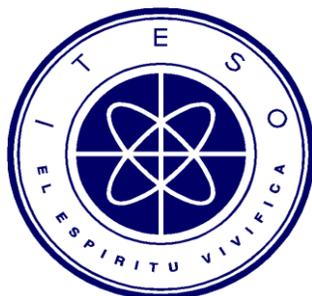

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



¿Cual es la Importancia del Gobierno Corporativo en las Empresas
Mexicanas?

TESIS DE MAESTRÍA
*EN LA MODALIDAD DE MONOGRAFIA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE*

**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:
MIGUEL ESTRADA ALEXANDER

ASESOR: MTR. ILDEFONSO HERNANDEZ CASTRO

TLAQUEPAQUE, JAL.

NOVIEMBRE DE 2012

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la vida y por todas las bendiciones recibidas.

A mi esposa Verónica que siempre he admirado por su fortaleza, lealtad, compromiso y su amor incondicional y que siempre estuvo a mi lado para la culminación de esta meta.

A mis padres, Esther y Luciano (+) por creer siempre en mi y que gracias a sus enseñanzas y a los principios y valores que me inculcaron me han ayudado a convertirme en la persona que ahora soy.

A Uds. mis preciosos trillizos, Luisa Fernanda, José Eduardo y María José que desde que llegaron a nuestras vidas han sido nuestra mayor bendición y orgullo y que son mi fuente de inspiración para ser cada día mejor.

A Vero por su apoyo para la culminación de este trabajo

A mi Maestro Ildefonso Hernández por haber creído en mi tema de investigación, así como por su tiempo y apoyo para la elaboración de este trabajo.

La fábula del colibrí.

Había una vez un incendio en el bosque. Todos los animales huían desesperados. Solo un colibrí hacía el camino contrario. Con el pico tomaba agua de un lago cercano y la arrojaba al fuego. Un armadillo, intrigado por su proceder, le preguntó:

- Colibrí ¿en realidad crees que puedes apagar el incendio?

El colibrí le respondió:

- Estoy seguro de no poder apagar el incendio solo, pero yo hago mi parte

Pierre Weil

CONTENIDO

INTRODUCCION	6
OBJETIVOS	10
CAPÍTULO 1 Antecedentes del Gobierno Corporativo en el mundo y en México	11
1.1 Antecedentes del Gobierno Corporativo	12
1.2 Reseña de Prácticas de Gobierno Corporativo en el mundo	15
1.3 El Gobierno Corporativo en México	20
CAPÍTULO 2 Que es un Gobierno Corporativo y su Importancia	29
2.1 Definiciones de Gobierno Corporativo	30
2.2. Diversos conceptos de Gobierno Corporativo	31
2.3 Importancia del Gobierno Corporativo	34
CAPÍTULO 3 Órganos Reguladores del Gobierno Corporativo en México	38
3.1. Antecedentes	39
3.2 Principios de la OCDE sobre Gobierno Corporativo	42
3.2.1. Los derechos de los accionistas	42
3.2.2 Tratamiento equitativo de los accionistas	43
3.2.3 La función de los grupos de interés social	44
3.2.4 Comunicación y transparencia informativa	45
3.2.5 La responsabilidad del Consejo de Administración	46
3.3 Consejo Coordinador Empresarial. Objetivos y Comisiones	48
3.4 Código de Mejores Prácticas Corporativas en México	50
3.4.1 Asamblea de Accionistas	52
3.4.2. Consejo de Administración	52
3.5 Funciones previstas en el Código	53
3.5.1 Función de Auditoria	53

3.5.2 Función de Evaluación y Compensación	54
3.5.3 Función de Finanzas y Planeación	55
3.6 Comisión Nacional Bancaria y de Valores	57
3.6.1. Historia y Evolución	58
3.7 Secretaría de la Función Pública	59
CAPÍTULO 4 El Empresario Mexicano ante el Gobierno Corporativo	60
4.1 La realidad Mexicana	61
4.2 Resultados de la encuesta sobre GC.	64
4.3 Resultados por sector Industriales	65
4.4 Tamaño y composición de los Consejos de Administración	66
4.5 La Empresa Familiar en México	68
4.6 La crítica de la Pirámide	69
4.7 Los D&O un mercado incipiente en México	71
4.8 Gobierno Corporativo a la Mexicana	72
CAPÍTULO 5 Comparativo de la mejores prácticas Empresariales de Gobierno Corporativo en Empresas Transnacionales vs. Empresas Mexicanas	76
5.1 Análisis Comparativo de los Códigos de Gobierno Corporativo	77
5.2 Principales Códigos de Gobierno Corporativo publicados por País	78
5.3 Análisis Comparativo	79
5.3.1 Voluntariedad versus Obligatoriedad de las Recomendaciones	81
5.3.2. Organizaciones a las que se dirige	83
5.3.3. Principales funciones y responsabilidades asignadas al Consejo	84
5.3.4 Composición del Consejo de Administración	86
5.3.5 Comisiones Especiales de Apoyo al Consejo de Administración	88
5.3.6 Presidente versus CEO: separación o unión de funciones	90
5.3.7 Retribuciones de los Consejeros	91

5.3.8 Auditores Externos: relación con la Compañía	93
5.4 Conclusiones y Reflexiones	96
CAPÍTULO 6 Sistemas de Control Corporativo	99
6.1 La realidad mexicana	100
6.2 Caso Walmart y Siemens	103
6.3 La importancia del Control Corporativo	105
6.4 Entendiendo el fraude en las Organizaciones	106
6.5 La Administración de Riesgos de Fraude y el Gobierno Corporativo	109
6.5.1. Requerimientos Normativos	109
6.5.2. Riesgos y Control	110
6.6 Programa Integral de Administración de Riesgos de Fraude	110
6.6.1 Prevención	112
6.6.1.1. Supervisión del Consejo de Administración / Comité de Auditoría	112
6.6.1.2. Supervisión de la Alta Dirección	113
6.6.1.3. Función de Auditoría Interna	113
6.6.1.4 Código de Conducta	113
6.6.1.5 Comunicación y Entrenamiento	114
6.6.2 Detección	114
6.6.2.1. Mecanismos de Denuncia Anónima	114
6.6.2.2. Auditoría y Monitoreo	115
CAPÍTULO 7 Conclusiones	118
7.1 Conclusiones	119
7.2 Sugerencias para futuros estudios	122
BIBLIOGRAFIA	124
LISTA DE ABREVIATURAS	127

INTRODUCCION

México enfrenta una situación económica y social cada vez más compleja, lo que desde el punto de vista de las empresas, representa una mayor vulnerabilidad ante los mercados globales.

En México, las empresas en su mayoría son Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) y familiares, debido a que la propiedad y control de las mismas se encuentra en manos de unos cuantos que suelen ser integrantes de una misma familia, por ello que la administración en ocasiones puede llegar a ser manipulada, implicando fallas en los controles internos, es decir, en muchos casos los familiares ocupan cargos directivos, sin tomar en cuenta que pueden no ser las personas idóneas para ocupar dichos puestos, lo que genera incompetencia y la posibilidad de que se den fraudes en las empresas.

Mi experiencia profesional ha sido en el campo de la Auditoria lo que me ha permitido conocer y trabajar en el desarrollo e implementación de controles organizacionales que son básicos para tener un buen Gobierno Corporativo que puedan ayudar al control organizacional.

Con frecuencia en México se piensa que las mejores prácticas de Gobierno Corporativo (GC) solo aplican a empresas muy grandes o que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), ya que se tiene la idea de que tener un buen Gobierno Corporativo requiere una fuerte inversión de recursos; siendo que la realidad es otra, ya que el implementarlo puede llevarse a cabo aprovechando los recursos con los que ya cuentan las empresas y los recursos invertidos siempre serán menores a los beneficios que se obtendrán posteriormente.

Algo que me motivó para hacer esta investigación sobre el GC en nuestro país, es conocer más a detalle la importancia que este tema tiene en las empresas y la postura de los empresarios mexicanos ante las regulaciones así como su grado de cumplimiento.

En México necesitamos enfocar esfuerzos principalmente en las empresas medianas y pequeñas, entendiendo que es conveniente mejorar sus gobiernos corporativos ya que con ello les permitirá alcanzar mejores niveles de competitividad, no ser absorbidas por la competencia y resultar atractivas para los inversionistas.

En mi experiencia profesional, he trabajado por varios años en una Corporación de capital Alemán, donde el gobierno corporativo es uno de los puntos donde el Consejo Directivo enfoca su mayoría de esfuerzos y recursos para su cumplimiento.

En base a mi experiencia como lo he mencionado anteriormente, estoy interesado en conocer la situación de este tema en México, conocer sus órganos reguladores y con el resultado de mi investigación, tener los elementos comparativos para emitir una opinión sobre la realidad en nuestro país.

La presente investigación parte del hecho de que en México este tema es incluido dentro de la cultura empresarial solamente de algunas medianas y grandes empresas y que de alguna manera están reguladas para su cumplimiento aunque algunos estudios muestran que hay avances en empresas familiares y de capital privado donde se observa la implementación de prácticas de GC.

El control de las organizaciones siempre ha sido parte fundamental de una buena gestión pero es a partir de las últimas décadas donde este tema de GC ha tomado una mayor importancia debido a los grandes fraudes financieros en grandes corporaciones como lo mencionaremos más adelante.

Unas de las limitantes para la realización de este estudio es la escasa bibliografía que se tiene donde se trate este tema en las Corporaciones Mexicanas así como estudios donde pueda comprobarse los avances y cumplimientos de GC y casi nula información referente a las PYME's y a las empresas familiares.

La gran mayoría del material existente sobre el tema se enfoca a las corporaciones mexicanas que por las características de sus operaciones, tienen la obligación de cumplir los lineamientos establecidos por lo que mi investigación se centra en gran parte en información disponible sobre este tipo de empresas.

Aunado a lo anterior, son pocos los organismos y no mucha firmas consultoras en México que se especializan en este tema aunque hay estudios recientes elaborados por firmas de gran prestigio sobre este tema.

Ante el alud de opiniones vertidas sobre las causas que han originado la actual crisis financiera que trasciende las fronteras, una manifestación más de lo irreversible de la globalización económica, nos lleva a reflexionar porqué en el ámbito corporativo internacional, incluido nuestro país se han dado episodios de pérdida de confianza que, en buena medida, tienen su origen en manejos fraudulentos, excesos de confianza, carencia de información y vigilancia y, en especial, falta de regulaciones y normas dentro de las propias empresas. Todo ello pone a prueba y manifiesta el valor que implica el tema del buen GC.

Dado que el GC tiene como objetivo maximizar el valor de la empresa, no solo para los inversionistas, sino para todos los que están implicados en ella, corresponde al Consejo de Administración diseñar, integrar, vigilar, hacer respetar y poner en funcionamiento los elementos estratégicos, operacionales y administrativos, cuya finalidad es la permanencia de la entidad y su trascendencia y crecimiento futuro.

En el ámbito empresarial nacional, si bien se han dado avances significativos en la adopción de buenas prácticas de GC, sobre todo en las grandes empresas, por lo que respecta a las medianas y pequeñas en específico las de origen y administración familiar, aún es baja y a veces inexistente la presencia de un Consejo de Administración constituido y operando como órgano de gobierno. De acuerdo con esta experiencia, se debe aprovechar la ocasión para que empresas que estén o no

registradas en la BMV implementen un verdadero GC, empezando por lo menos con un consejero independiente que apoye y vigile sus decisiones.

