



# UNIVERSIDAD LA SALLE

---

---

## FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la Secretaría de Educación  
Pública según acuerdo número No 954315 De fecha 30 de Octubre de 1995

### ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE CASO

**“Plan estratégico para establecer un Gobierno Corporativo  
que permita la colocación exitosa de una empresa familiar en  
el mercado de valores de México”**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN INGENIERÍA ECONÓMICA Y FINANCIERA**

**PRESENTA:**

**Eugenio Pacelli Aburto Guevara**

**Asesor de Tesis: Dr. Carlos Alberto Jiménez Bandala**

Ciudad de México,

2020

## Índice

Glosario.....	4
Acrónimos.....	4
Introducción .....	5
Capítulo 1: Problemática y diagnóstico de la Organización .....	8
Objetivos del Estudio de Caso .....	20
Objetivo General .....	20
Objetivos Particulares .....	20
Justificación del Estudio de caso .....	21
Pertinencia .....	21
Viabilidad.....	21
Relevancia Social .....	21
Capítulo 2: Elementos teórico-conceptuales.....	22
Gobierno Corporativo .....	22
Empresas Familiares.....	23
Proceso de Institucionalización.....	24
Capítulo 3: Metodología .....	26
Instrumentos, herramientas y técnicas para obtener datos y procesarlos .....	27
Cuestionario de Mejores Prácticas.....	32
Observación Participante:.....	32
Entrevista a Profundidad.....	33
Entrevistas Grupos Focales .....	34
Capítulo 4: Propuestas de Solución.....	35
Plan para consejeros independientes .....	37
Plan de Instalación y puesta en marcha de los nuevos comités de apoyo al Consejo de Administración .....	37
Comité de Políticas de Riesgos.....	37
Comité de Auditoría y Prácticas Societarias.....	39
Comité de Nominaciones .....	41
Plan de Instalación y creación de órganos de gobierno a la dirección general para la toma de decisiones a nivel operativo.....	42

Plan para alinear las áreas de apoyo y staff de la organización.....	42
Plan para estructurar y crear un informe anual para el público inversionista.....	44
Conclusiones .....	46
Referencias.....	48

## Glosario

**Capitalización:** proveer capital o convertir algo en capital.

**Institucionalización:** es considerada una aliada en la administración y el control de la organización.

**Apetito de Riesgo:** cantidad de exposición a impactos adversos potenciales que la empresa está dispuesta a aceptar para alcanzar sus objetivos.

**Lobbying:** cabildeo o grupo de presión

**Bancarizar:** Desarrollar las actividades sociales y económicas de manera creciente a través de la banca.**Capitalización:** proveer capital o convertir algo en capital.

**Institucionalización:** es considerada una aliada en la administración y el control de la organización.

**Apetito de Riesgo:** cantidad de exposición a impactos adversos potenciales que la empresa está dispuesta a aceptar para alcanzar sus objetivos.

**Lobbying:** cabildeo o grupo de presión

## Acrónimos

**OPI:** Oferta Pública Inicial

**CNBV:** Comisión Nacional Bancaria y de Valores

**GC:** Grupo CX

**SHCP:** Secretaria de Hacienda y Crédito Público

**BMV:** Bolsa Mexicana de Valores

## Introducción

En 2008, cuando la crisis económica finalizó se supo por qué era necesario un gobierno corporativo, en Estados Unidos se autorizaron cambios a la regulación financiera y de empresas que cotizan en bolsa de valores, en donde se promovía la estabilidad financiera, se monitoreaba las prácticas bancarias y se dividían funciones de bancos (*Ley Sarbane Oxley* y *Ley Dodd-Frank*). Posterior a este suceso global, en México, el gobierno corporativo se volvió de manera no oficial en un órgano de gobierno de rendición de cuentas dentro de toda institución o corporación que deseaba tener transparencia e institucionalización de sus resultados, independientemente del ramo que tuviese este *retail*, auditoría, servicios financieros, manufactura, entre otros. En esta misma tesitura, se menciona en la **Tabla 1** tres casos internacionales y uno nacional que carecen de un gobierno corporativo sólido: i) Enron; ii) Lehman Brothers; iii) CitiGroup y iv) Grupo Financiero BX.

*Tabla 1. Incidencias de Gobierno Corporativo en el mundo*

<i>Empresa</i>	<i>Deficiencia</i>	<i>¿Qué originó su problema/declive?</i>
<i>Lehman Brothers</i>	<i>Falta de Gobierno Corporativo</i>	<i>Apetito de Riesgo – Administración de Riesgos</i>
<i>Enron</i>	<i>Falta de Gobierno Corporativo</i>	<i>Falsificación de estados Financieros</i>
<i>Citi</i>	<i>Falta de Gobierno Corporativo</i>	<i>Delimitaciones de responsabilidad entre Director General y presidente</i>
<i>Grupo BX</i>	<i>Falta de Gobierno Corporativo</i>	<i>Delimitaciones de responsabilidad entre Director General y presidente</i>

Fuente: Tabla de Elaboración propia con información tomada de: (Black, 2010); (Aragón, 2001); (Cortes, 2015); (Economista, 2014).

Estos cuatro ejemplos tienen en común la ausencia de un gobierno corporativo sólido, que va desde peleas en la cúpula de directores, (consejo de administración y accionistas), búsqueda de poder y creación de órganos de gobierno que rebasaran la legalidad y la autonomía de las instituciones, algún caso negligencia en el llamado “Apetito de Riesgo” (Kliksberg, 2010), pero sobre todo la concentración en la toma de decisiones en una sola persona. Por lo anterior, este trabajo propone una metodología óptima con base en una planeación estratégica para la creación de un gobierno corporativo, con la finalidad de que una empresa que no tiene esta estructura pueda tenerla para responder a los requerimientos del mercado. Esto ayudará a una Institucionalización de las empresas familiares, las cuales carecen de este importante órgano de control.

En México y en el mundo el gobierno corporativo es relativamente nuevo, derivado de la crisis financiera global del año 2008 y 2009, esta figura se ha ido reforzando con el paso del tiempo no solo a nivel de mejores prácticas, códigos y políticas internas, si no de regulación vigente.

Por razones de confidencialidad, se guarda el anonimato de la empresa, objeto de este estudio y se le asignó un nombre genérico o seudónimo: Tiendas CX y BanCX, S.A. Toda empresa que desea cotizar en el mercado bursátil tiene una necesidad, el levantamiento de capital para futuras inversiones, esta empresa no es la excepción.

La empresa cotizó en el mercado bursátil hasta el 2007, pero en el año 2017 se tomó la decisión de recomprar acciones y dejar de ser una empresa pública para ser una familiar. Once años después, en el 2018, la empresa estudió la posibilidad de poder capitalizarse, en el mercado de capitales en México, mediante una colocación accionaria de aproximadamente un mil millones de dólares.

Así la empresa empezó con paso firme la idea de entrar al mercado bursátil en el corto plazo, pero los cuestionamientos no tardaron en llegar y hacerse presentes; la desconfianza de los inversionistas en el grupo de control, las formas de realizar auditorías, los indicadores relevantes poco claros, la falta de transparencia y no cumplir con los lineamientos regulatorios y auto-regulatorios de las autoridades, fueron permeando el ánimo dentro de la institución y de los inversionistas, quienes en el mes de octubre de 2018 tomaron la decisión de posponer indefinidamente la Oferta Pública Inicial (OPI) en el mercado de

valores en México. El proyecto duró apenas 5 meses desde el día que se iniciaron las diligencias, la metodología no fue la óptima y el procedimiento que llevaron a cabo en ese momento no fue el correcto, se cumplieron con requisitos que no eran significativos para la autoridad y se dejaron inconclusos los requisitos mínimos indispensables (Por ejemplo: Creación de comités de apoyo al consejo de administración y una estructura organizacional optima).

# Capítulo 1: Problemática y diagnóstico de la Organización

## Descripción de la Organización

El origen de Tiendas CX se remonta a 1958, cuando don Luis CA de la Riva decidió, junto con su hijo Juan Luis CA, trasladarse de Veracruz a la Ciudad de México, para establecer una pequeña tienda que se llamó “El Almacenes AR” que tiempo después terminó vendiendo aparatos electrónicos y relojes.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los clientes no tenían liquidez para comprar de contado, por lo que nace en ellos el deseo de obtener crédito. Don Luis CA de la Riva y su hijo Juan Luis vieron una oportunidad de negocio y decidieron invertir todo su capital ahorrado para vender muebles a crédito en cómodos abonos semanales. Confiar en la palabra del cliente convirtió a “El Almacenes AR” en una tienda mueblera con sistema de crédito, momento en el cual adopta el nombre de CX: derivado de la forma en que la llamaban los clientes. Con el paso del tiempo se introdujeron nuevas líneas de productos, entre ellas el área de ropa.

Con el paso del tiempo y después de diversas adquisiciones, Tiendas CX se convirtió en Grupo CX el cual se dio a la tarea de crear un Banco para ofrecer servicios financieros a las personas de menos ingresos, que durante mucho tiempo han sido excluidas del sistema financiero que ofrece la banca tradicional. Fue así como Grupo CX obtuvo, en poco más de dos años, los lineamientos legales para la creación y funcionamiento de un Banco. Este gran esfuerzo tuvo como resultado la Creación de BanCX, el cual busca ofrecer a la población de bajos ingresos servicios bancarios que les permita administrar de mejor manera sus recursos a través del tiempo, desarrollarse, planear mejor su futuro, enfrentar imprevistos y administrar riesgos.<sup>[CGB1]</sup>

BanCX, S.A., Institución de Banca Múltiple, se constituyó el 10 de noviembre de 2006 y obtuvo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) el registro de autorización para operar como institución de Banca Múltiple el 21 de noviembre de 2006, iniciando operaciones bancarias el 21 de mayo de 2007.



Durante sus primeros 13 años de existencia, el banco, se posicionó dentro del segmento de la banca al que pertenece, así como en lugares privilegiados en los que pelea fuertemente con Instituciones Financieras con más de 100 años de experiencia. Al día de hoy, BanCX, es el tercer emisor de tarjetas de crédito, segundo emisor de tarjetas de débito, el tercer pagador de remesas y de envío de dinero a nivel nacional. Ha apoyado a más de 34 millones de familias a lograr sus metas y objetivos. En temas de indicadores, la utilidad crece más que el mercado y, sobre todo, es el único banco del sistema financiero que en tres años creció su cartera un mínimo de 15%.

