financieros.

Es necesario hacer hincapié que el consejo de administración es un requerimiento para que las empresas tengan un buen funcionamiento, la mayoría de empresas emplean su consejo de administración con familiares y amigos que no por eso decimos que este mal pero si hay errores que se cometen por la falta de preparación de algunos. Por eso es necesario decir

que es importante tener un conocimiento en esta área y tener estudios que nos ayuden a darle una mejora a este consejo.

Es por eso que en este libro te quiero dar unos tips en los cuales puedes emplear en tu empresa y te aseguro que serán un hit en esta área.

Recuerda: un buen consejo de administración nos llevara al éxito de nuestras empresas

Nuestra ley de sociedades mercantiles tiene un apartado en la tercera sección en el artículo 142 que nos habla de la integración de nuestro consejo de administración, como funciona y el como dividirlo en nuestras áreas.

En que casos pueden ingresar, cuando falte alguno de los miembros de los consejos, si bien nuestra ley no es tan especifica pero para eso tendremos que explicarte y este libro te parecerá una maravilla.

A continuación, te pondré los artículos que mencionan las bases fundamentales de el consejo de administración, cuáles son sus derechos y cuáles son sus obligaciones dentro del consejo de administración.

*“**Artículo 142.** La administración de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad.*

***Artículo 143.** Cuando los administradores sean dos o más, constituirán el Consejo de Administración.*

*Salvo pacto en contrario, será Presidente del Consejo el Consejero primeramente nombrado, y a falta de éste el que le siga en el orden de la designación.*

*Para que el Consejo de Administración funcione legalmente deberá asistir, por lo menos, la mitad de sus miembros, y sus resoluciones serán válidas cuando sean tomadas por la mayoría de los presentes. En caso de empate, el Presidente del Consejo decidirá con voto de calidad.*

*En los estatutos se podrá prever que las resoluciones tomadas fuera de sesión de consejo, por unanimidad de sus miembros tendrán, para todos los efectos legales, la misma validez que si hubieren sido adoptadas en sesión de consejo, siempre que se confirmen por escrito.*

**Artículo 144.** *Cuando los administradores sean tres o más, el contrato social determinará los derechos que correspondan a la minoría en la designación, pero en todo caso la minoría que represente un veinticinco por ciento del capital social nombrará cuando menos un consejero. Este porcentaje será del diez por ciento, cuando se trate de aquellas sociedades que tengan inscritas sus acciones en la Bolsa de Valores.*

**Artículo 145.** *La Asamblea General de Accionistas, el Consejo de Administración o el Administrador, podrá nombrar uno o varios Gerentes Generales o Especiales, sean o no accionistas. Los nombramientos de los Gerentes serán revocables en cualquier tiempo por el Administrador o Consejo de Administración o por la Asamblea General de Accionistas.*

**Artículo 146.** *Los Gerentes tendrán las facultades que expresamente se les confieran; no necesitarán de autorización especial del Administrador o Consejo de Administración para los actos que ejecuten y gozarán, dentro de la órbita de las atribuciones que se les hayan asignado, de las más amplias facultades de representación y ejecución.*

**Artículo 147.** *Los cargos de Administrador o Consejero y de Gerente, son personales y no podrán desempeñarse por medio de representante.*

**Artículo 148.** *El Consejo de Administración podrá nombrar de entre sus miembros un delegado para la ejecución de actos concretos. A falta de designación especial, la representación corresponderá al Presidente del Consejo.*

**Artículo 149.** *El Administrador o el Consejo de Administración y los Gerentes podrán, dentro de sus respectivas facultades, conferir poderes en nombre de la sociedad, los cuales serán revocables en cualquier tiempo.*

**Artículo 150.** *Las delegaciones y los poderes otorgados por el Administrador o Consejo de Administración y por los Gerentes no restringen sus facultades.*

*La terminación de las funciones de Administrador o Consejo de Administración o de los Gerentes, no extingue las delegaciones ni los poderes otorgados durante su ejercicio.*

**Artículo 151.** *No pueden ser Administradores ni Gerentes, los que conforme a la ley estén inhabilitados para ejercer el comercio.*

**Artículo 152.** Los estatutos o la asamblea general de accionistas, podrán establecer la obligación para los administradores y gerentes de prestar garantía para asegurar las responsabilidades que pudieran contraer en el desempeño de sus encargos.

**Artículo 153.** No podrán inscribirse en el Registro Público de Comercio los nombramientos de los administradores y gerentes sin que se compruebe que han prestado la garantía a que se refiere el artículo anterior, en caso de que los estatutos o la asamblea establezcan dicha obligación.

**Artículo 154.** Los Administradores continuarán en el desempeño de sus funciones aun cuando hubiere concluido el plazo para el que hayan sido designados, mientras no se hagan nuevos nombramientos y los nombrados no tomen posesión de sus cargos.