Para el GC de nuestros días, la idea de solo obtener utilidades a cualquier costo, soslayando los objetivos sociales, han quedado en el pasado. Hoy la clase empresarial y sus funcionarios están conscientes de que el desarrollo y progreso del país implica no sólo lograr metas económicas, sino también sociales.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Las estructuras de Gobierno Corporativo de las organizaciones continúan siendo el factor clave para enfrentar con éxito a un mercado en constante evolución, que requiere una atención a diversos frentes.

Las secuelas de las crisis y altibajos en la economía a nivel mundial, han creado conciencia en las organizaciones sobre la importancia de manejar el riesgo de una forma inteligente, que no solo evite o mitigue posibles daños, sino que también aproveche el riesgo como una oportunidad para obtener ventajas competitivas.

Entre los principales objetivos de este estudio menciono los siguientes:

1. Entender los alcances del GC
2. Reflexionar sobre los principios fundamentales de las mejores prácticas de GC
3. Obtener información relevante para conocer la situación actual de las prácticas de GC y detectar en que medida la cultura y las prácticas de GC se han posicionado en las empresas Mexicanas
4. Conocer los órganos reguladores del GC en México
5. Comparar las prácticas de GC en México en relación al entorno internacional

CAPÍTULO 1

Antecedentes del Gobierno Corporativo en el mundo y en México

1.1 Antecedentes del Gobierno Corporativo

El GC entendido como el conjunto de principios y técnicas destinadas a mejorar la administración de las sociedades mercantiles que apelan al ahorro del público, surge de la necesidad de superar los problemas que plantea la separación entre la propiedad y la gestión en las grandes sociedades que cotizan en Bolsa.

La necesidad de un mejor estado de gracia en la conducción de los negocios, se volvió evidente por una serie de colapsos corporativos en el Reino Unido, en la década de los setenta y ochenta (Rolls Royce, Leyland, etc) y posteriormente por otros escándalos (BCCI, Polly Peck, British and Commonwealth etc. Estos eventos se combinaron para destruir el mito de la excelencia gerencial británica y desmentir la integridad de las relaciones en el distrito financiero de Londres. El poco estado de gracia que existía se disipó en fracasos y desconfianza.

Siendo el foco principal de descontento, el mercado de valores comisionó un estudio a Sir Adrian Cadbury y su comité, para investigar los aspectos financieros del GC y establecer un proceso para mejorar su control. El reporte Cadbury y estudios subsiguientes (El reporte Greenbury sobre la remuneración de directores, el Reporte Hampel que consolidaba los de Cadbury y Greenbury, el Reporte Higgs sobre directores no ejecutivos) ¹han desarrollado una matriz de códigos de conducta para complementar las provisiones legales, en particular las leyes corporativas. Como resultado, las empresas que cotizan en bolsa tienen un mayor escrutinio de sus procesos, en su mayor parte con un indicador automático, pero poco se ha hecho para cambiar la actitud de la gente y la cultura corporativa.

¹ Adrian Davies, *Las mejores prácticas de gobierno corporativo*, Panorama, México, 2007, p.10.

El fracaso de lidiar con el bajo “estado de gracia” en muchas compañías ha resultado en una serie de grandes escándalos de un nuevo tipo.

Escándalos por la falta de ética empresarial durante los últimos años, han hecho fijar las miradas en la importancia de los gobiernos corporativos.

Empresas como WorldCom y Enron tenían procedimientos de GC bien establecidos que fueron despreciados por ejecutivos decididos a satisfacer sus agendas personales. Otra empresa de EUA, Adelphia, era controlada y manipulada por la familia Riges y fue saqueada a escala masiva. Este fenómeno no fue puramente estadounidense; la empresa holandesa Ahold fue severamente dañada por una contabilidad falseada y uno de los grupos italianos más grandes Parmalat, ha sufrido un fraude de adjudicación de fondos a gran escala. El factor común de todos estos escándalos fue el abuso de poder por parte de sus ejecutivos.

Sin embargo, el reporte internacional del GC con un criterio internacional fue dado por primera vez por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en abril de 1998, definiéndolo como “la estructura de relaciones y sus correspondientes responsabilidades del grupo básico consistente de los accionistas, los miembros del consejo y los gerentes designados para un mejor desarrollo del desempeño competitivo requerido para alcanzar el objeto primario de la corporación.”²

La experiencia internacional ha mostrado que entre mayor transparencia e información existe, mayor será la confianza de los inversionistas en los mercados; por ello, para prevenir la ocurrencia de este tipo de situaciones y promover el cumplimiento de los

² Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*, OCDE, 2004, p.3.

compromisos así como el logro de la competitividad, es que se propone la correcta aplicación de GC en las empresas.

En las últimas décadas, ha habido un intenso debate en los países de influencia inglesa acerca del GC de la empresa. La Sociedad Real para impulsar las Artes, la Fabricación y el Comercio inició una investigación de la forma que asumiría la “Empresa del Futuro”. Dicha investigación concluyó en junio de 1995 y reportó lo siguiente: ³

- Las empresas británicas necesitan cambiar radicalmente para competir globalmente.
- El cambio fundamental necesario era identificar y trabajar con los poderdantes para mantener una “licencia para operar” de la sociedad en su conjunto.
- Las obligaciones de los directores necesitaban ser redefinidas para apoyar este “enfoque inclusivo”
- La gente involucrada con las empresas debería ser incluida en este “enfoque inclusivo” para motivarla a maximizar su contribución a la empresa.
- La comunidad financiera también necesita ser incluida en este proceso para maximizar su apoyo.
- Las compañías necesitan construir relaciones con las comunidades y el gobierno para reforzar esta “licencia para operar”

³ Adrian Davies ,*op cit.*,p.23.

Estas conclusiones representan un criterio mucho más amplio del GC. La empresa ya no es solo responsable ante los accionistas, sino que ahora tiene que buscar y mantener una “licencia para operar” de la sociedad en su conjunto.

Se ha visto la forma en que el GC se convirtió en un aspecto importante en el Reino Unido, impulsado inicialmente por la preocupación por proteger a los accionistas de los malos manejos y fraudes de los directores que llevaron a un gran número de colapsos corporativos. La preocupación subyacente era proteger a la Ciudad de Londres de la pérdida de influencia con los principales inversionistas institucionales y evitar la fuga de capitales de Gran Bretaña.

Como resultado, la mayor parte de las economías desarrolladas, comenzaron a tomar interés en el GC desde la década de los noventa.

En el siguiente apartado se hará un breve análisis sobre las Prácticas actuales de Gobierno Corporativo en el escenario internacional.

1.2 Reseña de Prácticas de Gobierno Corporativo en el mundo

EUA

El pivote del GC en EUA es la Securities and Exchange Commission (SEC). Esta institución regula los mercados de valores y bonos para garantizar la protección de los inversionistas y un comercio ordenado. Para lograrlo también regula las bolsas de valores, los corredores y agentes, los asesores de inversión, los fondos mutuos y las empresas públicas de servicio.

La SEC deriva su autoridad directamente del Congreso y es activa en litigios para apoyar las leyes y reglas aprobadas por la legislatura.

La regulación en EUA está basada en leyes en su mayor parte, mientras que la británica depende de principios. La reacción inmediata de EUA al escándalo de WorldCom y Enron fue la Ley Sarbanes Oxley que colocó a las regulaciones en un plan muy alto.⁴

Se ha puesto especial énfasis en analizar a las empresas a través de sus ejecutivos y sus operaciones puesto que los estudios concluyeron que el Consejo estaba poco informado y por detrás del pulso de la compañía. La falla de los consejos para controlar a los gerentes ejecutivos para evitar la catástrofe (Caso Enron) donde siendo esta una de las principales empresas de energía que empleaba cerca de 21,000 personas, una serie de técnicas contables fraudulentas, apoyadas por su empresa de auditoría, el entonces prestigioso despacho Arthur Andersen, permitieron a esta empresa estar considerada como la séptima empresa de los Estados Unidos, y se esperaba que siguiera siendo empresa dominante en sus áreas de negocio. En lugar de ello, se convirtió en el más grande fraude empresarial de la historia y en el arquetipo de fraude empresarial planificado.⁵

Otro caso donde se falló en impedir la explotación desmedida (Caso WorldCom) donde las investigaciones señalan que para el año 2000, esta compañía de telecomunicaciones ya estaba emitiendo deuda, pero no se divulgaba a los accionistas, maquillaban sus pérdidas contables (gastos) como inversiones de capitales, así pues su estado

⁴ Adrian Davies, *op cit.*, p.41.

⁵ British Broadcasting Corporation, *Enron: radiografía de un escándalo*, obtenido el 25 de junio de 2012, desde <http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/news/newsid>

de resultados no lanzaba ninguna pérdida. Se supo que la auditora Andersen y el dueño de WorldCom estaban asociados a este fraude y que ambos conocían de la acción “maquillaje” de las cuentas. Para WorldCom significó el anuncio de bancarrota para el 2002 y el despido de más de 12 mil personas. Su propietario fue enjuiciado y pasará 25 años en prisión por fraude.

⁶Ambos casos, han llevado a un aumento en la rendición de cuentas, a la búsqueda de más directores no ejecutivos independientes y a una creciente preocupación sobre los niveles de remuneración de los ejecutivos. El excesivo poder de los presidentes/ejecutivos principales ha sido desafiado y los papeles están comenzando a dividirse.

JAPON

La necesidad de recuperación después de la guerra condujo a que el gobierno dirigiera a la industria con gran detalle enfocándose en el crecimiento de las exportaciones y participación de mercado más que en la rentabilidad.

El crecimiento fue fondeado con préstamos en lugar de capital, los accionistas no participaban (las asambleas anuales de accionistas eran meros rituales) y los dividendos eran muy bajos.

Los Consejos japoneses son en gran medida, instrumentos para satisfacer las necesidades de los empleados. Estudios avalan que casi el 80% de las compañías japonesas no tienen miembros del consejo ajenos a la organización y otro 15% no tiene más de dos. Los consejos japoneses suelen ser muy grandes con objeto de dar cabida a los diferentes grupos de la organización.

⁶ British Broadcasting Corporation, *Caso WorldCom sacude a los mercados*, obtenido el 25 de junio de 2012, desde <http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/new>

Cuando se nombran consejeros externos, por lo general representan a bancos acreedores o contratistas clave para cimentar las relaciones.⁷

ALEMANIA

Todas las organizaciones de más de 500 empleados tienen un consejo supervisor, así como un consejo directivo. Esta estructura ha sido adaptada desde 1949 para permitir la representación de empleados en el Consejo Supervisor (hasta 50% en empresas grandes) y también incluye a bancos y a otros proveedores de fondos.

El GC alemán está basado en los principios de la OCDE de mayo de 1999, que fueron establecidos para empresas de acciones entre el público en enero de 2000 por el Panel Alemán de GC. En 2002 la Comisión Gubernamental Alemana emitió un Código oficial incorporando el trabajo del panel. Considera por primera vez la igualdad de derechos de los accionistas. También prohíbe los conflictos de intereses de ambos consejos con respecto a sus obligaciones para la empresa. Se aclaran los papeles de ambos consejos: La tarea del consejo supervisor consiste en aconsejar periódicamente y supervisar al consejo gerencial en la dirección de la empresa. Debe involucrarse en las decisiones de importancia fundamental para la compañía, por otra parte el consejo gerencial es responsable de manejar la empresa independientemente. Al hacer esto, está obligado a actuar en los mejores intereses de la compañía y se centra en incrementar el valor sustentable de la organización.⁸

⁷ Adrian Davies, *op cit.*, p.42.