BanCX es subsidiaria de Grupo CX, S.A. de C.V., institución que surge de la experiencia de más de cincuenta años de Tienda CX en el negocio de financiamiento de las ventas de muebles y ropa, con el objetivo de atender a sus clientes mediante una oferta integral de servicios financieros accesibles, con trámites ágiles y otorgando un trato digno.

A continuación, se presenta en la **Figura 1** la estructura del Grupo para mejor referencia:

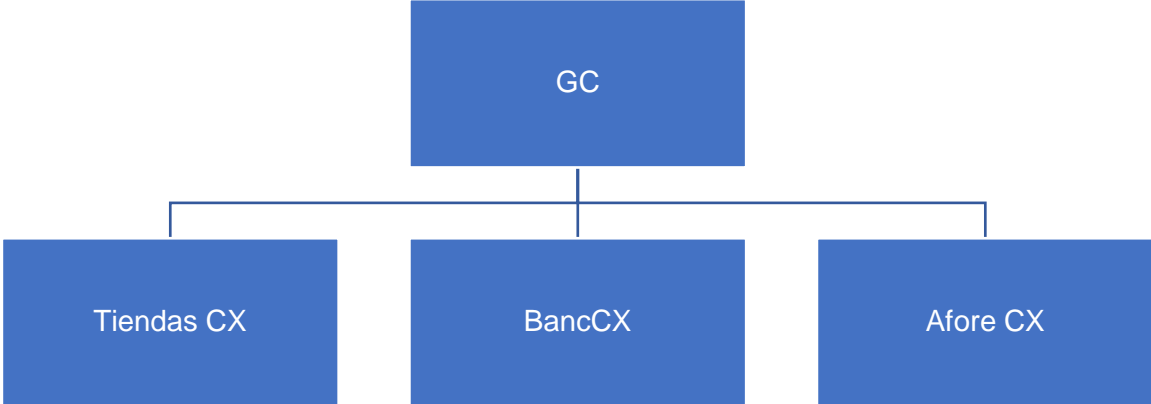


Figura 1: Estructura de la organización  
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

Es de suma importancia comentar que la oferta pública inicial será para BanCX, separándose de Grupo CX.

BanCX, atiende a más de 36 millones de clientes, cuenta con 1,161 sucursales estratégicamente distribuidas en toda la República mexicana, más de 1,145 cajeros automáticos y más de 14 mil empleados.

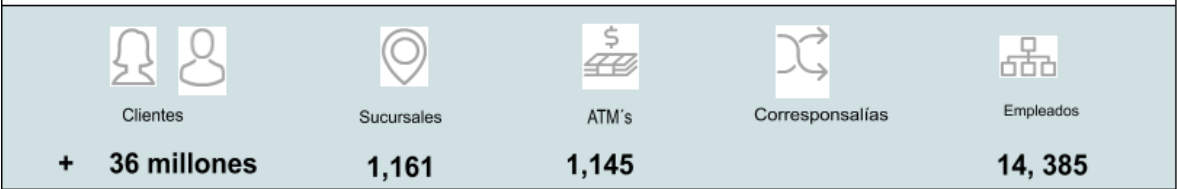


Figura 2: Datos de BanCX

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

## Diagnóstico del problema (FODA e Ishikawa)

En 2019 surge una nueva necesidad de capitalización derivada del financiamiento para nuevos proyectos, inversiones y posibles fusiones con otras Instituciones financieras, donde se busca de forma eficaz una metodología apegada a la regulación, a los códigos de mejores prácticas de gobierno corporativo y prácticas internacionales, esto con el propósito de crear valor agregado en la institucionalización de la empresa familiar y sobre todo ver por empleados, directivos y partes interesadas; respetar cabalmente la ética del mercado y su funcionamiento, así como apegarse en todo momento a los comentarios y orden de cumplimiento por parte de la autoridad con el propósito de recibir las autorizaciones correspondientes. Esto con la finalidad de que esta Oferta Pública Inicial sea la más importante en los años recientes en el Mercado de Valores.

La organización que se estudia requiere capitalización bursátil, pero se ha visto impedida por no cumplir con tanto con los requerimientos regulatorios como de mejores prácticas de Gobierno Corporativo, entendido como “La forma en que las empresas son dirigidas y controladas, buscando la equidad, transparencia, rendición de cuentas” (Deloitte, 2018).

Si una empresa familiar, después de un crecimiento orgánico, desea seguir creciendo a través de la capitalización en la bolsa, debe modificar su estructura de Gobierno Corporativo; pero esta modificación podría estar llena de problemas como la resistencia, la inexperiencia, la rigidez, la falta de conocimiento o los costos de estos cambios.

Las empresas familiares tienen como características principales: i) Poseen la mayor parte del capital o acciones la empresa; ii) Miembros de la familia participan activamente en la toma de decisiones que llegan a ser unilaterales; iii) Plan de sucesión mal estructurado; iv) Falta de estructura a nivel directivo, no tienen definición de responsabilidad entre los principales órganos de gobierno (Rivera, 2013). La empresa caso de estudio, tiene los cuatro problemas mencionados: i) Al participar activamente la familia y tener una cúpula de miembros que solo toman decisiones, hace que esta toma no sea transparente y clara de cara a la organización, muchas veces está dirigida a beneficiar alguna área de negocio del consorcio empresarial y no a toda la institución; ii) Las empresas familiares no salen al mercado bursátil por el temor a perder control ante otros grupos de accionistas; iii) El plan de sucesión de una empresa familiar es por designación del dueño o de la familia y no por

los códigos de mejores prácticas en relación a la nominación de quién deberá ser el nuevo Director; iv) La falta de estructura a nivel dirección hace que un Director General tenga demasiados reportes directos, lo que genera torpeza y lentitud en la institución para la toma de decisiones; se deben de alinear a una estructura para generar sinergias adecuadas y no duplicar funciones.

En este mismo sentido, al momento de realizar el estudio, la empresa tiene una estructura desordenada: 12 direcciones con reporte directo al Director General, misma que podría ser simplificada en el organigrama presentado posteriormente, para hacer más eficiente las actividades y reportes al generar mayor rentabilidad y valor agregado a las áreas internas y de negocio.

Por otra parte, el gobierno corporativo es fundamental para poder cotizar en la bolsa a fin de dar certeza a los inversionistas de que, aunque existan cambios, la empresa seguirá trabajando de manera adecuada, bajo un control interno y siempre viendo por clientes, accionistas y partes interesadas.

En el año 2018, la empresa en cuestión denominada GC, buscó colocar acciones de su empresa en el mercado de valores mexicano, mediante una “Oferta Pública Inicial” (OPI), por lo que se realizaron las gestiones pertinentes dentro de la empresa, así como la contratación de consultoras especializadas en el tema; de igual manera, se contrataron despachos jurídicos, bancos de inversión, agentes colocadores, entre otros.

Durante una parte del año 2018, se trabajó con despachos externos, auditorías interna y externa, formadores de mercado y bancos de inversión en lo hoy llamado “*Due Dilligence*”, que es la manera práctica de auditar, controlar y gestionar la empresa con el propósito de realizar alguna venta, compra o, en su caso, fusión y adquisición; es lo que se llama en el sector bancario: “desnudar a la empresa”, e irla revisando parte por parte con el propósito de que cumpla con requisitos internos y externos, en este caso únicamente serían externos porque estaría satisfaciendo a un público inversionista

*Tabla 2. Requisitos Bolsa Mexicana de Valores (BMV)*

- 
1. Llenado de Solicitud de Acciones de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).
  2. Entrega de Documentación: Financiera, Legal y Corporativa.
  3. Resolución favorable del Comité de Listado de valores y Dirección General de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).
  4. Características del Capital Social y Características de la Oferta Pública.
  5. Oficio de la CNBV que autorice la Inscripción y la Oferta Publica correspondiente.
  6. Documentación legal definitiva, suficiente para acreditar la validez jurídica del listado y, en su caso, de la oferta pública.
  7. Prospecto de Colocación o en su caso folleto informativo definido.
- 

Elaboración propia con datos de BMV

De acuerdo con la **Tabla 2**, se terminó con este proceso de “*Due Dilligence*” a finales del año 2018, con el dictamen interno de que la empresa podía cumplir con los requisitos que marca la regulación de acuerdo con la Ley de Mercado de Valores y de interés para los accionistas para que estos tuvieran una buena recomendación de las acciones. Los meses avanzaban de acuerdo con lo establecido en su plan de trabajo con equipos especializados en el proyecto, consultoras, despachos y bancos de inversión. A mediados del 2018, se recibió el dictamen externo que tuvo como resultado que la empresa no se encontraba lista para cotizar en bolsa, lo cual se expone de manera detallada más adelante. Las acciones que se realizaron están plasmadas en la **Tabla 3**.

*Tabla 3. Acciones realizadas y pendientes de realizar por BanCX*

- 
1. Due Dilligence – Dictamen por parte de consultores externos, sobre los Estados Financieros y situación financiera, legal y corporativa que guarda la empresa.
  2. Auditorías internas y preparación de información para la CNBV y BMV. Se recaba la información para solicitar autorización de las autoridades correspondientes.
  3. Se conformaron los comités de apoyo al consejo de administración y se designaron a sus miembros para cumplir con los requerimientos de la autoridad, asimismo se nominaron a los posibles miembros del consejo de administración de la entidad.
  4. La creación del comité de auditoría y prácticas societarias el cual ratificaría o designaría a los principales directivos de la institución en un marco de transparencia de acuerdo con las necesidades de la empresa (PENDIENTE).

5. Bancos de Inversión trabajará en un prospecto de colocación para realizar la OPI (PENDIENTE).
6. Banco de Inversión dará valor a la empresa de acuerdo con sus activos y una Valoración de la capitalización, así como un precio de salida de acciones al mercado de valores (PENDIENTE).
7. Resolución favorable del Comité de Listado de valores y Dirección General de la Bolsa Mexicana de Valores (PENDIENTE).
8. Fecha propuesta para salir al Mercado de Valores (PENDIENTE).

---

Elaboración propia con datos internos de la empresa.

De la **Tabla 3**, solo se completaron los numerales: 1, 2, 3. A partir del numeral 4, las acciones quedaron pendientes de realizarse de acuerdo con el plan estratégico original debido a diferencias entre los accionistas, terceros interesados y el grupo de control.

Es importante considerar que a las empresas familiares les genera conflicto cotizar o emitir acciones en el mercado de valores, ya que muchas veces creen que podrían perder el control de la empresa que han hecho crecer como patrimonio por generaciones. Al emitir acciones para cotizar en el mercado de capitales ingresan nuevos accionistas, los cuales tienen la facultad de proponer y autorizar la designación del consejo de administración, entre ellos la integración de nuevos consejeros y, por ende, esto los llevaría a perder asientos en el consejo en donde se toman las decisiones estratégicas de toda empresa.