**Artículo 155.** En los casos de revocación del nombramiento de los Administradores, se observarán las siguientes reglas:

1.- Si fueren varios los Administradores y sólo se revocaren los nombramientos de algunos de ellos, los restantes desempeñaran la administración, si reúnen el quórum estatutario, y

2.- Cuando se revoque el nombramiento del Administrador único, o cuando habiendo varios Administradores se revoque el nombramiento de todos o de un número tal que los restantes no reúnan el quórum estatutario, los Comisarios designarán con carácter provisional a los Administradores faltantes.

Iguals reglas se observarán en los casos de que la falta de los Administradores sea ocasionada por muerte, impedimento u otra causa.

**Artículo 156.** El Administrador que en cualquiera operación tenga un interés opuesto al de la sociedad, deberá manifestarlo a los demás Administradores y abstenerse de toda deliberación y resolución. El Administrador que contravenga esta disposición, será responsable de los daños y perjuicios que se causen a la sociedad.

**Artículo 157.** Los Administradores tendrán la responsabilidad inherente a su mandato y la derivada de las obligaciones que la ley y los estatutos les imponen.

**Artículo 158.** Los administradores son solidariamente responsables para con la sociedad:

1. De la realidad de las aportaciones hechas por los socios;
2. Del cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios establecidos con respecto a los dividendos que se paguen a los accionistas;
3. De la existencia y mantenimiento de los sistemas de contabilidad, control, registro, archivo o información que previene la ley;
4. Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las Asambleas de Accionistas.

**Artículo 159.** No será responsable el Administrador que, estando exento de culpa, haya manifestado su inconformidad en el momento de la deliberación y resolución del acto de que se trate.

**Artículo 160.** Los Administradores serán solidariamente responsables con los que les hayan precedido, por las irregularidades en que éstos hubieren incurrido, si, conociéndolas, no las denunciaren por escrito a los Comisarios.

**Artículo 161.** La responsabilidad de los Administradores sólo podrá ser exigida por acuerdo de la Asamblea General de Accionistas, la que designará la persona que haya de ejercitar la acción correspondiente, salvo lo dispuesto en el artículo 163.

**Artículo 162.** Los Administradores removidos por causa de responsabilidad, sólo podrán ser nombrados nuevamente en el caso de que la autoridad judicial declare infundada la acción ejercitada en su contra.

Los Administradores cesarán en el desempeño de su encargo inmediatamente que la Asamblea General de Accionistas pronuncie resolución en el sentido de que se les exija la responsabilidad en que hayan incurrido.

**Artículo 163.** Los accionistas que representen el treinta y tres por ciento del capital social, por lo menos, podrán ejercitar directamente la acción de responsabilidad civil contra los Administradores, siempre que se satisfagan los requisitos siguientes:

1.- Que la demanda comprenda el monto total de las responsabilidades en favor de la sociedad y no únicamente el interés personal de los promoventes, y

2.- Que, en su caso, los actores no hayan aprobado la resolución tomada por la Asamblea General de Accionistas sobre no haber lugar a proceder contra los Administradores demandados. Los bienes que se obtengan como resultado de la reclamación serán percibidos por la sociedad."

En mi experiencia de más de 25 años en **Empresas Familiares**, he encontrado 7 puntos los cuales quiero compartirles a continuación para que su consejo de administración sea funcional y logre sus objetivos.

### **1.- Estar preparados para la junta**

No se vale llegar a las juntas sin tener una minuta preparada, es completamente innecesario juntarse y sentarse en una junta del consejo de administración si no conoces los temas a tratar, si no los has estudiado y peor aún, si no tienes propuestas listas para exponer. Recuerda, estas en el consejo de administración porque vas a **aportar**.

### **2.- Solo discutir la minuta, punto.**

Es muy común que, en este tipo de juntas, especialmente cuando los consejeros son parte directa de la familia, se tocan temas que no tienen nada que ver con la empresa o que son temas familiares. A parte de ser una gran pérdida de tiempo, no ayudan al crecimiento y al desempeño esperado de la empresa familiar.

Abran su orden del día, apeguense a él con gran fuerza!

### **3.- Participación activa de consejeros**

Es inaceptable que un consejero de administración este sentado y escuchando sin participar. El consejero esta ahí por una razón, y esa razón es que con su experiencia, puede aportar soluciones a las problemáticas que se presentan en el orden del día. Recuerda que cuando participe un consejero de administración, debe de sustentar con argumentos fuertes lo que quieren decir.

### **4.- Pensar en el bien de la empresa, antes del beneficio propio.**

Recuerden, y no se si ponerlo con mayúsculas porque no quiero que piensen que les estoy gritando. **Su función como consejero de administración es representar a los accionistas.**

Este es un punto clave, ya que para generar confianza en todos los miembros de la familia es muy importante que todos estén informados de lo que sucede en las juntas. ¿Que decisiones se tomaron? ¿Que planes hay para la empresa? ¿Que asuntos se discutieron?