⁸ Adrian Davies, *op cit.*, pp. 44-45.

ESPAÑA

En 1998, la Comisión Olivencia emitió un reporte y un código de mejores prácticas para el GC que sigue el enfoque de “ley blanda” de la mayor parte de los códigos europeos. El código es voluntario y en ciertos aspectos es repelido por los inversionistas, en especial con respecto a directores independientes, pues la mayor parte de los directores no ejecutivos es nominada por los “accionistas de referencia” para proteger sus intereses. Como resultado prevalece un mayor interés por definir los deberes de los directores, aumentar la transparencia de los procesos del consejo, prevenir los conflictos de interés, fomentar el control de los accionistas y fortalecer la independencia de los auditores, en vez de nombrar directores independientes.

Al mismo tiempo, la ley financiera de 2002 ha ayudado a mejorar el funcionamiento de los mercados financieros y la independencia y rotación de los auditores. Esta ley también incluye la existencia de un comité de auditoría en el consejo con una mayoría de directores externos. Cuenta con una legislación para mejorar la transparencia de los procesos empresariales, incluyendo un reporte anual de GC y la definición de las responsabilidades de los directores.⁹

CHINA

Muchas de las inversiones conjuntas que han atraído en años recientes grandes inversiones extranjeras tienen a una empresa estatal como socio, usualmente mayoritario y China carece de inversionistas institucionales y analistas para proporcionar información financiera útil.

⁹ Adrian Davies, *op cit.*, pp. 46-47.

China se enfrenta a varios retos para desarrollar un capitalismo moderno y las prácticas de GC que lo regulen:

- Disminuir el papel regulador del estado y la preponderancia de la propiedad estatal.
- Formar una base de inversionistas institucionales para apoyar las mejores prácticas.
- Reforzar el papel de los bancos en el GC.

China ha sido favorecida por el entusiasmo de los inversionistas extranjeros, debido a su potencial de mercado. Muchos de estos inversionistas se han desilusionado de sus experiencias en este país, con frecuencia debido a la ausencia de investigaciones de mercado y la lentitud de las adquisiciones, por lo que el país necesitará mejorar su GC para mantener el flujo de fondos necesarios para sostener su rápido ritmo de crecimiento.¹⁰

1.3 El Gobierno Corporativo en México

Los mercados emergentes congregan diversos países con regímenes políticos, económicos, culturales y regulatorios profundamente diferentes. Asimismo, existen disparidades en los niveles de información, perfil hacia los inversionistas y número de empresas listadas.

En muchos países, las estructuras legales e institucionales que permiten los asuntos de GC no existen, o se hacen cumplir en forma arbitraria. Las empresas en mercados emergentes, como México, suelen afirmar que las normas de GC no tienen importancia en sus mercados, argumentando situaciones culturales que hacen que estas normas no sean una

¹⁰ Adrian Davies, *op cit.*, p.52.

prioridad. Sin embargo, investigaciones internacionales indican que los inversionistas en mercados emergentes sí premian a las compañías que adoptan normas de GC rigurosas.

México enfrenta una situación económica y social cada vez más compleja, lo que desde el punto de vista de las empresas representa una mayor vulnerabilidad ante los mercados globales y un mayor trabajo para los directivos.¹¹

El desarrollo del GC en México ha ido ligado a la evolución del mercado de valores debido a la necesidad que hay de establecer reglas claras de responsabilidad administrativa y ética, así como de revelar y transparentar la información de las empresas públicas.

En el año de 1933 comienza la vida bursátil del México moderno. Se promulga la Ley Reglamentaria de Bolsa de Valores de México, S.A. supervisada por la Comisión Nacional de Valores (hoy Comisión Nacional Bancaria y de Valores CNBV). En el año 2001, la BMV registra la jornada más activa de su historia estableciendo niveles de operatividad. Actualmente cotizan aproximadamente 136 empresas en la BMV.¹²

En artículo publicado el 01 de Mayo de 2012 bajo el título “La Bolsa mexicana de valores, excelente alternativa de inversión a largo plazo” publicado por el LAE Carlos Esparza, Director de Casa de Bolsa Vector, S.A. de C.V. menciona que la BMV ha demostrado ser la mejor alternativa de inversión en el largo plazo, superando por mucho al dólar, a los cetes y a la inflación, lo cual se puede constatar en la siguiente información:

¹¹ Colegio de Contadores Públicos de México, *Importancia de un buen Gobierno Corporativo en las Empresas*, México, 2011, p.3.

¹² Bolsa Mexicana de Valores *Nuestra Historia*, s.f. obtenido el 20 de Junio de 2012, desde <http://bmv.com.mx/>

Rendimiento IPC (Bolsa) últimos 11 años	587%
Rendimiento Dólar (USD)	35%
Rendimiento CETES	120%
Inflación (Crecimiento UDIS) 11 años	63%

En estudios recientes llevados a cabo por el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (CEGC) en México, señalan que durante la última década ha habido un gran número de reformas relacionadas con el GC en México. Estos cambios han sido bien documentados en un reporte de códigos y estándares elaborado por el Banco Mundial, en este se observa el rendimiento del GC en México y lo compara con: 1) los principios de GC de la OCDE, y 2) con un reporte del Instituto Internacional de Finanzas (IIF).¹³ El IIF notó que México está al frente en los esfuerzos por mejorar las prácticas de GC entre los países con mercados emergentes y felicitó a las autoridades mexicanas – sobre todo al regulador del mercado, la CNBV por trabajar con diligencia y mejorar el marco de GC. Al hacerlo, las autoridades cooperaron con la BMV y las principales organizaciones de empresarios mexicanos para producir el primer Código de Gobierno Corporativo de México: Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC) en 1999. Una versión revisada del Código, que incorpora las lecciones aprendidas de la aplicación del código original y los acontecimientos internacionales, fue lanzada en noviembre de 2006. Se hace especial hincapié en las funciones del consejo y que incluye una recomendación para el Consejo de la empresa para emitir códigos de ética y responsabilidad social.

¹³ Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo *Gobierno Corporativo en México, Progresos Recientes* México, 2009, p.1.

Entre los puntos principales que se enfoca esta nueva versión revisada se pueden mencionar los siguientes:

1. Trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.
2. El reconocimiento de la existencia de terceros interesados en la marcha y permanencia de la sociedad.
3. La emisión de revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
4. El aseguramiento de que existan guías estratégicas en la sociedad, el efectivo monitoreo de la administración y la responsabilidad fiduciaria del Consejo.
5. La identificación y control de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
6. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.
7. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de intereses.
8. La revelación de hechos indebidos y protección a los informantes.
9. El cumplimiento de las regulaciones a que está sujeta la sociedad
10. El dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

El IIF citó varios estudios que indican que la adhesión a los principios del Código de GC no se observa comúnmente en las áreas de la composición del consejo, la independencia del comité de auditoría, la existencia de un comité de compensación y evaluación y la divulgación de los

sistemas de compensación para los ejecutivos.¹⁴ Sin embargo, especialmente en el ámbito de la independencia del director, los avances en la inclusión de consejeros independientes y el establecimiento de comités de auditoría como parte de las funciones de las empresas de control ya estaba en marcha al momento de las evaluaciones de 2003 y se ha avanzado más desde entonces. Esto se debe especialmente a la aprobación de la nueva Ley del Mercado de Valores de 2006, que da muchas de las disposiciones de GC como estatuto de ley.

El marco jurídico se basa en el derecho civil. Las dos leyes fundamentales que afectan al GC son la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) y la Ley del Mercado de Valores (LMV). La LGSM, promulgada en 1934 y recientemente modificada en 1996, establece las formas de sociedad y los derechos básicos de los accionistas. La LMV, que regula las empresas públicas, se introdujo en 1975, pero importantes enmiendas entraron en vigor en 2001. La nueva ley de Mercado de Valores fue promulgada en 2006. En general esta nueva ley cambió el marco del mercado de valores en tres grandes áreas. Se expandió la autoridad de la CNBV, introdujo cambios significativos en el GC de las empresas que cotizan en bolsa, y creó “dos nuevos vehículos corporativos, destinados a facilitar la capacidad de las pequeñas y medianas empresas para obtener capital y la transición para ser empresas que coticen en bolsa.”¹⁵

Más concretamente, la nueva LMV tiene la intención de mejorar la regulación de la divulgación de la información y derecho de los accionistas minoritarios. También se reorganizan y aclaran las funciones y responsabilidades de la junta de directores y los

¹⁴ International Institute of Finance, *Progress in financial services risk management*, USA, 2012, pp. 28-37.

¹⁵ Cf Guillermo Cruz y Daniel Aguiñaga, *Resumen Ejecutivo sobre la Nueva Ley del Mercado de Valores*, Deloitte, Touche, Tohmatsu, México, 2006, pp. 1-5.

funcionarios pertinentes. Además incorpora estándares que son compatibles con las prácticas internacionales, como un deber de lealtad y de diligencia. Con la LMV las empresas públicas mexicanas tenían que adoptar las modificaciones específicas de su estructura corporativa, pero ahora solo es necesario que modifiquen sus estatutos en cuanto a su nombre, así como todos los demás cambios aplicados en virtud de la LMV, no necesitan ser incluidos en los estatutos de la empresa. Además los comités mexicanos ahora necesitan crear al menos un comité que actúe tanto como comité de auditoría como comité de prácticas corporativas. Los comités deben consistir *exclusivamente* de directores independientes (con la excepción de compañías controladas, que deben tener un comité de prácticas corporativas integrado por una mayoría de directores independientes). El consejo tiene que estar compuesto por, al menos 25% de directores independientes. Además el papel del auditor de cuentas (comisario), ha sido tomado por el consejo de administración a través del comité de auditoría, el nuevo comité de prácticas corporativas o un auditor externo.

Otra área que ha logrado avances se refiere a la fundación de una organización de capacitación a directores. En 2003, el Banco Mundial notó la ausencia de esa institución como un ingrediente clave que faltaba en las reformas de GC en México. El Centro de Excelencia en GC (CEGC) fue fundado en marzo de 2004. Sus objetivos son proporcionar a los miembros del consejo y ejecutivos con la información, metodologías y mejores prácticas de GC que aumentarán la eficiencia y los niveles de transparencia, facilitar el cumplimiento de las normas existentes y generar una mayor confianza de los inversionistas para aumentar su valor económico y social.¹⁶

¹⁶ Cf. Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo *Gobierno Corporativo*, México, 2011, p.1-2.

Resultados de la 1er Encuesta de GC en México llevada a cabo por la firma PWC y publicada en Julio de 2011 en comentarios de Javier Soní Ocampo socio director, menciona que a 12 años de la publicación del Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC) y a seis años de la entrada en vigor de la “Nueva Ley del Mercado de Valores” (LMV), parece existir un consenso más o menos amplio en el sentido de que las prácticas de GC han mejorado en nuestro país.