Este grupo creía tener los requisitos operativos mínimos indispensables para cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), pero la realidad fue otra, ya que la regulación y la misma BMV solicitan transparencia hacia los 3 principales niveles de gobierno (Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración y funcionarios de primer nivel) (Consejo Coordinador Empresarial, 2018). La empresa no contaba con lo último, un nivel de transparencia y toma de decisiones óptima, ya que de acuerdo a la regulación vigente en materia de mercado de valores, la división en la toma de decisiones, generación de estrategias y operación están claramente divididos y no puede ser la misma persona la que dirija la estrategia y al mismo tiempo opere el negocio día a día (Valores, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2018) y (Pucheta-Martínez, 2015). Por lo anterior, la empresa tuvo su primer conflicto, mismo que no fue bien visto por los inversionistas dado que el denominado “Grupo de Control” quería seguir teniendo el poder de mando de la empresa.

En el mes de octubre de 2018 se tomó la decisión de suspender la Oferta Pública Inicial (OPI) y listar la empresa en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), ya que en el último reporte y en la última encuesta hacia los inversionistas venían agregados y plasmados en el informe activos que para los inversionistas no eran de vital importancia y, sobre todo, relevantes o estratégicos para tener en cuenta como parámetro con otras oportunidades de inversión o empresas de la misma industria. Los activos que se señalaban eran de carácter operativo, como podrían ser: recursos humanos, programadores y personal de logística y ubicación de sucursales, mismos que generaban un gasto que se veía reflejado en los estados financieros; estos no eran activos tangibles o indicadores relevantes de solvencia, liquidez o apalancamiento, por mencionar algunos (Villarreal, 2013). Asimismo, la poca experiencia por parte de los directivos en materia de bursatilización y el poco reconocimiento en el sector bancario, fue disminuyendo el interés de los inversionistas, tanto nacionales como extranjeros.

En este mismo sentido, existió una falta de comunicación eficaz con actores claves que estaban trabajando en el proyecto y poder lograr el objetivo: el listado en Bolsa Mexicana de Valores. Posterior a esto, no se tuvo el respaldo de Bancos de Inversión, Agentes Colocadores, Calificadoras de Riesgos y Crédito y mucho menos de los inversionistas, no existía un área de interlocución entre gobierno, áreas y dirección general, con el propósito de hacer el *lobbying* necesario con el gobierno y los actores.

La falta de difusión creó incertidumbre, las áreas de comunicación y relaciones institucionales nunca lograron sostener una comunicación efectiva con inversionistas y consejeros, se presentaba información poco detallada y clara con el propósito de evitar fugas de información.

La decisión de no salir a la bolsa fue por parte de los accionistas – familia dueña del control, hermanos e hijos decidieron posponer la oferta pública y encaminar el crecimiento únicamente manera orgánica.

Finalmente, y de acuerdo a los últimos comunicados, la suspensión se llevó en un momento de alta volatilidad en los mercados, derivado de las elecciones presidenciales del 2018; se consideró que se necesitaba mayor conocimiento del mercado en ese momento y ver a futuro la situación del mercado bursátil; así como una estabilización en los niveles de

volatilidad de los mercados; pero lo realidad es que no contaban con un gobierno corporativo a ningún nivel de la organización, no contaban con manuales, procedimientos y metodologías evaluadas por el cuestionario de mejores prácticas de la BMV, así como los pasos y procedimientos por el comité de Listado de Valores y la regulación reintente de la CNBV, misma que es indispensable para que la empresa logre una colocación.

En el momento del estudio, la empresa tiene una necesidad de capitalizarse en el mercado en un tiempo no mayor a un año y, por ello, se encuentran poniendo en marcha un proyecto para que la empresa pueda salir al mercado a un precio objetivo inicial razonable de acuerdo con su estabilidad financiera, inversionistas y el mercado en algún momento del segundo semestre de 2020. Se retoma el proyecto por la necesidad de financiamiento de nuevos proyectos y la posibilidad de participación en mercados internacionales y de expansión, misma que necesita una fuerte inversión de capital.

Se realizó un diagnóstico siguiendo la metodología de “análisis estratégico” de Koontz que consistió en encontrar los elementos, tanto externos como internos, que causan que la empresa caso de estudio no pueda, hasta el momento, alcanzar su objetivo de cotizar en la BMV.

Presento a continuación los elementos que se identificaron como factores externos de la organización en forma de matriz:

*Tabla 4. Matriz EFE(Elementos Externos)*

- 
1. Apoyo y fortaleza de GC, como matriz de BanCX.
  2. Gobierno de México busca bancarizar a la población
  3. Participación en Programas Sociales del Gobierno Federal como Banco, ya sea como banco captador de recursos o como colocador de productos financieros.
  4. NO ha existido ninguna OPI de acciones desde 2014.
  5. Regulación Mexicana severa en temas de Gobierno Corporativo y Transparencia.
  6. Poco conocimiento de las necesidades de los inversionistas nacionales e internacionales.
- 

Elaboración propia con datos de la empresa.



A continuación, se presenta, en forma de matriz, los elementos que se identificaron como factores internos de la organización:

*Tabla 5. Matriz EFI (Elementos Internos)*

- 
1. La empresa no tiene deudas ni pasivos, no cuenta con créditos bancarios, ni emisiones de deuda corporativa en sus balances generales.
  2. El personal operativo está dispuesto al aprendizaje continuo.
  3. Sucursales en toda la República mexicana.
  4. Crecimiento continuo; los últimos 4 años la cartera y las utilidades netas han crecido de manera anual 5 veces por encima del mercado.
  5. Alta rotación del Capital Humano en rango medio (gerencia).
  6. Directivos en contra de la nueva estructura organizacional.
  7. La empresa no cuenta con un área de atención a autoridades con el propósito de realizar “lobbying” con instancias gubernamentales.
  8. Mala Comunicación Institucional.
  9. No existen principios básicos de Gobierno Corporativo para Banco
- 

Elaboración propia con datos de la empresa.

Una vez analizados los factores externos e internos se realiza un cruce a partir de identificar fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas con el fin de realizar un FODA estratégico que nos permita llevar a cabo las actividades necesarias para cumplir con el objetivo.

**Tabla 6. Matriz de FODA Estratégico**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Factores internos	<p>La empresa no tiene deudas ni pasivos, no cuenta con créditos bancarios, ni emisiones de deuda corporativa en sus balances generales</p> <p>Personal operativo dispuesto al aprendizaje continuo</p> <p>Sucursales en toda la República mexicana</p> <p>Directivos con alta capacidad y conocimiento del negocio</p>	<p>Alta rotación del Capital Humano en rango medio (gerencia)</p> <p>Directivos poco resilientes al cambio y a la nueva manera de estructura organizacional</p> <p>Mala comunicación Institucional</p> <p>La empresa no cuenta con un área de atención a autoridades con el propósito de realizar "lobbying" con instancias gubernamentales.</p>
Factores externos	<p>Crecimiento continuo, los últimos 4 años la cartera y las utilidades netas han crecido de manera anual 5 veces por encima del mercado</p>	<p>No existen principios básicos de Gobierno Corporativo para Banco</p>
<b>Oportunidades</b>		
<p>Apoyo y fortaleza de GC, como matriz de BanCX.</p> <p>Gobierno busca bancarizar a la población</p> <p>Participación en programas sociales del gobierno federal como Banco ya sea como banco captador de recursos o como colocador de productos financieros.</p> <p>Banco dedicado al otorgamiento de préstamos a las clases sociales media, media baja, baja y marginada</p>	<p><b>F-O (MAXI-MAXI)</b>  <b>F:</b> La empresa no tiene deudas ni pasivos, no cuenta con créditos bancarios, ni emisiones de deuda corporativa en sus balances generales.  <b>O:</b> Banco dedicado al otorgamiento de préstamos a las clases sociales media, media baja, baja y marginada</p>	<p><b>D-O (MIN-MAXI)</b>  <b>D:</b> La empresa no cuenta con un área de atención a autoridades con el propósito de realizar "lobbying" con instancias gubernamentales.  <b>O:</b> Banco dedicado al otorgamiento de préstamos a las clases sociales Media, Media baja, Baja y Marginada</p>
<b>Amenazas</b>		
<p>Volatilidad en los mercados financieros en México</p> <p>No se ha presentado una OPI por parte de un Banco o Institución Financiera desde 2014</p> <p>Regulación mexicana severa en temas de Gobierno Corporativo y Transparencia.</p>	<p><b>F-A(MAXI-MAXI)</b>  <b>F:</b> La empresa no tiene deudas ni pasivos, no cuenta con créditos bancarios, ni emisiones de deuda corporativa en sus balances generales.  <b>A:</b> Volatilidad en los mercados financieros en México</p>	<p><b>D-A (MIN-MIN)</b>  <b>D:</b> Mala Comunicación Institucional  <b>A:</b> Poco conocimiento de las necesidades de los inversionistas nacionales e internacionales.</p>

Elaboración propia con datos internos de la empresa.