## **6.- Respetar al presidente del consejo de administración.**

El respetar la conducción del presidente del consejo de administración hará que la junta se lleve con seriedad y sea efectiva.

Acepta la conducción del presidente, no intentes cambiarla.

Él es el presidente.

Realmente mis consejos son muy básicos pero creo que deben ser esenciales en un buen consejo de administración pero sobre todo entender que debe llevar aparejado a la ley, es por eso que me tome el tiempo de fundamentar al consejo y es necesario que tu como miembro del consejo de administración tengas tu ley a la mano para saber cuales son tus obligaciones, responsabilidades y sobre todo derechos.

El Consejo de Administración es el timón de una compañía. La representa en cualquier circunstancia, asume las decisiones más importantes y actúa como intermediario entre los accionistas y los equipos directivos. Por eso, la función principal del Consejo de Administración es orientar las líneas de actuación de la organización y velar por los intereses de los accionistas. Pero, a parte de esta función principal del Consejo de Administración, ¿cuáles son otras funciones importantes? (En [este artículo](#) ya tratamos de los desafíos en 2019 para el Consejo de Administración, y cuáles debían ser sus prioridades este año).

**La función principal del Consejo de Administración:  
fijar la estrategia corporativa**

El Consejo de Administración está obligado, en primer lugar, a liderar la empresa. Su liderazgo se extiende tanto al desarrollo y consecución de objetivos como a la forma de alcanzarlos. Esa es la función principal del Consejo de Administración.

Para ello, debe velar para que se consigan las metas fijadas, al tiempo que se respetan las recomendaciones de transparencia, ética, responsabilidad y cumplimiento de la ley, mientras presta atención a salvaguardar los intereses de los accionistas.

En este sentido, la función principal del Consejo de Administración será definir la estrategia corporativa, así como la Misión y los Valores que la guiarán hacia sus objetivos.

Como consecuencia, el Consejo debe conocer y aprobar las decisiones de carácter estratégico y los planes de negocio anuales y plurianuales. Además, tiene que asegurarse de que los planes aprobados se ejecutan con eficacia y de

acuerdo a la estrategia fijada. Solo podrá cumplir con estas tareas si tiene a su alcance en todo momento la información más actualizada disponible para su consulta. La mejor manera de contar siempre con la información relevante es contar con un portal para el Consejo de Administración como [Diligent Boards](#).

### **Más funciones principales del Consejo de Administración: tomar las decisiones más importantes en materia de inversiones, venta de activos y fusiones**

Las inversiones, venta de activos y planes para fusiones deben ser aprobadas por el Consejo de Administración. Para cumplir con estas obligaciones, deberá supervisar la marcha de la empresa en términos de cumplimiento de planes, rentabilidad, eficacia de la gestión, viabilidad y potencial desarrollo.

Por tanto, es otra función principal del Consejo de Administración evaluar los riesgos de distinta naturaleza que pueden afectar al correcto funcionamiento de la empresa. Para ello, debe asegurar que se dispone de los medios y procesos de auditoría y control necesarios.

Además, el Consejo de Administración es el responsable de la toma de decisiones relacionadas con inversiones y operaciones financieras importantes, así como de la supervisión presupuestaria. De esta manera, será el encargado de estudiar, evaluar y autorizar cualquier fusión o alianza estratégica que pueda beneficiar a los intereses a medio y largo plazo.

También, el Consejo de Administración debe responsabilizarse de servir a los intereses legítimos y a las aspiraciones de sus accionistas. De ello se extrae que es el responsable de asegurar el pleno cumplimiento de las leyes y normas de regulación relevantes, así como las normas éticas y de buena gestión. Por ejemplo, una de las funciones principales del Consejo de Administración, en este sentido, será la de asegurar la transparencia en la información.

## **La política de retribuciones, una función cada vez más importante del Consejo de Administración**

La política de retribuciones debe ir acorde a los objetivos y políticas de la empresa. Además, se tiene que cumplir con las recomendaciones y directrices de transparencia, tanto de cara a la sociedad como a los accionistas.

Para ello, otra función principal del Consejo de Administración es poner en marcha todos los mecanismos para disponer de la información más veraz posible sobre las remuneraciones de la competencia, el rendimiento de la empresa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Solo obteniendo toda esta información, el Consejo será capaz de fijar una política retributiva acorde a los objetivos y estrategias de la empresa. Para hacerlo, es imprescindible que los consejeros reciban la información a tiempo, y que tengan visibilidad sobre el rendimiento de otras empresas del mismo sector y las retribuciones de sus consejeros. A ser posible, en tiempo real. Solo así podrán llevar a cabo sus funciones.