Entre los argumentos que abonan esta percepción positiva de la evolución de las prácticas de GC, se menciona el cumplimiento formal de las disposiciones regulatorias que se establecen en la LMV y en las leyes que regulan a los bancos y demás instituciones financieras; el crecimiento de los porcentajes del grado de adhesión a los principios y prácticas del CMPC por las empresas que cotizan en la BMV y el creciente número de empresas privadas de todos tamaños, que sin estar obligadas a hacerlo, han iniciado el camino hacia la institucionalización de mejores prácticas de GC e introducen gradualmente las disciplinas respectivas a su cultura empresarial.

Este reconocimiento de que el país está avanzando en la incorporación de sus circuitos empresariales a los procesos de institucionalización, es por sí mismo una buena noticia pero como ocurre siempre, cuando se tiene una buena noticia, ésta llega acompañada de otra menos buena o regular.

El primero de los hallazgos relevantes confirma, en datos duros, esa percepción de mejoría ya mencionada: el 94% de los 130 Consejeros y directivos relevantes que participaron en la Encuesta de Gobierno Corporativo en México (EGCM) respondió afirmativamente a la pregunta de si la empresa en la que participa o trabaja, posee un órgano de gobierno que haga las funciones relacionadas al Consejo de Administración; el 75% reconoció que posee también

un Comité con las funciones relacionadas con Auditoría, Administración de Riesgos y Cumplimiento y el 57% dijo que también cuenta con uno o dos Comités en los que se abordan las funciones relacionadas con las llamadas Prácticas Societarias de las cuales comentaremos más adelante.

Los datos sobre la composición de los Consejos y de los Comités, también es un hallazgo positivo, toda vez que los porcentajes de Consejeros Independientes en los Consejos y en los Comités superan los mínimos establecidos en los diversos marcos regulatorios, lo que es muy positivo, ya que la incorporación de Consejeros Independientes en las empresas genera un balance en las decisiones y contrarresta la posible ceguera de taller propia del día a día en la operación de las empresas.

Estos resultados no están mal si consideramos que el 31% de las empresas representadas en la EGCM son empresas pequeñas y medianas y que el 55% de los Consejeros y funcionarios encuestados proviene de empresas no financieras y que no cotizan acciones o deuda en la BMV.¹⁷

Sin embargo, las buenas noticias llegaron hasta ahí, al profundizar en los resultados de la EGCM se encuentra, una realidad menos satisfactoria. Aunque las empresas representadas cuentan o han conformado una estructura de GC que cumple los requerimientos formales, cuando se enfocan los temas de cumplimiento de los principios fundamentales del GC, se encuentra que un porcentaje elevado de las empresas representadas no cuentan con una cobertura satisfactoria de la función de fortalecimiento de la capacidad prospectiva y

¹⁷ Javier Soni Ocampo *Primera Encuesta de Gobierno Corporativo en México*, México, 2011, p.3.

planeación estratégica, transparencia, rendición de cuentas, equidad con los inversionistas, y con asegurar el cumplimiento de las responsabilidades corporativas.

Con todo, y a pesar de las insuficiencias listadas, los resultados de la 1ª. EGCM de ninguna manera pueden considerarse como negativos, ya que por una parte, nos muestran que las empresas mexicanas han avanzado un buen tramo del camino, y al mismo tiempo nos recuerdan que todavía falta mucho por andar.

Una de las conclusiones de este estudio, subraya la importancia de contar con marcos regulatorios adecuados, formales y vinculantes en el sentido de establecer compromisos obligatorios para el cumplimiento de sus disposiciones legales, así como asegurar el desempeño tanto del propio modelo de GC, como de la propia operación de las empresas.

En conclusión se puede argumentar que a pesar de los esfuerzos del CMPC por perfeccionar, esclarecer y unificar criterios en torno al significado y contenido del GC y de sus mejores prácticas, otro hallazgo de la EGCM es que en la práctica del GC aún existe una falta de claridad – y hasta se pudiera decir, cierta confusión conceptual – en torno al GC, sus principios, funciones y sus prácticas, que ha dado pie al incumplimiento, o a la cobertura insuficiente, de muchas de las prácticas del GC recomendadas por el mismo CMPC, y establecidas en los marcos regulatorios que aplican para las empresas públicas y para las que operan en el Sector Financiero.¹⁸

¹⁸ Héctor Macías, *El Diccionario Filosófico de Babel*, Primera Encuesta de Gobierno Corporativo en México, México, 2011, p.6.



CAPÍTULO 2

Que es un Gobierno Corporativo y su Importancia

2.1 Definiciones de Gobierno Corporativo

Con el objeto de establecer un lenguaje común para las sociedades en México, similar al utilizado en la mayoría de los países e instituciones internacionales que siguen los principios de la OCDE, el Comité de mejores prácticas corporativas en México ha considerado conveniente partir de las siguientes bases:

Gobierno proviene del latín “*gubernare*” que significa mandar con autoridad, guiar, dirigir, acción y efecto de gobernar.

Corporativo proviene del latín “*corpus*”, que significa cuerpo, perteneciente o relativo a una corporación o comunidad.

Práctica proviene del latín “*practicus*”, que significa lo que se realiza o se lleva a cabo conforme a sus reglas o a la costumbre.

De esta manera, el concepto original e internacionalmente aceptado señala que Gobierno Corporativo es: “El sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas”¹⁹

El Comité considera que en dicho sistema deben tomarse en cuenta los lineamientos establecidos por los accionistas de la sociedad y las recomendaciones de las mejores prácticas corporativas.

En este contexto es claro que la labor del Consejo de Administración es definir la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión, mientras que el Director General tiene a su cargo la gestión, conducción y ejecución de los negocios sujetándose a las estrategias y lineamientos aprobados por el Consejo de

¹⁹ Consejo Coordinador Empresarial, *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, México 2006, p.4.

Administración: en la medida que esta distinción se mantenga, será sencillo determinar las líneas de autoridad y de responsabilidad.

En un concepto más amplio, la OCDE considera que el GC implica un conjunto de relaciones entre la administración de la sociedad, su Consejo, sus accionistas y los terceros interesados. El GC también prevé la estructura a través de la cual los objetivos de la sociedad son determinados, así como es monitoreado su desempeño y cumplimiento.²⁰

Para lograr un funcionamiento eficiente del sistema de Gobierno Corporativo, el Comité sugiere que los Principios básicos señalados y las prácticas que de ellos se derivan, sean adoptados como parte de la cultura de la sociedad, observados desde los más altos niveles de la administración y transmitida a todo el personal que integra las distintas áreas de la organización.

2.2. Diversos conceptos de Gobierno Corporativo

La firma Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (Deloitte México) en su boletín mensual publicado en Enero 2012 define al Gobierno Corporativo como un mecanismo que regula las relaciones entre los accionistas, los consejeros y la administración de la empresa, a través de la definición y separación de roles estratégicos, operativos, de vigilancia y gestión.²¹

Su estructura e implementación requiere del apoyo metodológico que asegure la comprensión integral de Gobierno Corporativo, la definición de alternativas para el modelo óptimo de la empresa y las estrategias de alta

²⁰ *Ibid.*, p.5.

²¹ Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, *Implementación de Gobierno Corporativo*, México, 2012, p.2.

contribución para el negocio, asegurando la transparencia, responsabilidad corporativa, equidad y rendición de cuentas.

“El Gobierno Corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su Consejo de Administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño”²²

“En su sentido más amplio, el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de estos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas les ayudarán a alcanzar sus metas y a atraer inversiones. En el caso de los Estados, el incentivo es que esas normas fortalecerán sus economías y fomentarán la probidad de las empresas”²³

²² Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, *op cit*, p.6.

²³ Cf. Adrian Cadbury, *Corporate Governance and Development* Foro mundial sobre Gobierno Corporativo, 2003.

“El buen Gobierno Corporativo gira esencialmente en torno al liderazgo:

- El liderazgo para la eficiencia;
- El liderazgo para la probidad;
- El liderazgo con responsabilidad
- El liderazgo que es transparente y rinde cuentas”²⁴

“Con respecto al país, el gobierno corporativo acertado significa:

- Mejorar la imagen del país, evitar la salida de fondos nacionales
- Incrementar las inversiones de capital extranjero,
- Intensificar el poder competitivo de la economía y los mercados de capital.
- Superar la crisis y reducir los daños, y
- Mantener un nivel elevado de prosperidad”²⁵

“El Gobierno Corporativo es un conjunto de reglas y conductas en virtud de las cuales se ejerce la administración y el control de las empresas. Un buen modelo de Gobierno Corporativo alcanzará su cometido si establece el equilibrio adecuado entre la capacidad empresarial y el control, así como entre el desempeño y el cumplimiento”²⁶

“El término Gobierno Corporativo se refiere al sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas. Se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de las organizaciones, y en las

²⁴ Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth, *Principios para el Gobierno Corporativo del Commonwealth*, s.l.1999.

²⁵ Junta de Mercados de Capital de Turquía, *Principios de Gobierno Corporativo*, Turquía, 2003.

²⁶ Corporate Governance Comité *Belgian Corporate Governance Code*, Bélgica, 2004, p.2.

reglas a seguir para la toma de decisiones. En particular, el Gobierno Corporativo se refiere a las prácticas formales e informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que la administran y operan día a día; y los Accionistas, aquellos que intervienen en ella.²⁷

2.3 Importancia del Gobierno Corporativo

Considerando que el Gobierno Corporativo se estructura como un sistema de relaciones entre los Accionistas, Consejo de Administración y Dirección ejecutiva, y se articula en procesos, es por lo que estos tres órganos interaccionan, dirigen y controlan el futuro de la organización.

El Consejo de Administración es la pieza angular de todo sistema de buen Gobierno. Los actores principales para el buen funcionamiento del mismo lo componen su Presidente, los Consejeros y las comisiones delegadas.

La existencia de programas de gestión del riesgo y sistemas de control y auditoría interna que involucren a toda la organización y que estén adecuadamente comunicados junto con la misión, los valores, el código de ética, la estrategia de negocio y las políticas corporativas, es un síntoma de que la organización está alineada con las mejores prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Principales beneficios del Buen Gobierno Corporativo²⁸

- Velar por el adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno y administración.

²⁷ Corporación Andina de Fomento, *¿Qué es el Gobierno Corporativo?*, Venezuela, s.f. p.1.

²⁸ Deloitte, Touche ,Tohmatsu, *¿Qué es el Gobierno Corporativo?* S.f.,obtenido el 25 de mayo de 2012 desde http://www.deloitte.com/view/es_ES/es/lineas-de-servicio/Gobierno-Corporativo/

- Generar confianza y transparencia para con los accionistas e inversionistas (tanto institucionales como minoritarios)
- Mejorar la cultura del control interno
- Asegurar la adecuada segregación de funciones, deberes y responsabilidades
- Incrementar la eficiencia en las operaciones y en los aspectos relacionados con el cumplimiento normativo.
- Generar valor para el accionista

En artículo publicado por Guillermo Cruz Reyes el 29 de Marzo de 2012 en el periódico “El Financiero” sobre “Mitos y realidades del Gobierno Corporativo” refuerza la importancia del Gobierno Corporativo enfatizando que se trata de un concepto que es altamente importante para el desarrollo del país y es una valiosa ventaja competitiva para las empresas que lo ponen en práctica.

Menciona que el Gobierno Corporativo no es un traje que se puede usar de la noche a la mañana, sino un proceso que requiere de una incorporación paulatina de prácticas a través de un programa que se diseña de manera específica de acuerdo con las circunstancias y tiempos de cada empresa o entidad.