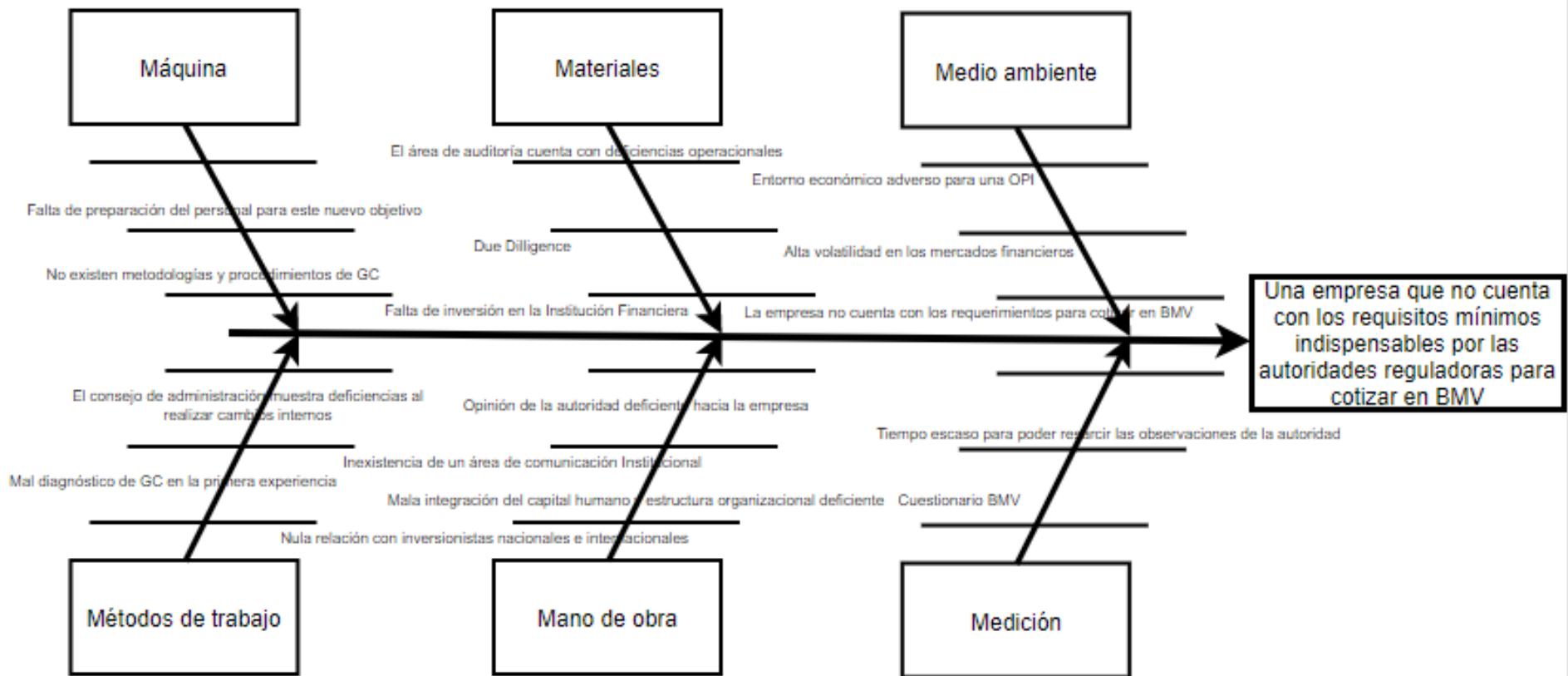


Fig.3 Diagrama de Ishikawa de la organización BanCX (2019).

Elaboración propia con base en Ishikawa proceso de 6 M's (Bermúdez & Camacho, 2010)

Por lo tanto, el problema de este caso se reduce a que las empresas, sean familiares o no, pequeñas, medianas o grandes, que se encuentren en una etapa de crecimiento en donde necesiten capital de terceros, inversiones o financiamiento, deben tener un gobierno corporativo sólido, no solo cumplir con requerimientos nacionales, sino también internacionales con el propósito de poder lograr emitir acciones en el mercado de capitales, asegurar la operación de la empresa, velar por los empleados, clientes y accionistas y cumplir con la regulación.

## Objetivos del Estudio de Caso

### Objetivo General

- Proponer y desarrollar un plan estratégico para una empresa familiar que permita su ingreso exitoso al mercado financiero y de valores, a través del fortalecimiento e implementación correcta de un Gobierno Corporativo.

### Objetivos Particulares

- Elaborar una propuesta al consejo de administración para la aprobación de una nueva estructura de organización, lineamientos de acción para la creación de comités de apoyo al consejo de administración y a la DG, de acuerdo con la regulación financiera vigente.
- Coadyuvar a tener una relación con los posibles inversionistas mediante estrategias de comunicación, asuntos públicos, pláticas y foros para que tengan conocimiento de la empresa más a detalle.
- Desarrollar los mecanismos de funcionamiento de los nuevos órganos de gobierno corporativo (Comités de apoyo al consejo de administración y a la dirección general).

## Justificación del Estudio de caso

La empresa tiene la necesidad de colocar acciones y por ello pone en marcha un proyecto con el que pueda salir al mercado a un precio objetivo inicial razonable de acuerdo con la estabilidad financiera de la empresa, inversionistas y el mercado en algún momento del segundo semestre de 2020.

### Pertinencia

La relación de este trabajo con la Maestría en Ingeniería Económica y Financiera está en el sentido de que el Gobierno Corporativo minimiza los riesgos operativos de una empresa y el cumplimiento de sus indicadores posibilita el acceso a los mercados financieros como la Bolsa de Valores. El Caso de estudio pretende optimizar tiempo, necesidades, valuaciones e indicadores a partir de diversas metodologías cuantitativas, principalmente del tipo econométrico.

### Viabilidad

De acuerdo con proyecciones y plan de trabajo, es posible lograr el objetivo de encaminar adecuadamente a la empresa a una colocación exitosa, si bien con alguna dependencia de factores externos se ha trabajado de manera disciplinada, consciente y apegados a lo solicitado por las autoridades mexicanas y despachos especializados para lograr el objetivo y evitar incidentes internos como el de "GC" que disminuyó el ánimo de los inversionistas. Es importante mencionar que se cuenta con acceso a los datos de la empresa y existe una alta posibilidad de que el resultado de este caso sea aplicado.

### Relevancia Social

Desde el año 2014 que GFBX colocó mediante oferta pública nuevas acciones, ningún grupo financiero o banco ha salido al mercado de valores en México. Por lo anterior, en relevancia social, el listado de BanCX, creará oportunidades de inversión, competencia y mayor profundidad en el mercado de valores de México. Esto nos brindará un crecimiento que se verá reflejado en ofertar más y mejores productos financieros y servicios de calidad y clase mundial a nuestros clientes. La metodología resultante podría beneficiar en un futuro a empresas familiares que quieran acceder al mercado de valores mediante una institucionalización de su empresa y la integración de un Gobierno Corporativo.

## Capítulo 2: Elementos teórico-conceptuales

A continuación, se exponen los problemas principales de las empresas familiares, el gobierno corporativo y el proceso de institucionalización, sosteniendo este caso de estudio con artículos de investigación que servirán de apoyo para entender este cambio drástico que toda empresa debe vivir si desea cotizar en el mercado bursátil, así como exponer recomendaciones que deben seguir para lograr esta transición de manera armónica y correcta.

### Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo puede entenderse como las normas, los sistemas y los procesos de gestión y control de las empresas, reglas que surgen de mandatos y tradiciones comportamentales de cada economía y sistema legal, así como de las características propias de cada empresa. Es importante resaltar que el gobierno corporativo sólo logra ser efectivo cuando se monitorea periódicamente para asegurar que refleje las exigencias globales y los más altos estándares de transparencia mundiales (Gómez-Betancort, 2020). Se debe establecer dentro de las organizaciones las áreas de apoyo o staff deben permanecer separadas e independientes a las áreas de negocio, por lo cual se establece la división de facultades para la toma de decisiones óptimas. Asimismo, establece que el consejo de administración será el órgano de gobierno encargado de revisar y dar seguimiento a la estrategia institucional, mientras que la DG será la encargada de la operación diaria del negocio (Consejo Coordinador Empresarial, 2018). Una parte que señalan los códigos de mejores prácticas en temas de gobierno corporativo, así como los *Principios Generales de la OCDE* en materia de Gobierno Corporativo, sugieren que no haya injerencia en la toma de decisiones y que se encuentren debidamente marcados los roles del Presidente del Consejo de Administración y de la Dirección General, esto con el propósito de evitar conflictos de interés (Economico, 2005) y (Gómez-Betancourt & Zapata-Cuervo, 2013).

Se debe de ser claro en que el Consejo de Administración es el encargado de definir la estrategia, rumbo, vigilar la operación y aprobar la gestión, mientras que la del Director General debe tener a su cargo la gestión, conducción y ejecución del negocio, sujetándose

en todo momento a las estrategias, manuales y procedimientos aprobados por el Consejo de Administración. En la medida en que esta división de poderes se mantenga, será más sencillo determinar las líneas de autoridad y de responsabilidad.

Un concepto más amplio, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), sugiere que un gobierno corporativo óptimo es un conjunto de relaciones entre la Alta Dirección, Consejo de Administración, Accionistas y terceros interesados (Economico, 2005) y (Gómez-Betancort, 2020). Asimismo, el Gobierno Corporativo provee la estructura óptima y un plan estratégico para que la empresa o sociedad determine, monitoree y de seguimiento al avance de sus objetivos.

## Empresas Familiares

Se llaman empresas familiares por la existencia de vínculos de la(s) familia(s) propietarias con el negocio. Si bien la relación con la asamblea de accionistas y el consejo de administración es clara y por demás común en empresas de todo tamaño, la atención a vínculos familiares y la problemática inherente entre ellos también lo es (Deloitte, 2011). El crecimiento y desarrollo de las empresas depende en gran medida de la toma oportuna de decisiones. Por tal motivo, tanto los accionistas como los órganos de gobierno como el consejo de administración, los comités de apoyo, y la dirección general principalmente, están obligados a mantener la estabilidad y a enfrentar situaciones que anticipen el crecimiento y buen rumbo de las organizaciones en el futuro. (Deloitte, 2010).

Las empresas familiares han sido objeto de múltiples estudios, análisis y publicaciones, cuyo origen radica en el profundo impacto que éstas tienen, sobre todo, en la economía de cualquier país. El cuidado de las relaciones entre la familia y la dirección de las empresas es un elemento clave para el éxito de las organizaciones familiares. En muchas ocasiones se ha intentado establecer soluciones que prohíben la participación de familiares o las familias mismas en las organizaciones, lo cual se apoya en un punto de vista gerencial que desaprovecha las enormes ventajas que el espíritu familiar pudiera representar para las empresas. En México, la regulación financiera vigente (Valores, CNBV, 2005) para ser más exactos la Ley del Mercado de Valores, solicita un máximo de 21 miembros del consejo de administración, de los cuales estos pueden nombrar a un suplente teniendo en cuenta que al menos el 25% de ellos deben de ser independientes, es decir que no tenga negocios con

la empresa, conflicto de interés, empleados o simplemente alguna relación con algún otro competidor de la industria (Briano Turrent & Saavedra García, 2015). En este sentido, en México y en específico en las empresas familiares, apenas se cumple esta regla. Muchos consejos de administración son mayormente familiares y no cuentan con suplente; es decir, de 10 consejeros, 3 de ellos deberán de ser independientes y los demás podrán ser empleados, consejeros relacionados o patrimoniales; es importante mencionar que cierto número de acciones les permiten tener una posición en el consejo de administración. En el extranjero, para ser más preciso en Estados Unidos, las empresas suelen apegarse a las mejores prácticas internacionales de Gobierno Corporativo que dictan, a grandes rasgos, que el 60% de los miembros del consejo de administración deben de ser independientes y para garantizar su independencia, esta tendrá una duración máxima de cinco años a partir de su nombramiento, una vez transcurrido dicho periodo y si la empresa decidiese mantenerlo en su órgano de gobierno, pasará a figurar como consejero relacionado.

En este sentido, las empresas familiares buscan otra forma de financiamiento y de capital diferente al de cotizar en Bolsa o buscar financiamiento mediante acciones, por el temor a perder posiciones en el consejo, votos en las asambleas de accionistas y la posible pérdida del grupo de control, ya que el consejo de administración es quien designa al director general, encargado de llevar la operación día a día de la empresa. Como parte del estudio, lo anterior busca lograr una integración correcta del consejo mediante una designación adecuada de acuerdo a los intereses de la administración, los accionistas y los terceros interesados.

### Proceso de Institucionalización

El más alto nivel de órgano de gobierno es la asamblea de accionistas de cualquier institución, el cual deberá crear certeza entre el público inversionista con la designación apropiada de consejeros independientes y estos últimos crear, autorizar e implementar los órganos de gobierno para la operación del negocio. Para tener un gobierno corporativo sólido, debemos de considerar la remuneración que deben tener los miembros del Consejo de Administración, Directivos y Consejeros Independientes, ya que es un aspecto clave para la institucionalización de una empresa familiar (García Álvarez, 2015).



En la regulación internacional y nacional vigente se tiene previsto el derecho que tienen a percibir una retribución económica los miembros del consejo, directivos relevantes, así como los miembros de comités, misma que deberá ser aprobada por la Asamblea de Accionistas previa aprobación del Consejo de Administración en su primera sesión anual, es decir, en la presentación de resultados del primer trimestre de cada año. Y en caso de existir modificaciones, estas deberán ser presentadas ante el Comité de Nominaciones o Remuneraciones para su conocimiento a dichos órganos de gobierno. Se fija un límite de remuneraciones por cargo otorgando bonos, esto con el propósito de crear una Institucionalización de los cargos relevantes, de acuerdo con los resultados y metas obtenidas.

Los Accionistas también tienen su retribución, derivada del ejercicio fiscal y financiero al terminar el año, al cual se le conoce como dividendos y se otorga a los tenedores de acciones, que puede ser entregada en un solo pago o dividida por trimestres de acuerdo a lo acordado por el consejo de administración en la presentación de resultados, misma que será ratificada por la asamblea de accionistas o en su caso será abonada a la cuenta de capital contable o a la recompra de acciones por parte de la sociedad controladora.

## Capítulo 3: Metodología

El caso de estudio se ha convertido en un método de investigación muy importante en temas económico-administrativos. Este estudio de caso ofrecerá, en su conclusión, importantes resultados e información muy valiosa para la toma de decisiones de la empresa. Este caso de estudio se hará de acuerdo la clasificación de Robert K. Yin, la cual es de carácter exploratoria, ya que se busca que la empresa se familiarice con un fenómeno o situación que no existe actualmente, y explicativo porque se desarrollarán y depurarán teorías y paradigmas de un fenómeno de la organización y del mercado de valores en México. Asimismo, se presenta la justificación del caso de estudio y se basa en (Yin, 2020) :

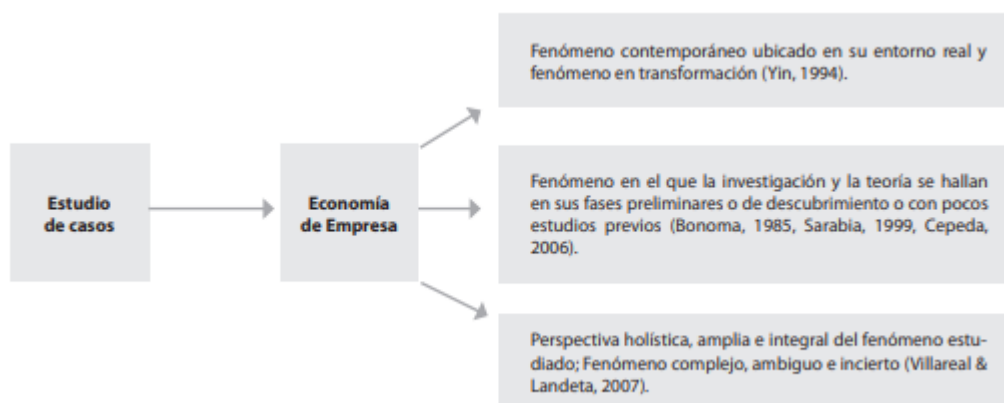


Figura 4 Diagrama de justificación de caso (Mongue, 2010)

La propuesta del método es científico y comparativa, esto debido a que se analiza, se explica y se pone en marcha de manera práctica en tiempo real en la empresa, y es un proyecto real en el que se implementan aspectos como: la teoría, práctica y experiencia.

**Tabla 7. Caracterización de la metodología utilizada**

<i>Tipo de investigación</i>	<i>Descriptor</i>
Por su profundidad	Correlación y Explicativa
Por su fuente de información	De campo
Por su acercamiento con el objeto de estudio	Cualitativa de primera mano y una vez con las autorizaciones pertinentes será de manera cuantitativa
Por abordaje disciplinario	Interdisciplinaria
Por su objetivo	Aplicada (de intervención)
Propuestas de solución del caso	Design Thinking

**Fuente: Elaboración propia**

#### Instrumentos, herramientas y técnicas para obtener datos y procesarlos

Los datos fueron extraídos de auditorías y visitas de inspección por parte de las autoridades; las herramientas utilizadas fueron de diseño interno de acuerdo con la oficina a la que se le asignó la tarea y la misma oficina será la encargada de empezar desde “cero” el desarrollo y diseño de los elementos solicitados para la elaboración de requerimientos de sistemas, operaciones o de control. Finalmente, la obtención de datos será mediante la presentación de resultados y avances al consejo de administración, mismo que nos dará la guía y la estrategia de acuerdo con lo marcado en el plan de trabajo.

En este mismo sentido, se usa la metodología de *Design Thinking* para brindar las propuestas de solución y recomendación a la empresa caso de estudio, se seleccionó esta metodología de solución debido a que surge de la necesidad de los individuos a través de pláticas constantes y conjuntas con diversas áreas, atendiendo sus necesidades específicas.

## Cronograma

En la **Tabla 8** se presenta la forma de trabajar la propuesta en el plan estratégico, así como la división por 3 meses desde que se retomó el proyecto hasta la fecha límite en diciembre 2019, misma en la que se encuentra trabajando actualmente.

**Tabla 8. Cronograma**

<i>Fecha</i>	<i>Actividad</i>
Mes 1	Presentación de propuesta ante el Consejo de Administración por parte del Director General de la nueva estructura organizacional
Mes 2	Presentación de propuesta ante el Consejo de Administración por parte del Director General de la nueva estructura organizacional
Mes 3	Conclusión del Trabajo

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se presenta la *Tabla 9* con la selección de instrumentos de obtención de datos del caso de estudio.

**Tabla 9. Fuentes Primarias**

<i>Investigación Cualitativa</i>	<i>Documento obtenido</i>	<i>Resultados</i>
Observación Participante	Realizada a inversionistas nacionales o internacionales de fondos de inversión, para que conozcan el prospecto de la emisión. Así como realizar preguntas debidamente establecidas para conocer su posición, opinión y detalle de la empresa.	Minutas, opiniones y declaración de analistas para que sean interpretados por el área de Dirección general y el Consejo de administración sobre el interés, así como el conocimiento de la oferta y demanda de las acciones o interés de inversionistas en conocer más a la empresa y en qué rubros, temas, razones financieras o indicadores.
Entrevista a Profundidad	Entrevistas con los candidatos a consejeros y directivos de primera línea de reporte, mediante el comité de prácticas societarias y el comité de nominaciones para conocer de manera profunda y detallada a los próximos consejeros del banco con el objetivo de conseguir información acerca de la vida, experiencia, situación, conocimiento, interacción o relación con la empresa y sus subsidiarias con el fin de conocer su independencia, posibles conflictos de interés y asegurarnos de que ejercerán un papel importante, ético y de responsabilidad en la compañía.	Un perfil detallado de los candidatos, no solo de nivel académico y profesional, si no declaraciones de independencia y de nulo conflicto de interés. Así como que cubran de manera total e íntegra las características de los Estatutos Sociales de la entidad, para la deliberación de la asamblea de accionistas.
Entrevistas Grupos Focales	Con los responsables de la elaboración del llamado " <i>Due Dilligence</i> " y el área de auditoría interna con el propósito de que realicen la revisión de estados financieros, estructura, administración, sistemas para cumplir con los requerimientos de autoridad; estas personas elaborarán documentos de temática de cumplimiento de auditoría interna y externa. Asimismo,	Estados Financieros consolidados, por parte del auditor externo e interno, debidamente entregados a la CNBV y SHCP. Igualmente, documentos que avalen el control interno y que las áreas susceptibles a diversos riesgos tengan un plan de continuidad del negocio ante cualquier contingencia.

serán los encargados de la  
detección de necesidades.

---

**Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.**

### **Fuentes Secundarias**

Nuestra fuente secundaria es la regulación vigente de las autoridades reguladoras y auto reguladoras como pueden ser:

#### **Regulación**

1. Ley General de Sociedades Mercantiles Sociedades
  - a) Manejo de las acciones
  - b) Derechos y responsabilidades de los accionistas
  - c) Administración y vigilancia de la sociedad
  
2. Ley del Mercado de Valores (CNBV)
  - a) Administración y vigilancia de la sociedad
  - b) Funciones de los órganos de gobierno
  - c) Deberes y responsabilidades de consejeros y directivos
  - d) Perfil de consejeros independientes
  - e) Designación, contratación y evaluación de la función de auditoría externa
  - f) Revelación de información con terceros interesados / Derecho de minorías.
  
3. Circular Única de Bancos
  - a) Lineamientos mínimos de los organismos reguladores.
  - b) Funciones y responsabilidades de los órganos de gobierno (Consejo de Administración, Comité de Auditoría y de Riesgos).
  - c) Integración y funcionamiento de dichos órganos.
  - d) Responsabilidades de la función de auditoría interna, externa y contraloría interna.
  
4. Reglas para los requerimientos de capitalización (SHCP)
  - a) Instituciones de Banca Múltiple
  - b) Las instituciones de banca múltiple deberán mantener un capital neto en relación con los riesgos de mercado y crédito en que incurran en su operación, que no podrá ser

inferior a la cantidad que resulte de sumar los requerimientos de capital por ambos tipos de riesgo.

5. Ley de Protección al Ahorro Bancario (IPAB)

- a) Instituciones de Banca Múltiple
- b) Atención de los órganos de gobierno de los resultados de las auditorías del IPAB relacionadas con la protección de los intereses del público ahorrador, así como establecer las bases para la organización y funcionamiento de la entidad.

6. Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros

- a) Monitoreo y atención por parte de los órganos de gobierno de la implementación de mecanismos para que la entidad financiera garantice la transparencia, la eficiencia del sistema de pagos y el cumplimiento de las disposiciones en materia de protección a usuarios de servicios financieros.

## Cuestionario de Mejores Prácticas

Bolsa Mexicana de Valores

Cuestionario para evaluar el grado de adhesión al Código de Mejores Prácticas Corporativas por parte de las sociedades emisoras. Los instrumentos de obtención de información de datos serán los siguientes:

### Observación Participante:

Se realizó con los posibles inversionistas y fondos de inversión que tengan interés en compras institucionales de las acciones de la empresa, no se tendrá un cuestionario establecido de manera rigurosa ya que el interés de la empresa es que la conozcan y los inversionistas tengan la libertad de expresar sus puntos de vista de la compañía, pero si con un Orden del Día para las visitas a la empresa por parte de ellos o la presentación de manera telefónica. El orden del día será el siguiente:

1. Historia de Grupo CX
2. Historia del Sistema Financiero Mexicano
3. Análisis Económico de México y el mundo
4. Presentación de BanCX
5. Resultados Operativos
6. Infraestructura
7. Benchamarck vs el mercado y competencia directa
8. Resultados 2018 y 2019
9. Indicadores financieros
10. Valuación de la empresa y Proyectos Futuros
11. Auditoría Interna y Contraloría
12. Asuntos Generales
13. Conclusiones
14. Preguntas y Respuestas.

Es importante mencionar que cada visita de inversionistas o *conference call*, estuvo pactada para iniciar a las 11 am tiempo del centro de México, con una duración máxima de 45 min. Se recomienda que los representantes de fondos nacionales e internacionales estén por lo menos 15 min antes para poder tomar lista de asistencia y acreditación. Los inversores



tienen la libertad de acuerdo con la invitación enviada y realizada a preguntar sobre cualquier aspecto y proyecto de BanCX, por lo anterior queda estrictamente prohibido preguntar acerca de la OPI de Grupo CX que no se llevó a cabo por diferentes cuestiones en el año 2018.

Es importante recalcar que se realizó una presentación de manera detallada y minuciosa con nuestra nueva área de Relación con Inversionistas, así como nuestro banco de inversión colocadores “*Bank of America*”.

### Entrevista a Profundidad

En esta entrevista de manera personal, el comité de auditoría y prácticas societarias junto con el comité de nominaciones entablaron entrevistas de profundidad con los candidatos a ocupar una silla o posición en el nuevo Consejo de Administración de la empresa.

La entrevista tiene como objetivo conocer de manera profesional, personal, académica, vocacional y familiar a los candidatos; se realizaron tres preguntas esenciales y se dejó que el candidato de manera libre exponga sus capacidades, virtudes, habilidades y conocimientos del sector financiero, así como su afinidad con la empresa. De este mismo modo, se les hará un examen de independencia, de no existencia de conflicto de interés, de confianza y honorabilidad, a aquellos consejeros que sean nominados a un lugar con carácter de independientes. Cabe resaltar que la primera parte será una revisión de su CV e historial profesional en el sistema financiero mexicano.

Las tres preguntas fueron:

¿Si la empresa tuviera un plan de sucesión importante, usted nominaría a un familiar de los accionistas mayoritarios o buscaría un candidato externo para suplir a un alto funcionario?

¿Qué conocimientos puede aportar a esta empresa y por qué su persona se alinea con la misión, visión, valores, filosofía de la empresa?

¿Cuáles son sus principales logros en el sector financiero?

### Entrevistas Grupos Focales

En esta entrevista las áreas de auditoría externa, auditoría interna, contraloría, sistemas, mejora continua, recuperación y continuidad del negocio, serán examinadas por las autoridades correspondientes. Desconocemos los alcances de la visita ya que hasta dentro de una semana nos brindarán más información, pero lo que presume es que buscarán vulnerabilidades en nuestras áreas críticas y darán observaciones y entrevistarán a los principales directivos o funcionarios de estas áreas de manera profunda.

## Capítulo 4: Propuestas de Solución

Una vez realizado el diagnóstico de la institución con el uso de las herramientas específicas y alineados a un plan de trabajo, se plantean seis propuestas de solución para las empresas familiares que desean cotizar en BMV y por ende necesitan un Gobierno Corporativo. En este mismo sentido, y para tener un mejor control dentro de este plan estratégico se asignaron responsables por área, para ejecutar en tiempo y forma las tareas de este plan estratégico, así como para validar su seguimiento de manera puntual.

**Tabla 10. Responsables de Tareas, Seguimiento del Plan Estratégico**

<i>Actividad</i>	<i>Responsable</i>
<i>Due Dilligence</i>	Dirección de Auditoría y Riesgos
Concentración de Información Legal, Financiera y Corporativa	Dirección Legal, Finanzas con apoyo de la Oficina de Dirección General
Reuniones con la CNBV y BMV	Oficina de Dirección General y Presidencia del Consejo
Resolución de observaciones de las autoridades	Jurídico, Contraloría y Riesgos
Relación con Inversionistas	Oficina de Dirección General y Presidencia del Consejo, con apoyo de Finanzas e Inversiones.
Gobierno Corporativo y conformación de órganos de gobierno	Oficina de Dirección General, Presidencia del Consejo y Comités de Apoyo al Consejo de Administración y a la Dirección General.

**Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa**

De acuerdo con los objetivos planteados para este estudio, después de realizado el trabajo de campo se tiene:

**Tabla 11. Propuestas de deficiencias de la empresa**

<i>Rubro Solicitado por la Norma</i>	<i>Deficiencia de la Empresa</i>	<i>Propuesta para subsanarlo</i>
Consejo de Administración con 21 miembros como máximo e independencia de consejeros en un 25% al 60% (Ley de Mercado de Valores y Principios de Gobierno Corporativo).	La empresa no cuenta con un Consejo de Administración tan extenso y tampoco cumple con la independencia necesaria.	Creación del Comité de Nominaciones, mismo que será el encargado de proponer directivos y posibles integrantes del consejo de administración.
Informe Anual ante la CNBV de acuerdo con las <b>Disposiciones</b> Generales aplicables a las Emisoras de valores, de cada año o ejercicio social.	Se genera un Informe Anual como Institución de Banca Múltiple, pero no con las especificaciones y requerimientos como empresa que cotiza en bolsa.	A partir de 2019 el Informe Anual estará realizado con los lineamientos de la regulación de Emisoras de acuerdo con las disposiciones correspondientes.
De acuerdo con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo se cree conveniente poder mejorar la línea de reportes del director general para con ello mejorar la eficiencia de las áreas de negocio y staff.	Se tienen muchos reportes directos al Director General.	Crear una Dirección General que contemple y esté integrado por todas las áreas staff de la institución, para crear mayor sinergia y mejor respuesta a nuestros clientes internos.
Creación del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias.	No se cuenta con este órgano de gobierno.	Crear e Instalar este órgano rector el cual será encargado de poder revisar la viabilidad y seguimiento de la empresa.
Comités de apoyo a la dirección general de acuerdo con los Principios de Gobierno Corporativo	Al día de hoy la empresa no cuenta con la formalización de comités de apoyo al director general misma que es necesaria para poder revisar le ejecución y operación del negocio, así como priorizar proyectos e iniciáticas.	Es necesaria la creación de los comités de apoyo a la dirección general para poder dar seguimiento a cada iniciativa, estrategia y seguimiento a operación del negocio.
Ejercicio parcial para poder validar si cumplimos con los requerimientos de las autoridades regulatorias y de la Bolsa Mexicana de Valores.	N/A	Presentar el ejercicio parcial y de manera interna con especialista y consultores independientes para poder subsanar en tiempo y forma cualquier observación o área de oportunidad.

**Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa**

Las anteriores propuestas mencionadas se desarrollan a continuación:

## Plan para consejeros independientes

Son un punto a favor de toda organización:

- Corrige los posibles desequilibrios que existan en las empresas familiares para la toma de decisiones;
- Promueve un enfoque diferente en la toma de decisiones del consejo de administración;
- Mejora la calidad y el seguimiento de las prácticas de gobierno corporativo de la Sociedad; y
- Aporta eficacia a la labor de supervisión del Director General y Directores Relevantes.

(Deloitte, 2013)

## Plan de Instalación y puesta en marcha de los nuevos comités de apoyo al Consejo de Administración

Son de ente regulatorio y deben de estar debidamente constituidos bajo la Ley de Mercados Financieros y la Ley de Agrupaciones Financieras, los comités son los siguientes:

### Comité de Políticas de Riesgos

Objetivo: Administrar los riesgos a que se encuentra expuesta la Institución y vigilar que la realización de las operaciones se ajuste a los objetivos, políticas y procedimientos para la Administración Integral de Riesgos, así como a los límites globales de exposición al riesgo que aprobó el Consejo.

Estructura: De conformidad con el artículo 70 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a Instituciones de Crédito (“Circular Única de Bancos”), el Comité de Políticas de Riesgo estará Integrado por cuando menos 2 miembros propietarios del Consejo de Administración (uno de los cuales lo presidirá), el Director General y el responsable de la Unidad para la Administración Integral de Riesgos. Adicionalmente el Auditor Interno y las personas invitadas al efecto, podrán participar con voz, pero sin voto.

En adición a lo requerido por la legislación aplicable, los miembros del Consejo de Administración que participen en el Comité de Políticas de Riesgo tendrán el carácter de Consejeros Independientes.

Cada uno de los miembros del Comité de Políticas de Riesgo contará con un voto y los acuerdos se tomarán por unanimidad de votos de los miembros presentes.

Este Comité será el encargado de proponer al Consejo de Administración lo siguiente:

- a) Los objetivos, lineamientos y políticas para la administración integral de riesgos, así como las modificaciones que se realicen a los mismos.
- b) Los Límites Globales de Exposición al Riesgo y, en su caso, los Límites Específicos de Exposición al Riesgo considerando el Riesgo Consolidado, desglosados por unidad de negocio o factor de riesgo, causa u origen de éstos, tomando en cuenta, según corresponda, lo establecido en los artículos 79 a 86 Bis 2 de las Disposiciones de carácter general aplicables a las Instituciones de Crédito, así como, en su caso, los Niveles de Tolerancia al Riesgo.
- c) Los mecanismos para la implementación de acciones correctivas.
- d) Los casos o circunstancias especiales en los cuales se puedan exceder tanto los límites globales como los específicos.
- e) Al menos una vez al año, la Evaluación de la Suficiencia de Capital incluyendo la estimación de capital y, en su caso, el plan de capitalización.
- f) El Plan de Contingencia y sus modificaciones.