El Gobierno Corporativo no es un programa que deba de imponerse, sino debe de ser un programa de auto-convicción, por lo tanto debe de hacerse énfasis en sus beneficios de alto valor agregado, y estos deben ser demostrados conforme se implementa el programa. En realidad el Gobierno Corporativo implica una nueva manera de ser y pensar, así como una madurez corporativa.²⁹

²⁹ Guillermo Cruz Reyes, “Mitos y realidades del Gobierno Corporativo”, en *El Financiero*, México, núm 8548, 29 de marzo de 2012, p.7A.

En otro artículo publicado por Margarita Solís Peña en entrevista con Enrique Taracena académico del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) el 28 de Mayo de 2012 en el periódico “El Financiero” sobre “Avances del Gobierno Corporativo en México” menciona que en el país tres de cada diez empresas piensan que adoptar prácticas de GC es innecesario. Taracena precisa que contrario a los que se piensa, existen prácticas que se pueden aplicar de manera directa, rápida y poco onerosa. “El buen GC no requiere mucha gente ni adoptar prácticas complejas. A pesar de que parece que el GC es un aparato complejo y pesado que puede entorpecer el trabajo de las empresas pequeñas, si se entiende bien se pueden encontrar prácticas que se pueden adoptar”.³⁰

Hay empresas que consideran innecesario aplicar prácticas de GC, y es que a pesar de existir un Consejo de Administración – sin importar el tamaño de la empresa -, de uno o muchos miembros, sólo una persona toma decisiones, generalmente el dueño. El poder se sigue ejerciendo a nivel unipersonal y la adopción de estas prácticas ha resultado burocrática y entorpecedora; pero eso no significa que adoptar prácticas de Gobierno haga daño o no funcione.

Para las empresas siempre es recomendable adoptar prácticas realistas y prudentes, más aún cuando existe un empresario solitario. “Aun el director general necesita ser evaluado, siendo incluso el dueño. Un consejo crítico es evaluar a su director general o dueño, y ayudarle a descubrir sus habilidades y ponerse retos grandes y acompañarle en el camino de forma leal y honesta. Un porcentaje importante de las empresas mexicanas carece de órganos de gobierno bien

³⁰ Margarita Solís Peña, “Gobierno Corporativo se abre paso”, en *El Financiero*, México, núm. 8587, 28 de mayo de 2012, p.21.

estructurados, ya que no todos los miembros del consejo tienen interés de cuidar a la empresa, a sus trabajadores o a sus acreedores y proveedores”.

México está en la etapa de entender que significa el GC y como contribuye el buen gobierno a la marcha de una organización. Las empresas mexicanas están en las primeras etapas de difusión, aprendizaje y adopción paulatina de las prácticas, lo que las llevará a ser más institucionales.

Tras analizar al GC desde el punto de vista de la generación de valor y del crecimiento de la empresa, podemos concluir que un buen Gobierno Corporativo debe enfocar sus actividades en iniciativas estratégicas apropiadas con el propósito de que el Consejo y la Alta Dirección persigan objetivos orientados al crecimiento sostenido y a la generación de valor de la Compañía y sus accionistas

En la práctica, la presencia de un buen modelo de GC dentro de una Compañía ayuda a proveer cierto grado de confianza, necesaria para su apropiado funcionamiento vital para el éxito empresarial.

Los inversionistas recompensan a las empresas que cuentan con un buen Gobierno Corporativo.

El Gobierno Corporativo no es una moda, todo lo contrario, la calidad de GC es un prerequisite fundamental para el crecimiento empresarial, para la generación de valor y sobre todo para las decisiones de inversión relativas a la empresa.

CAPÍTULO 3

Órganos Reguladores del Gobierno Corporativo en México

3.1. Antecedentes

El Consejo de la OCDE, en su cumbre de ministros del 27–28 de abril de 1998, pidió a la OCDE que desarrollara, en conjunto con los gobiernos nacionales y otras organizaciones internacionales de importancia así como del sector privado, una serie de normativas y lineamientos en materia de GC. Con el fin de llevar a cabo este objetivo, la OCDE estableció el Grupo de Trabajo *ad hoc* de GC para desarrollar una serie de Principios no vinculantes que englobaran los puntos de vista de los países miembros sobre este asunto.

Los Principios fueron aprobados por los ministros de la OCDE en su cumbre de ministros del 26-27 de mayo de 1999. Estos principios representan la primera iniciativa de cualquier organización intergubernamental para desarrollar elementos de base de un régimen de buen GC. Así, dichos principios pueden utilizarse como referencia para gobiernos al momento de evaluar y mejorar sus leyes y regulaciones.³¹

No existe un modelo único para un buen Gobierno Corporativo. Diferentes sistemas legales, marcos institucionales y tradiciones significan que pueden desarrollarse diferentes enfoques alrededor del mundo. No obstante, es común a todos los regímenes el grado de prioridad en los intereses de los accionistas que confían sus depósitos en corporaciones para que sus fondos de inversión se usen de manera más eficaz y efectiva.

Dado que el buen GC es una responsabilidad compartida, la OCDE da la bienvenida y estimula a un uso generalizado de los principios por parte de los

³¹ *Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades*, s.f., obtenido el 01 de Julio de 2012, desde http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_sp.pdf

gobiernos, asociaciones privadas, compañías, inversionistas y otras partes involucradas con el mejoramiento de las prácticas de GC. La OCDE busca la cooperación entre sus países miembros con los no miembros, con organizaciones internacionales tales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, y con organismos regionales y cuerpos del sector privado en un esfuerzo colectivo para consolidar la creación de gobiernos corporativos alrededor del mundo.

Los Principios de la OCDE en materia de GC forman parte de un esfuerzo internacional de promover mayor transparencia, integridad y acato a las leyes. Otras iniciativas de la OCDE que han contribuido a estos esfuerzos incluyen la convención para el combate del cohecho en transacciones empresariales internacionales, los lineamientos para empresas multinacionales, instrumentos orientados para disciplinar la competencia tributaria nociva, las recomendaciones para mejora del comportamiento ético de los servidores públicos y el trabajo del grupo de acción financiera en materia de lavado de dinero, por mencionar solo algunos.

Mientras que los Principios para el gobierno de las sociedades de la OCDE representan un importante paso para el entendimiento común internacional en materia de regímenes de buen GC, es importante recalcar que son eso: un primer paso. Las prácticas de GC son de naturaleza evolutiva, con mejoras que se realizan sobre otras mejoras y mejores prácticas mientras se desarrollan. Estos Principios también son evolutivos. La intención de la OCDE es continuar con el análisis de temas relevantes de GC, para seguir al frente de desarrollos en todo el mundo, y para examinar y posiblemente revisar estos principios a la luz de circunstancias cambiantes.

La finalidad de estos principios consiste en asistir a gobiernos de países miembros y no miembros en sus esfuerzos por evaluar y mejorar los marcos legal, institucional y normativo sobre el GC en sus países, así como proporcionar directivas y sugerencias para las bolsas de valores, los inversionistas, las sociedades, y otras partes implicadas en el proceso de desarrollo de unas “buenas prácticas” de GC. Los principios se centran en las empresas que cotizan en la Bolsa. No obstante, hasta el punto en que se consideren aplicables, también pueden resultar ser herramientas útiles para mejorar el GC en algunas compañías que no cotizan en Bolsa, como pueden ser ciertas empresas privadas o públicas.

Los principios no son vinculantes y no pretenden plantear fórmulas detalladas a las legislaciones nacionales. Su finalidad no es otra sino actuar como punto de referencia. Dichos principios son de naturaleza evolutiva, debiendo de revisarse cada vez que surja un cambio significativo en su contexto. Las sociedades deben innovar y adaptar sus prácticas de GC a fin de cumplir con las nuevas demandas y aprovechar las oportunidades que surjan para poder seguir siendo competitivas en un mundo de constante evolución. De igual manera, recae sobre los gobiernos una importante responsabilidad para elaborar un marco regulador eficiente que proporcione la flexibilidad suficiente que permita a los mercados funcionar de forma eficaz y responder a las expectativas de los accionistas, los inversionistas y otros grupos de interés. La aplicación de estos principios en el desarrollo de los marcos de Gobierno Corporativo es decisión de los Gobiernos y los participantes en los mercados, tomando en cuenta los costos y los beneficios de la normativa.

3.2 Principios de la OCDE sobre Gobierno Corporativo

Los principios introducidos cubren cinco apartados:

- I) Los derechos de los accionistas
- II) Tratamiento equitativo a los accionistas
- III) La función de los grupos de interés social.
- IV) Comunicación y transparencia informativa
- V) Las responsabilidades del Consejo de Administración.

3.2.1. Los derechos de los accionistas

El marco del gobierno de las sociedades debe proteger los derechos de los accionistas.³²

- A. Los derechos básicos de los accionistas incluyen el derecho a: 1) estipular los métodos de registro de la propiedad; 2) traspasar o transferir las acciones; 3) recabar información relevante sobre la sociedad de manera periódica; 4) participar y votar en las juntas generales de los accionistas; 5) designar a los miembros del Consejo; y 6) participar en los beneficios de la sociedad.
- B. Los accionistas tienen derecho a participar y a estar lo suficientemente informados sobre las decisiones que acarrearán cambios fundamentales en la sociedad, tales como: 1) enmiendas a los estatutos, las escrituras de constitución y otros documentos de gobierno de la sociedad; 2) la autorización para la emisión de

³² *Ibid.*, p.19.

nuevas acciones; y 3) transacciones extraordinarias que deriven en la venta de la compañía.

- C. Los accionistas deben contar con la posibilidad de participar de forma efectiva y votar en las Juntas Generales de accionistas, debiendo ser informados acerca del reglamento, incluido el proceso de votación, que rige las Juntas Generales de Accionistas.
- D. Se deben revelar las estructuras o convenios de capital que permitan a ciertos accionistas ejercer un control desproporcionado en contraposición a su participación accionaria.
- E. Los mercados de control societario deben de funcionar de manera eficiente y transparente.
- F. Los accionistas incluidos los inversionistas institucionales, deben tomar en cuenta el costo y los beneficios derivados del ejercicio de su derecho de voto.

3.2.2 Tratamiento equitativo de los accionistas

El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar un trato equitativo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todo accionista debe contar con la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos.

- A. Todo accionista de la misma categoría debe ser tratado con equidad.

- B. Las transacciones con información privilegiada y la negociación abusiva por cuenta propia deberían estar prohibidas.
- C. Se les debe exigir a los miembros del Consejo y a la dirección que revelen cualquier conflicto de interés material en transacciones o cuestiones que afecten la sociedad.

3.2.3 La función de los grupos de interés social

El marco del gobierno de las sociedades debe reconocer los derechos de los grupos de interés social estipulados por ley y alentar una cooperación activa entre las sociedades y estas entidades en la creación de riqueza, empleo y lograr que las empresas sean financieramente sólidas.

- A. El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar que se respeten los derechos de los grupos de interés social estipulados por la ley.
- B. Donde los intereses de los grupos de interés social estén protegidos por ley, toda entidad debe contar con la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos.
- C. El marco de gobierno societario debe introducir mecanismos que incrementen la participación activa de los grupos de interés social.
- D. Donde los grupos de interés social formen parte del proceso de gobierno de las sociedades, deben tener acceso a información relevante.

3.2.4 Comunicación y transparencia informativa

El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar que se presenta la información de manera precisa y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales referentes a la sociedad, incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno de la sociedad.

A. La comunicación incluye, aunque no se limita a una información material sobre:

1. Los resultados financieros de la empresa
2. Los objetivos de la empresa
3. La participación mayoritaria y los derechos de voto
4. Los miembros del Consejo y los directivos clave y sus remuneraciones
5. Los factores de riesgo material previsible
6. Las cuestiones materiales referentes a los empleados y otros grupos de interés social
7. La estructura y políticas de gobierno corporativo

B. Se debe preparar, auditar y presentar la información siguiendo los estándares contables de calidad más exigentes, de descripción de riesgo financiero y no financiero y de auditoría.

C. Una empresa independiente debe realizar una auditoría anual que permita establecer la preparación y presentación externa y objetiva de los estados financieros.

- D. Los canales de divulgación de información deben permitir a los usuarios un acceso a la información justo, regular y con un costo razonable.

3.2.5 La responsabilidad del Consejo de Administración

El marco del gobierno de las sociedades debe estipular las directrices estratégicas de la compañía, un control eficaz de la dirección por parte del Consejo y la responsabilidad del Consejo hacia la empresa y sus accionistas.

- A. Los miembros del Consejo deben desempeñar su labor contando con una información completa, de buena fe, con la diligencia y cuidado debidos y mirando siempre por los mejores intereses de la empresa y de sus accionistas
- B. Cuando las decisiones del Consejo pudiesen afectar a los distintos grupos de accionistas de forma dispar, el Consejo debe actuar con todos los accionistas de forma justa.
- C. El Consejo debe asegurar el cumplimiento con la ley, teniendo en cuenta en todo momento los intereses de los grupos de interés social.
- D. El consejo debe realizar ciertas funciones clave como:
 - 1. La revisión y dirección de la estrategia corporativa, los planes de acción, la política de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocio; el establecimiento de los objetivos sobre los resultados.

2. La selección, retribución, control y, cuando se haga necesario, sustitución de los directivos clave y la supervisión del plan de sucesión
3. La revisión de la remuneración de los directivos clave y de los miembros del Consejo, asegurándose que el proceso de designación de los Consejeros sea formal y transparente.
4. La supervisión y el arbitraje de los posibles conflictos de interés entre la dirección, los miembros del Consejo y los accionistas, incluidos el uso fraudulento de activos corporativos y el abuso en transacciones entre partes interesadas.
5. Garantizar la integridad de los sistemas de contabilidad y de los Estados Financieros de la sociedad
6. La supervisión de la efectividad de las prácticas de gobierno de acuerdo con las cuales opera
7. La supervisión del proceso de comunicación y la política de información
8. El Consejo debe ser capaz de ejercer un juicio objetivo sobre asuntos corporativos con independencia

9. Los miembros del Consejo deben tener acceso a una información precisa y relevante, de forma regular, con el fin de llevar a cabo sus responsabilidades.³³

3.3 Consejo Coordinador Empresarial. Objetivos y sus Comisiones

El Consejo Coordinador Empresarial (CCE) fue fundado en 1976, como una respuesta del sector productivo nacional a la creciente intervención del gobierno en la economía y la aplicación de medidas claramente populistas.

Su objetivo es coordinar las políticas y acciones de los organismos empresariales, e identificar posiciones estratégicas con soluciones específicas que contribuyan a diseñar políticas públicas para elevar el crecimiento económico y el nivel de competitividad, tanto de las empresas como del país.

Como representante e interlocutor del empresariado mexicano, el CCE trabaja para impulsar el libre mercado, la democracia plena, la responsabilidad social y la equidad de oportunidades para la población.

Actualmente integran el CCE 7 asociaciones: La Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO), la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN) , el Consejo Nacional Agropecuario (CNA) y la Asociación de Bancos de México (ABM) y 5 invitados permanentes, la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), la Cámara Nacional de

³³ *Ibid.*, p.26.

la Industria de la Transformación (CANACINTRA), la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB), el Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE) y la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD).³⁴

Sus objetivos principales son:

Interacción entre los organismos empresariales

El CCE sirve de foro a los organismos nacionales representativos de la libre empresa para intercambiar información y establecer prioridades en temas de impacto para el sector privado; concertar posiciones y estrategias para participar e influir en la elaboración de leyes en el país y abordar aspectos innovadores que contribuyan al avance de estándares de calidad y de la competitividad de las empresas.

Defensa de la economía de mercado libre

El CEE desarrolla acciones para apoyar la consolidación de la economía con responsabilidad social

Identificar y difundir temas estratégicos para el sector privado

El CCE busca temas innovadores e importantes con la finalidad de provocar la reflexión, análisis y difusión de lineamientos de impacto nacional y global.

Ser vocero del sector empresarial

Las gestiones constantes del CEE propician el diálogo directo con el gobierno, expresadas a través de fortalecer las posturas del sector privado y el alcance de resultados en beneficio de la economía en general. El CCE en su calidad

³⁴ *El Consejo Coordinador Empresarial, s.f.*, obtenido el 03 de Julio de 2012, desde <http://www.cce.org.mx/acerca-de/>

de vocero, gestiona y expresa oficialmente las inquietudes y urgencias que reclama el sector privado ante diversos interlocutores, incluyendo al Ejecutivo, al Congreso de la Unión y los medios de comunicación.

Concertar esfuerzos en la realización de tareas de interés común

El CCE proporciona los mecanismos de trabajo idóneos para conjugar esfuerzos que se traducen en beneficio social y económico del país.

Comisiones del Consejo Coordinador Empresarial

Comité de Mejores Prácticas Corporativas:

Su tarea es sensibilizar y difundir las mejores prácticas corporativas que propicien la transparencia de los procesos administrativos en las empresas.

Otras comisiones:

- Comisión de competitividad
- Comisión de Seguridad Social
- Comisión Jurídica
- Comisión Fiscal
- Comisión de Educación

3.4 Código de Mejores Prácticas Corporativas en México

En Junio de 1999, el CCE da a conocer el “*Código de Mejores Prácticas Corporativas*” y en noviembre de 2006 presenta su primera emisión revisada destacando los factores que le dan valor, competitividad y permanencia a una sociedad.

En su edición, se han tomado en cuenta las características de las sociedades mexicanas, su origen principalmente de carácter familiar, sus valores y cultura, su

estructura accionaria y la importancia que pueden tener ciertos accionistas en su administración.

Con las mejores prácticas corporativas recomendadas en este Código, se busca ayudar a las sociedades a su institucionalización, en la transparencia de sus operaciones, en una adecuada revelación de información, a ser competitivas en un mundo global, a poder acceder a fuentes de financiamiento en condiciones favorables, a tener procesos de sucesión estables y a ser permanentes en el tiempo en beneficio de sus accionistas y los terceros interesados.

Las recomendaciones del Código van dirigidas y son aplicables a todas las sociedades, sean de carácter mercantil, civil o asistencial, sin distinguir si cotizan o no sus acciones en el mercado de valores. Esta característica lo distingue entre la mayoría de los Códigos que existen en el mundo.

Si bien las recomendaciones de este Código son de aplicación voluntaria, es deseable que todas las sociedades las incorporen en su Gobierno Corporativo. Cabe señalar que las sociedades que cotizan sus acciones en la bolsa de valores deberán cumplir las regulaciones respectivas, las cuales establecen una observancia estricta.

El Código referido identifica tres funciones básicas en la administración de una empresa, relacionadas con el Gobierno Corporativo.

1. Auditoria
2. Evaluación y Compensación de los dueños y directores
3. Finanzas y Planeación

Asimismo, determina y define dos órganos que ayudan a que dichas funciones se lleven a cabo:

1. Asamblea de Accionistas

2. Consejo de Administración y sus comités

3.4.1 Asamblea de Accionistas

Constituye el órgano supremo de la sociedad. Cuando se tienen socios, la primera práctica de Gobierno Corporativo es actuar con formalidad y transparencia con las personas relacionadas con la compañía.

Algunas recomendaciones para los Accionistas de la empresa privada serían:

- Constituirse como empresa de acuerdo a la legislación mercantil , para deslindar riesgos
- Mantener separada la propiedad de la sociedad mercantil o empresa y la propiedades de los dueños
- Revisar por lo menos dos veces al año, el desempeño financiero y operativo de la empresa, así como los planes para los siguientes años
- Contar con títulos que acrediten la propiedad de las acciones
- Si existen poderes tener control de cuales son y evaluar que persona debe de contar con que facultades
- Contar con un cuerpo administrativo profesional, bien definido en sus funciones y responsabilidades
- Conocer sobre el rendimiento de cuentas del administrador

3.4.2. Consejo de Administración

Se trata del cuerpo colegiado que define la visión estratégica, vigila la operación y aprueba la gestión del director de la empresa y su administración.

Se considera que independientemente del tamaño de la empresa, conviene contar con un Consejo de Administración. Además, la experiencia y conocimientos de

terceros no involucrados con la operación diaria de la empresa proporcionan una visión no comprometida, que puede aportar ideas muy valiosas.

3.5 Funciones previstas en el Código

3.5.1 Función de Auditoría

El Código recomienda que exista un órgano intermedio que apoye al Consejo de Administración en la función de Auditoría, asegurando que tanto la auditoría interna como la externa, se realicen con la mayor objetividad e independencia posibles; procurando que la información financiera que llegue al Consejo de Administración, a los accionistas y al público en general, sea sometida y revelada con responsabilidad y transparencia; a la vez que sea suficiente, oportuna y refleje razonablemente la posición financiera de la sociedad.

La función de Auditoría es una de las más importantes para un buen gobierno corporativo. Se deriva de la necesidad de claridad y transparencia en el reporte de operaciones que lleva a cabo el negocio, así como la vigilancia del control interno.

Entre las principales actividades que son responsabilidad de la Función de Auditoría, se mencionan las siguientes:

- Asegurarse de que la contabilidad del negocio se lleve de forma confiable y oportuna
- Revisar los programas de trabajo del auditor externo, las cartas de observación y, en su caso, los reportes de las auditorías externas e internas
- Aprobar las políticas y criterios para la presentación de los estados financieros

- Asegurar que se mantenga un sistema de control interno eficiente
- Identificar aquellos riesgos que pueden poner en peligro la realización de los negocios de la empresa
- Implantar un código de ética en la empresa

3.5.2 Función de Evaluación y Compensación

El Código recomienda que se apoye al Consejo de Administración en el cumplimiento de la función de evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad.

El comité considera que las propuestas sean llevadas al Consejo de Administración para que éste tome las decisiones correspondientes. Es conveniente que el sistema de evaluación y compensación sea revelado en el informe anual y su operación se lleve a cabo en forma transparente para incrementar la confianza de los inversionistas en la administración. Es muy común en las empresas privadas encontrar que el dueño de la empresa es el principal administrador. Dada esta circunstancia, ¿cómo evaluar objetivamente el desempeño del administrador y de los principales ejecutivos? Dentro del Consejo, ¿se puede establecer un comité que se dedique a hacerlo, al tiempo que establece cuál debe ser la compensación más adecuada.

De antemano, una primera forma de establecer dicha compensación es medir el costo de oportunidad que representa para el propietario del negocio realizar sus funciones en la empresa, comparando luego dicho costo con los recursos que genera.