Este Comité será el encargado de aprobar:

- a) Los Límites Específicos de Exposición al Riesgo y los Niveles de Tolerancia al Riesgo cuando tuviere facultades delegadas del Consejo para ello, así como los indicadores sobre el riesgo de liquidez a los que se refiere la fracción VIII del Artículo 81 de las Disposiciones de carácter general aplicables a las Instituciones de Crédito.
- b) La metodología y procedimientos para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo, así como sus modificaciones.
- c) Los modelos, parámetros, escenarios, supuestos, incluyendo los relativos a las pruebas de estrés a los que se refiere el Anexo 12-B de las Disposiciones, de carácter general aplicables a las Instituciones de Crédito, que son utilizados para realizar la Evaluación de la Suficiencia de Capital y que habrán de utilizarse para llevar a cabo la valuación,

- medición y el control de riesgos que proponga la Unidad de Administración Integral de Riesgos (UAIR), las cuales deberán ser acordes con la tecnología de la Institución.
- d) Las metodologías para la identificación, valuación, medición y control de los riesgos de las nuevas operaciones, productos y servicios que la Institución pretenda ofrecer al mercado.
  - e) Los planes de corrección propuestos por el Director General en términos de lo señalado en el artículo 69 de las Disposiciones de carácter general aplicables a las Instituciones de Crédito.
  - f) La evaluación técnica de los aspectos de la Administración Integral de Riesgos a que refiere el artículo 77 de las Disposiciones de carácter general aplicables a las Instituciones de Crédito, publicadas en el Diario Oficial de la Federación (segunda sección) el 2 de diciembre de 2005, para su presentación al Consejo y a la CNBV, así como el informe que resulte de la evaluación técnica realizada.
  - g) Los manuales para la Administración Integral de Riesgos, de acuerdo con los objetivos, lineamientos y políticas establecidos por el Consejo, a que se refiere el último párrafo del artículo 78 de las Disposiciones de carácter general aplicables a las Instituciones de Crédito, publicadas en el Diario Oficial de la Federación (segunda sección) el 2 de diciembre de 2005.
  - h) La designación o remoción del responsable de la Unidad para la Administración Integral de Riesgos, la cual debe ser ratificada por el Consejo.
  - i) Las metodologías para la estimación de los impactos cuantitativos y cualitativos de las Contingencias Operativas a que hace referencia la fracción XI del Artículo 74 de las Disposiciones de carácter general aplicable a las Instituciones de Crédito.

#### **Comité de Auditoría y Prácticas Societarias**

Objetivo: Apoyar al Consejo de Administración de BanCX en la vigilancia de la gestión, conducción, y ejecución de los negocios de la Sociedad y de las personas morales que ésta controle, considerando la relevancia que éstos tengan en la situación financiera, administrativa, y jurídica de la primera; así como en el cumplimiento de los acuerdos de la Asamblea General de Accionistas.

Estructura: Integrado exclusivamente por Consejeros Independientes, y por un mínimo de 3 miembros designados por el Consejo de Administración de BanCX, a propuesta del Presidente de este órgano social.

Cada uno de los miembros del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias contará con un voto y los acuerdos se tomarán por el voto de la mayoría de los miembros presentes. En caso de empate, el Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias contará con voto de calidad. Los miembros y, en su caso, el Secretario del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias que tengan conflicto de interés en algún asunto, deberá abstenerse de participar y estar presente en la deliberación y votación de dicho asunto, sin que ello afecte el *quórum* para la instalación del citado Comité.

Este Comité tendrá las siguientes facultades:

- a) Solicitar la opinión de expertos independientes en los casos en que lo juzgue conveniente, para el adecuado desempeño de sus funciones.
- b) Tener a disposición sin restricción alguna, los libros, registros, instalaciones y el apoyo del personal de las Entidades bajo su responsabilidad.
- c) Requerir a los Directivos Relevantes y demás empleados de BanCX, así como de las entidades financieras que lo integran, reportes relativos a la elaboración de la información financiera y de cualquier otro tipo que estime necesaria para el ejercicio de sus funciones.
- d) Investigar los posibles incumplimientos de los que tenga conocimiento, respecto de los actos, lineamientos y políticas de operación, sistema de control interno y auditoría interna y registro contable, ya sea de BanCX o de las entidades financieras, para lo cual deberá realizar un examen de la documentación, registros y demás evidencias comprobatorias, en el grado y extensión que sean necesarios para el correcto desempeño de las actividades de vigilancia del Consejo.
- e) Recibir observaciones formuladas por Accionistas, Consejeros, Directivos Relevantes, Empleados y, en general, de cualquier tercero, respecto de los asuntos a que se refiere el punto anterior, así como realizar las acciones que a su juicio resulten procedentes en relación con tales observaciones.
- f) Solicitar reuniones periódicas con los Directivos Relevantes, así como la entrega de cualquier tipo de información relacionada con el control interno y auditoría interna de BanCX o de las entidades financieras que lo integran.
- g) Reunirse con el Consejo de Administración, altos funcionarios de BanCX, Contralor Interno, Auditor Interno, Auditor Externo, Autoridades e Inversionistas.



## Comité de Nominaciones

### Objetivos:

- a) Proponer a la Asamblea de Accionistas a las personas que integrarán el Consejo de Administración de la Sociedad, de las entidades financieras o en su caso de las Subcontroladoras.
- b) Emitir su opinión acerca de las personas que ocuparán los cargos de Director General de la Sociedad, de las entidades financieras y en su caso Subcontroladoras, sin perjuicio de las facultades que le corresponden al Comité de Auditoría y Prácticas Societarias.
- c) Proponer a la Asamblea de Accionistas o al Consejo de Administración, las remuneraciones que corresponderán a los miembros del Consejo de Administración y de los Comités de la Sociedad, de las entidades financieras o en su caso de las Subcontroladoras (García Álvarez, 2015) y (Sánchez- Marín, Baixauli-Soler, & Lucas-Pérez, 2013).
- d) Proponer a la Asamblea de Accionistas o al Consejo de Administración la remoción de los miembros del Consejo de Administración de la Sociedad, de las entidades financieras y en su caso de las Subcontroladoras.

Estructura: El Comité de Nominaciones estará Integrado por cuando menos 5 miembros, quienes serán integrantes del Consejo de Administración de los cuales 4 deberán ser Consejeros Independientes y uno el Presidente del Consejo de Administración quien presidirá el Comité de Nominaciones.

Cada uno de los miembros del Comité de Nominaciones contará con un voto y los acuerdos se tomarán por mayoría de los miembros presentes. En caso de empate, el Presidente del Comité de Nominaciones contará con voto de calidad. Los miembros del Comité de Nominaciones que tengan conflicto de interés en algún asunto deberán abstenerse de participar y estar presentes en la deliberación y votación de dicho asunto, sin que ello afecte el *quórum* para la instalación del citado Comité.

(Grupo Financiero Banorte, 2020)

### Plan de Instalación y creación de órganos de gobierno a la dirección general para la toma de decisiones a nivel operativo

Estos órganos de gobierno, que serán creados deberán contar con la participación de los principales funcionarios de la Institución, la creación de cada uno de los comités de apoyo a la dirección general deberá ser autorizado por el Comité de Políticas de Riesgos desde su creación, instalación, integración y reglas de operación mismas que deberán detallar los objetivos, funciones, facultades del órgano de gobierno así como deliberar orden del día, dar seguimiento y cumplimiento a los acuerdos de cada órgano de gobierno.

Por lo anterior, se propone la creación de los siguientes comités de acuerdo con las mejores prácticas de gobierno corporativo:

- a) Comité de Dirección;
- b) Comité de Operación y Estrategia;
- c) Comité de Análisis de Productos Financieros;
- d) Comité de Comunicación Institucional;
- e) Comité de Crédito Paramétrico;
- f) Comité de Innovación y Transformación;
- g) Comité de Inversión; y
- h) Comité de Desarrollo de Talento

### Plan para alinear las áreas de apoyo y staff de la organización

Con el propósito de tener una mejor toma de decisiones en las áreas, staff, buscaremos una nueva Estructura Organizacional, agrupar las áreas de apoyo o staff de la organización con el propósito de crear un solo reporte directo, reducir estructuras con el propósito de hacer más eficientes los procesos estratégicos y operativos. Por lo anterior, presentamos la nueva estructura organizacional misma que fue evaluada por consultores externos, avalada por el comité de auditoría de la institución de acuerdo con la Ley del Mercado de Valores, donde hace referencia a que la designación de funcionarios de primer nivel debe de ser aprobados por el consejo de administración, previa recomendación del comité de auditoría y prácticas societarias. La creación de la DG de Operaciones, Administración y Finanzas las cuales abarcarán las siguientes áreas: Recursos Humanos, Finanzas, Comunicación Interna, Operaciones, Tecnología y Experiencia del Cliente.

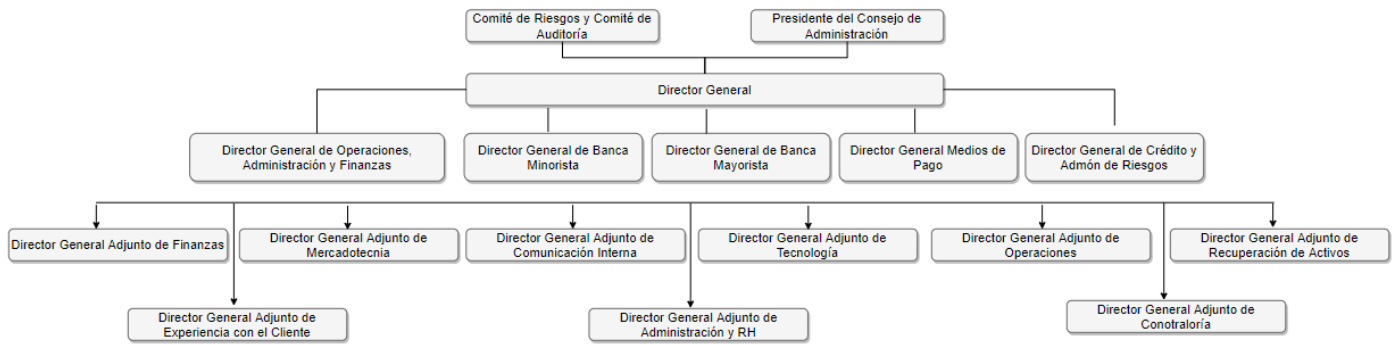


Figura 5 Propuesta de estructura organizacional  
 Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

### Plan para estructurar y crear un informe anual para el público inversionista

Con el propósito de crear una relación de empatía entre la organización e inversionistas y que puedan observar los resultados, proyecciones financieras, proyectos estratégicos y estrategia corporativa para los siguientes años, se diseñará el Informe Anual con los siguientes temas para su primera versión: i) Portada; ii) Línea del Tiempo “GC”; iii) Mensaje del Presidente del Consejo de Administración; iv) Mensaje del Director General; v) “GC” en un vistazo; vi) Somos “GC”; vii) ¿Cómo creamos valor?; Capital Financiero, Capital Humano, Capital de Infraestructura y Capital Social; viii) Gobierno Corporativo; ix) Sustentabilidad; x) Informe del Comité de Auditoría y del Comité de Riesgos; xi) Estados Financieros; xii) Notas; y xiii) Contacto. Asimismo, se deberá realizar una versión preliminar del Reporte Anual del año 2019 de acuerdo con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de acuerdo a la Circular Única de Emisoras.