Recomendaciones para tener una buena función de evaluación y compensación en la empresa:

- Identificar el costo de oportunidad del administrador. (Cuanto podría ganar en otro lugar ocupando el mismo tiempo?)
- Identificar las actividades del administrador y separarlas de sus derechos como propietario
- Asignar un sueldo con base en su costo de oportunidad y sus responsabilidades como administrador. No subsidiar a la empresa, ni extraer recursos de más
- En ocasiones, un comité del Consejo de esta naturaleza puede ayudar también en la definición de procesos de sucesión.

3.5.3 Función de Finanzas y Planeación

Partiendo de la base de que una empresa es el resultado de una visión empresarial, tener claro el rumbo que la empresa debe tomar es quizá la actividad más importante del Consejo de Administración. Además de contar con un sistema o mecanismo que asegure la revisión periódica de dicho rumbo, es una de las más importantes prácticas de GC, ya que nadie querrá invertir en una empresa que no evalúa o estudia su camino.

De esta manera, la Función de Finanzas y Planeación está relacionada con la evaluación de escenarios alternativos, la elección de un plan de acción y la evaluación de la forma para ejecutar exitosamente dicho plan de acción.

Algunas recomendaciones para tener una buena Función de Finanzas y Planeación en la empresa:

- Formalizar la Planeación Estratégica, incluyendo los lineamientos que deben guiarla

- Analizar y evaluar las posibles inversiones y fuentes de financiamiento con criterios y técnicas de valuación formales
- Realizar presupuestos de manera formal y dar seguimiento
- Identificar cuáles son los riesgos, tanto internos como externos, que pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos de negocios
- Evaluar las inversiones que se han hecho y los resultados obtenidos y compararlos con los resultados esperados. Que tan cerca o lejos se está de la meta? Siempre es valioso entender por qué no alcanzamos objetivos o metas. Este proceso de aprendizaje, ayuda a realizar mejores planes en el futuro.
- Tratar de no descapitalizar a la empresa ni apalancarla demasiado
- Tratar de invertir en tecnología, capacitación, innovación y mercadotecnia
- Generar políticas claras de financiamiento.

En resumen, se busca que las recomendaciones aquí expuestas apoyen el sano desarrollo de las empresas, su trascendencia en el ámbito empresarial, así como la rentabilidad y la tranquilidad que desean los accionistas.

Al aplicar estas prácticas se está apoyando la institucionalización de los negocios, que ha sido el factor de éxito en muchos casos, ya que se asegura que las tareas sustantivas y estratégicas se lleven mejor y de manera permanente.

Finalmente se recomienda que cada empresa, en función de sus características, esté enfocada a asegurar los beneficios a mediano y largo plazo, generando además un importante valor económico agregado.

3.6 Comisión Nacional Bancaria y de Valores

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) es el órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), con autonomía técnica y facultades ejecutivas; nace con el objeto de supervisar, en el ámbito de su competencia a las entidades que conforman el sistema financiero mexicano, a fin de procurar la estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público.

Tiene por objeto supervisar y regular, en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras en México, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público. También tiene como finalidad, supervisar y regular a las personas físicas y morales, cuando realicen actividades previstas en las leyes relativas al sistema financiero.

Para el cumplimiento de sus objetivos, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) cuenta con las facultades que le otorgan las leyes relativas al sistema financiero así como su propia Ley.³⁵

³⁵ *Comisión Nacional Bancaria y de Valores*, s.f., obtenido el 04 de Julio de 2012, desde http://es.wikipedia.org/wiki/Comisi%C3%B3n_Nacional_Bancaria_y_de_Valores

3.6.1. Historia y Evolución

La necesidad de contar con un organismo regulador de las instituciones financieras mexicanas, surgió conjuntamente con la creación del Sistema Financiero Mexicano a finales del siglo XIX, dando paso a una evolución jurídica que acompañó a este sistema a lo largo de su desarrollo.

Finalmente la Comisión Nacional Bancaria nace el 24 de diciembre de 1924, como el único organismo supervisor de las Instituciones Bancarias Mexicanas con plena libertad funcional e independencia de la SHCP.

El 16 de Abril de 1996, el Diario Oficial de la Federación, establece la creación de la Comisión Nacional de Valores como un organismo autónomo cuya función principal es la de aprobar el ofrecimiento de títulos y valores mexicanos, dentro del marco legal mexicano, así como la aprobación/veto de la inscripción a la bolsa de títulos de valores y el ofrecimiento al público de los valores registrados en bolsa, esto daría paso a la instauración de la Ley del Mercado de Valores en 1975.

Gracias a la Ley del Mercado de Valores (LMV) se logra mayor orden en acciones del mercado a través de la aplicación de auditorías y la generación de nuevas regulaciones. La LMV dotó al mercado de valores de mayor eficiencia y simplicidad, sobre todo el momento del control de ofertas, demandas y operaciones; además de que permitió mayor seguridad, mayor velocidad de transacción y la regulación de las actividades de intermediarios.

La CNBV emprendió durante 2008 y 2009 un proceso de reestructura interna. Actualmente, la Supervisión es la principal función de la CNBV; vigila la conformación y las operaciones financieras realizadas por Grupos Financieros, combate la delincuencia organizada, refuerza medidas para que las entidades

financieras implementen mecanismos preventivos de control y de auditoria, verifica el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas, agiliza la atención de los requerimientos de información del sistema bancario mexicano e investiga infracciones a la normatividad.

3.7 Secretaría de la Función Pública

La Secretaría de la Función Pública, dependencia del Poder Ejecutivo Federal, vigila que los servidores públicos federales se apeguen a la legalidad durante el ejercicio de sus funciones, sanciona a los que no lo hacen así; promueve el cumplimiento de los procesos de control y fiscalización del gobierno federal, de disposiciones legales en diversas materias, dirige y determina la política de compras públicas de la Federación, coordina y realiza auditorias sobre el gasto de recursos federales, coordina procesos de desarrollo administrativo, opera y encabeza el Servicio Profesional de Carrera, coordina la labor de los órganos internos de control en cada dependencia del gobierno federal y evalúa la gestión de las entidades

La SFP tiene a su cargo el desempeño de las atribuciones y facultades que le encomiendan la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos y demás ordenamientos legales aplicables.³⁶

³⁶ Conoce la *Secretaría de la Función Pública*, s.f., obtenido el 05 de Julio de 2012, desde <http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/conoce-la-sfp.html>

CAPÍTULO 4

El Empresario Mexicano ante el Gobierno Corporativo

4.1 La realidad Mexicana

Los datos que se analizarán en este capítulo, contienen información valiosa para diagnosticar cuáles son los obstáculos que frenan la adopción de las mejores prácticas de GC en las empresas en el país, y sirven también para extraer conclusiones relevantes acerca del tipo de políticas públicas y corporativas necesarias para acelerar el proceso de adopción de las mejores prácticas de GC, siempre que las empresas instituyan y entiendan que no se trata de normas o regulaciones que solo hay que “palomear” sino que es la forma de hacer frente a una competencia distinta y más aguerrida en un mercado globalizado y agresivo.

Una de esas conclusiones subraya la importancia de contar con marcos regulatorios adecuados, formales y vinculantes en el sentido de establecer compromisos obligatorios para el cumplimiento de sus disposiciones legales, así como asegurar el desempeño tanto del propio modelo de GC, como de la propia operación de la empresa.

También se señala que en la práctica de GC aún existe una falta de claridad y hasta se podría decir, cierta confusión conceptual en torno al GC, sus principios, funciones y sus prácticas, que ha dado pie al incumplimiento, o a la cobertura insuficiente, de muchas de las prácticas de GC recomendadas y establecidas en los marcos regulatorios que aplican para las empresas públicas y para las que operan en el Sector Financiero.

En México el marco normativo que establece el tipo de estructura y los estándares en materia de Gobierno Corporativo con los que deben contar las empresas esta representado por la LMV que aplica sólo para las empresas que cotizan acciones, instrumentos financieros estructurados, títulos de deuda entre otros en la BMV; por la Ley de Instituciones de Crédito (LIC) y por todas las leyes y circulares que involucran a las empresas del Sector Financiero; por la LGSM, que da cobertura a todo el universo de empresas privadas, como las sociedades anónimas (SA) que no cotizan en la BMV; y por el también mencionado Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC) , que es un Código de adopción voluntaria con carácter universal, en el sentido que sus recomendaciones pueden ser adoptadas por todas las empresas, coticen o no en la BMV y también por organizaciones no lucrativas como la Ley de Instituciones de Asistencia Privada (LIAP).³⁷

En todas estas leyes y códigos mencionados anteriormente se establece la obligatoriedad o, al menos, la recomendación de contar con un órgano que tenga las funciones de un Consejo de Administración.

Por lo que toca a la creación de órganos intermedios especializados, la LMV establece que las SA Promotoras de Inversión Bursátil (SAPIB) y Sociedades Anónimas Bursátiles (SAB) deberán evolucionar al menos con dos Comités de apoyo: el Comité de Auditorías y el Comité de Prácticas Societarias. ³⁸

³⁷ Cf, Javier Arce Gargollo *El Gobierno de la Empresa. Consideraciones Legales*. IMEF, México, 2010, pp. 73-76.

³⁸ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, *Ley del Mercado de Valores*, México, 2005, p.11 Art. 19.

La LIC exige a las empresas del sector que cuenten con al menos tres Comités: Auditoria, Riesgos y otro más de Comunicación y Control.³⁹ El CMPC recomienda a todas las empresas contar con uno o más Comités que cubran las funciones de Auditoria así como las de Evaluación y Compensación, y Finanzas y Planeación (que caen dentro de las funciones resumidas bajo el concepto de Prácticas Societarias).⁴⁰

³⁹ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, *Ley de Instituciones de crédito*, México, 2010, p.142 Art. 133.

⁴⁰ Consejo Coordinador Empresarial, *op cit.*, pp. 22-35.

4.2 Resultados de la encuesta sobre GC.

Para efectos de esta primera encuesta sobre prácticas de GC llevada a cabo por la firma de PriceWaterHouseCoopers (PWC) a mediados del año 2011, se incluyeron en la muestra un total de 130 empresas residentes en México.

Puesto	#	Número de empleados	(%)
Presidente del Consejo	24	Menos de 101	10.0
Miembro del Consejo o similares	30	Entre 101 y hasta 250	13.8
Miembro del Comité o similares	3	Entre 251 y hasta 500	9.2
Director General	2	Entre 501 y hasta 1,000	13.1
Director de Finanzas	54	Entre 1,001 y hasta 3,000	18.5
Direcciones Relevantes	17	Entre 3,001 y hasta 5,000	11.5
		Más de 5,000	23.8
Ingresos (mdp)	%	Ámbito Regulatorio	
Menos de 301	13.8	Publica que cotiza en el extranjero	5.4
Entre 301 y hasta 500	10.0	Pública que cotiza en México	17.7
Entre 501 y hasta 1,000	6.9	Sector Financiero, Seguros y Fianzas	21.5
Entre 1,000 y hasta 2,000	16.9	Otras	55.4
Entre 2,001 y hasta 5,000	13.1		
Entre 5,001 y hasta 10,000	6.2		
Más de 10,000	33.1		

Los resultados de la encuesta sobre EGCM reflejan en términos generales, que el 94% del total de los encuestados respondió afirmativamente a la pregunta de si su empresa cuenta con un Consejo de Administración o un órgano similar, el 75% reconoció que sus empresas cuentan con un Comité enfocado a las funciones

relacionadas con Auditoría, Administración de Riesgos y Cumplimiento (CARC), en tanto que solo el 57% se refirió positivamente en relación a la existencia de uno o más Comités para cubrir las funciones relacionadas con Prácticas Societarias (CPS).⁴¹

4.3 Resultados por sector Industriales

Otro hallazgo interesante de la EGCM se refiere a las diferencias en las estructuras de Gobierno Corporativo de las empresas a nivel de sector y rama de actividad. Las empresas que operan en el sector de servicios registran una mayor cobertura en las prácticas de GC, toda vez que el 94.7% de los Consejeros o directivos que operan en este sector afirma que las empresas de referencia cuentan con un Consejo de Administración, el 82.7% declara que cuentan también con el Comité que cubre las funciones del CARC y 62.7% afirma contar también con un Comité que cubre las funciones del prácticas societarias.