Proponer mejoras al gobierno corporativo de manera rápida, ágil y eficiente con el propósito de acreditar los pasos marcados por la autoridad y la Bolsa Mexicana de Valores del Comité de Listado de la Bolsa Mexicana de Valores, en donde se tiene que acreditar que se cumple cabalmente con todos los requisitos marcados, no solo por esta autoridad auto regulatoria, sino por la CNBV y la SHCP: i) Entrega de Información Corporativa, Legal y Financiera; ii) Prospecto de Colocación; iii) Guía Genérica del Listado; iv) Aprobación de los Criterios Mínimos de Aceptación. Por lo cual se realiza un cronograma de acuerdo con los cambios más significativos, lograr que los accionistas institucionales aprueben las reformas a estatutos, creación de comités, entrevistas con nuevos consejeros, pero sobre todo crear confianza en los inversionistas de que la institución no perderá independencia.

A continuación, se presenta una lista de las principales actividades costo – beneficio:

**Tabla 12. Costos y Beneficios del Proyecto**

<i>Actividad</i>	<i>Costo</i>	<i>Beneficio</i>
Due Dilligence (Auditoría Interna y Externa)	\$150 mil pesos mexicanos	Realizar una auditoría integral de la empresa y conocer sus áreas de oportunidad en materia regulatoria, y financiera.
Concentración de Información Legal, Financiera y Corporativa	No Aplica / Información Interna	Contar con la información financiera, legal y corporativa lista para ser presentada a las autoridades regulatorias.
Resolución de observaciones de las autoridades (Consultora Especializada)	\$ 1 millón de pesos	Cubrir las deficiencias regulatorias que nos marca la autoridad y subsanarlas.
Relación con Inversionistas	No Aplica / Área Interna	Dar seguimiento a los inversionistas, fondos de inversión y terceros interesados sobre el estatus que guarda la empresa.
Nueva estructura organizacional (Consultoría)	\$200 mil pesos	Hacer más eficiente la toma de decisiones de la alta dirección conformándola por una sola área de apoyo o staff.
Banco de Inversión - Valuación de la Empresa	No se tiene información	Deberá proveer el precio sugerido para la Oferta Pública Inicial.

Dado lo anterior se espera que la empresa pueda levantar un capital de aproximadamente entre uno y dos mil millones de dólares en el mercado de capitales en México.

## Conclusiones<sub>[CGB2]</sub>

Estas acciones i) Plan de conformación del Consejo de Administración; ii) Plan para Consejeros independientes; iii) Plan de Instalación y puesta en marcha de los nuevos comités de apoyo al Consejo de Administración; iv) Plan de Instalación y creación de órganos de gobierno a la dirección general para la toma de decisiones a nivel operativo; v) Plan para alinear las áreas de apoyo y staff de la organización; y vi) Plan para estructurar y crear un informe anual para el público inversionista, estas acciones ayudara a la empresa a realizar los cambios necesarios a los tres principales órganos de gobierno, asimismo el cambio en la toma de decisiones, la institucionalización de la empresa familiar hará crecer el gobierno corporativo, es un proceso largo al que día a día nos enfrentamos, regulación más severa, cambios en la economía, cambios o eventos relevantes en la institución, pero con estas acciones se tendrá una base sólida para que:

- i) BanCX, tenga los elementos necesarios para cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores;
- ii) Que los accionistas estén seguros de que la inversión que realizarán estará respaldada con órganos de gobierno y una institución que ante el cambio será fuerte, sólida y seguirá su visión estratégica;
- iii) Las reglas de operación y/o estatutos de comités están debidamente plasmados y autorizados para que la toma de decisiones sea de manera grupal y democrática, no viendo por los intereses de un grupo de control, si no por el de todos los accionistas.

Se buscó sentar bases mediante la propuesta estratégica, por ello la investigación de acuerdo con el objetivo es aplicativa día a día en las oficinas de la empresa, trabajamos con el propósito de tener documentos, resúmenes ejecutivos, presentaciones, llamadas y conferencias para ir avanzando de acuerdo con el plan de trabajo, mismo que se espera sea exitoso en el 2020.

En consecuencia, si BanCX sigue estas acciones, se encontrará listo para ser una empresa más en el sector bursátil mexicano, brindándole mayor profundidad y competencia al sector financiero mexicano. Es importante remarcar que, si bien el segmento al que nos dirigimos es popular, el banco busca ofrecer servicios financieros de calidad mundial y de vanguardia, y con el apoyo de nuestros inversionistas y de nuestro gobierno corporativo, lograremos ofrecerlo a más de 36 millones de clientes.

Las aportaciones de este trabajo a la Maestría estudiada son: el conocimiento del sector financiero; puesta en práctica de instrumentos de renta variable; análisis y evolución económica del entorno nacional e internacional.

Finalmente, es importante destacar que este caso se está llevando a cabo actualmente en la empresa, por lo que no es un proyecto terminado y la empresa trabaja para cumplir con el objetivo de acuerdo con el presente plan.

## Referencias

- Aragón, L. C. (2001). La regulación de Enron. *Revista Latinoamericana de Economía*, 32(126), 5-7.
- Bermúdez, E. R., & Camacho, J. D. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 3(4), 127-142.
- Black, W. (2010). Lecciones regulatorias de la quiebra de Lehman Brothers. *Ola Financiera*, 3(7), 1-41.
- Briano Turrent, G. d., & Saavedra García, M. L. (2015). La composición del consejo de administración y la estructura accionaria como factores explicativos de la transparencia en el gobierno corporativo en Latinoamérica: evidencia en empresas. *Estudios Gerenciales*, 275-286.
- Consejo Coordinador Empresarial. (2018). *Consejo Coordinador Empresarial*. Obtenido de Consejo Coordinador Empresarial : <https://www.cce.org.mx/comite-de-mejores-practicas-de-gobierno-corporativo/>
- Cortes, M. (Febrero de 2015). *Dinero en Imagen*. Obtenido de Dinero en Imagen: <https://www.dineroenimagen.com/2015-02-23/51333>
- Deloitte. (2010). *Plan de Sucesión- Deloitte*. Obtenido de Plan de Sucesión- Deloitte: <file:///C:/Users/eaburto/Downloads/plan-de-sucesion.pdf>
- Deloitte. (2011). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/gestion-empresas-familiares.pdf>
- Deloitte. (2011). *Gestión de las empresas familiares*. Recuperado el 2020, de Gestión de las empresas familiares: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/gestion-empresas-familiares.pdf>
- Deloitte. (2013). *Empresas Familiares*. Obtenido de Empresas Familiares: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/los-consejeros-independientes-en-las-empresas-familiares.pdf>
- Deloitte. (2018). *Gobierno Corporativo*. Obtenido de Gobierno Corporativo: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/risk/solutions/gobierno-corporativo-info.html>
- Economico, O. p. (Agosto de 2005). Resumen de los Principios de la OCDE para el Gobierno Corporativo. *Contaduría y Administración*, 169-182.



- Economista, E. (19 de Noviembre de 2014). *El Economista*. Obtenido de El Economista: <https://www.economista.com.mx/mercados/Banorte-a-prueba-20141119-0167.html>
- García Álvarez, B. (2015). La Retribución de los miembros del consejo rector o de los administradores en las sociedades cooperativas. *REVESCO*, 53-76.
- Gómez-Betancort, G. & C.-R. (2020). Gobierno Corporativo. Prácticas sugeridas e implementadas por empresas familiares y no familiares colombianas. *Ciencias sociales - Economía y Negocios*, 1-24.
- Gómez-Betancourt, G., & Zapata-Cuervo, N. (2013). Gobierno Corporativo: Una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares. *Entramado*, 98-117.
- Grupo Financiero Banorte. (27 de Enero de 2020). *Investors Banorte Governance*. Obtenido de <https://investors.banorte.com/es/governance/support-committees-to-the-board-of-directors>
- Kliksberg, B. (2010). Las Fallas en el Gobierno Corporativo. Un tema clave en la crisis económica mundial. *CLAD Reforma y Democracia*, 71-88.
- Mongue, E. C. (Diciembre de 2010). El estudio de caso como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 2, 31-54.
- Pucheta-Martínez, M. C. (2015). El papel del Consejo de Administración en la creación de valor en la empresa. *Revista de Contabilidad*, 18(2), 148-161.
- Rivera, S. I. (abril de 2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y. *Perspectivas*, 87-132.
- Sánchez- Marín, G., Baixauli-Soler, J. S., & Lucas-Pérez, M. E. (2013). Retribución de los altos directivos y Gobierno corporativo en las empresas cotizadas. *Universia Business review*, 16-30.
- Valores, C. N. (30 de diciembre de 2005). *CNBV*. Obtenido de <https://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Ley%20del%20Mercado%20de%20Valores.pdf>
- Valores, C. N. (2 de diciembre de 2005). *CNBV*. Obtenido de <https://www.cnbv.gob.mx/Prensa/Presentaciones%20Seminario%20Corresponsales/i.%20Circular%20C3%9Anica%20de%20Bancos.pdf>
- Valores, C. N. (09 de Marzo de 2018). *Comisión Nacional Bancaria y de Valores*. Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LRAF\\_090318.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LRAF_090318.pdf)

Villarreal, C. (2013). Oferta pública inicial y underpricing en el mercado de capitales mexicano. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 18(35), 97-108.

Yin, R. K. (2020). Case Study Research: Design and Methods. En R. K. Yin, *Case Study Research: Design and Method*. California: Sage Publications.

[CGB3]