Por lo que toca a las empresas del sector industrial, si bien el 92.7% de éstas posee un Consejo de Administración, la cobertura de la función de CARC es del 65.5% y menos de la mitad, 49.1% de las empresas de todo el sector industrial, reconoce contar con un Comité que cubra las funciones del CPS. Llama la atención que las empresas de la rama automotriz sean las que registren una menor vocación a favor de las prácticas de Gobierno Corporativo. ⁴²

⁴¹ PriceWaterHouse México *Primera encuesta de Gobierno Corporativo en México*, México, 2011, pp. 6-7.

⁴² *Ibid.*, p.8.

Estructura de Gobierno Corporativo por sectores y ramas de actividad

Porcentaje de participantes que contestaron "SI" o "aceptable"

Sectores y ramas de actividad	Consejo %	CARC %	CPS %
Automotriz	85.7	57.1	42.9
Construcción y Energía	100.0	66.7	33.3
Productos de consumo	91.7	62.5	54.2
Productos industriales	93.3	73.3	53.3
Total Sector Industrial	92.7	65.5	49.1
Asistencia pública y Gobierno	100.0	66.7	66.7
Comercio	87.5	75.0	75.0
Servicios Profesionales	90.9	72.7	45.5
Educación	100.0	66.7	66.7
Salud, Turismo y Restaurantes	83.3	83.3	66.7
Sector Financiero, Seguros y Fianzas	100.0	85.7	53.6
Telecomunicaciones, Medios y Entretenimiento	87.5	100.0	87.5
Transportación y Logística	100.0	100.0	80.0
Total de Sector de Servicios	94.7	82.7	62.7
Total	93.8	75.4	56.9

4.4 Tamaño y composición de los Consejos de Administración

El tamaño de los Consejos de Administración se mueve dentro de los límites – mínimos y máximos- establecidos por la LMV que aplica para las empresas que cotizan en la BMV y en la LIC para las empresas del Sector Financiero. Para las

empresas privadas que no cotizan en la BMV, el marco normativo de referencia es la LGSM y el CMPC.

Para la LMV los Consejos de Administración de las empresas registradas como Sociedades Anónimas Bursátiles (SAB), se deben conformar entre un mínimo de 5 miembros y un máximo de 21. A su vez, la LIC reglamenta que los Consejos de Administración tengan entre 5 y 15 miembros, mientras que el CMPC recomienda a las empresas ya sean estas públicas SAPIB, SAB, privadas SA, o las demás empresas u organizaciones lucrativas o no lucrativas que deban apegarse a otro tipo de regulaciones, contar con un mínimo de 3 miembros y un máximo de 15.

Tanto la LMV como la LIC y el CMPC, exigen y recomiendan que al menos el 25% de sus miembros del Consejo de Administración, tengan carácter de Consejeros Independientes, donde la LMV establece los criterios para determinar la independencia de un Consejero.

En cuanto a los Comités, la LMV requiere a las emisoras la creación y operación de al menos dos Comités para cubrir las funciones de Auditoría y de las Prácticas Societarias, en tanto que la LIC exige la operación de tres Comités para las funciones de Auditoría, Administración de Riesgos y de Comunicación y Control, que es un órgano de apoyo encargado de vigilar y evitar que en las empresas financieras se realicen operaciones o prácticas de lavado de dinero, por ejemplo.

Sobre estos temas, la EGCM descubre que el tamaño promedio de los Consejos de Administración de todas las empresas representadas es de 9.5 miembros, de los cuales, el 32.9% cubren los requisitos para ser considerados como Consejeros Independientes.

El tamaño promedio de los CARC es de 4.8 miembros, con un promedio del 56.8% de independencia, mientras que los CPS registran un promedio de 4.5 miembros de los que el 60.3% son calificados como independientes.

Tanto en el caso de los Consejos de Administración como en el de los “Comités” de Auditoría y Prácticas Societarias, el número de miembros y los porcentajes de independencia se encuentran entre los rangos establecidos por la LMV, la LIC y el CMPC.⁴³

Tamaño y composición de los Consejos de Administración

	Total de miembros	Miembros Independientes		Miembros patrimoniales	
		Promedio (prom)	Prom	(%)	Prom
Consejo	9.5	3.3	32.9	6.3	67.1
CARC	4.8	2.3	56.8	2.5	43.2
CPS	4.5	2.3	60.3	2.1	39.7
Otros Comités	5.2	1.2	27.0	4.0	73.0

4.5 La Empresa Familiar en México

La célula base que conforma al mundo empresarial en México es la Empresa Familiar, un tipo de organización que se parece más a la familia extendida y en la que suelen participar varios miembros de un mismo clan familiar encabezados por un liderazgo de tipo patriarcal único o compartido. Este modelo de organización familiar, es más común en empresas pequeñas y medianas pero no es poco común

⁴³ *Ibid.*, p.10.

encontrarlo también en empresas grandes o gigantes que incluso cotizan acciones o títulos de deuda en la BMV.

En este tipo de empresas lo común es que los Presidentes y CEO sean los mayores accionistas de estas empresas o sus hijos.

Los resultados muestran que en el 78.7% de las empresas representadas, el Presidente es uno de los Accionistas de control, y sólo en el 21.3% de los casos se tiene a un Presidente independiente de los Accionistas Familiares.

Algo similar ocurre con los CEO, aunque en esta posición ya se comienza a notar un cambio en las políticas familiares a favor de ceder la posición de CEO a un Administrador Profesional Externo: a este respecto los resultados muestran que el 60.7% de los CEO de las empresas representadas son accionistas relevantes en la Compañía o su hijos, mientras que el 39.3% de los CEO califican ya como Administradores Externos Profesionales.

4.6 La crítica de la Pirámide.

Una de las circunstancias más polémicas a nivel mundial es que el Presidente y el CEO sean la misma persona. De hecho, una de las prácticas de Gobierno Corporativo más recomendadas, en diferentes latitudes del mundo, es la de separar las funciones de Presidente y CEO. El argumento para cuestionar la concentración de estas funciones es en realidad un axioma sencillo y contundente: no se vale ser juez y parte.

Los resultados de la EGCM nos señalan que la concentración de estas funciones en una sola persona en las empresas mexicanas sigue siendo “la regla” y es bastante común encontrarnos con esta situación aún en las empresas mexicanas que cotizan en la BMV, e incluso en los mercados de Nueva York.

¿Juez y Parte?

¿El presidente es el mismo que el CEO?	No (%)	Si (%)
Otras	54.5	45.5
Sector Financiero, Seguros y Fianzas	75.0	25.0
Pública que cotiza en México	52.2	47.8
Pública que cotiza en el Extranjero	40.0	60.0
Total	58.2	41.8

Como se podrá observar en la gráfica anterior, cerca del 42% de los participantes en la EGCM reconoció que en las empresas que aconsejan o en las que trabajan, el Presidente y el CEO son la misma persona.

Sean cuales sean los argumentos a favor, la concentración de las dos funciones en una misma persona puede causar confusiones en las diferentes líneas de mando de alto nivel, comprometer la imparcialidad de los miembros del Consejo y debilitar los mecanismos establecidos para la óptima toma de decisiones en forma colegiada. Hoy en día, esta concentración de poder corporativo es uno de los usos y costumbres de la cultura empresarial mexicana que sería muy provechoso erradicar.⁴⁴

⁴⁴ *Ibid.*, p.11.

4.7 Los D&O un mercado incipiente en México

Los instrumentos de Cobertura de Riesgos por Responsabilidad Civil llevan ya 15 años en México. Quienes lo utilizan más a menudo son las empresas mexicanas que cotizan en la BMV y aquellas que tienen listadas operaciones o programas de American Depositary Receipts (ADRs) en las bolsas de valores extranjeras.

Como resultado de los ambientes legales a los que están expuestos, es en estos grupos de empresas donde hay más conciencia de la importancia de estos instrumentos. El nombre formal de este producto es “*Director and Officers Liability Insurance*” (D&O), y es un instrumento que refleja la responsabilidad Civil que asume el Consejo de Administración, en lo particular, y la alta Administración de la empresa.

El D&O es un producto cuyo objetivo es cubrir el patrimonio de las personas físicas que, durante el ejercicio de su labor, incurren en daños y perjuicios. En una empresa es como una suma asegurada para un determinado número de personas que estén sujetas a cualquier tipo de investigación formal, y que, en la práctica funciona a medida que la empresa compra la póliza y se las proporciona. Si hay un fallo o una sentencia judicial que dictamine esa responsabilidad legal, entonces será la póliza la que pagará la suma asegurada.

El último impulso que han tenido estos D&O se dio en dos momentos: el primero fue en el año 2000, con la promulgación de la Ley Sarbanes Oxley en EU y, el segundo, en el año 2006 con la LMV.

Otro factor que tiene mucha influencia en la demanda de estos instrumentos es la incorporación de Consejeros Independientes, quienes pueden estar sujetos a

demandas derivadas de su participación en procesos de toma de decisiones en los Consejos de Administración de las Compañías.

Con la LMV, los Consejeros de las empresas han quedado más expuestos a posibles demandas por incumplimiento de sus responsabilidades fiduciarias, y a pesar de ello, el mercado de los D&O ha tenido un crecimiento lento. Todavía es muy pequeño si se compara con el avance que muestra esta cobertura en países desarrollados, especialmente en los europeos, y aunque no existe ninguna estadística oficial que pueda darnos una idea precisa del mercado, lo que si podemos estimar es que en México no hay más de 300 pólizas D&O vigentes.

Si consideramos, además que solo las 130 empresas que cotizan en la BM tienen en conjunto alrededor de 1,400 o 1,500 Consejeros, y que existen algunos miles de empresas más que poseen un Consejo de Administración, podemos concluir que los D&O no alcanzan a cubrir más de 1% del mercado potencial para estos productos en México.⁴⁵

4.8 Gobierno Corporativo a la Mexicana

En artículo publicado por la firma consultora PricewaterhouseCoopers México en el año 2009 comenta los siete aspectos principales que las medianas y grandes empresas mexicanas (no públicas) deben considerar.

Ante las nuevas disposiciones (Ley Sarbanes-Oxley, Ley del Mercado de Valores) que marcan el actuar de las empresas que cotizan en la BMV, muchos se han cuestionado ¿cómo debo cumplirlas?; ¿cuanto me cuesta?; ¿cuales son las consecuencias de no hacerlo?. Las empresas mexicanas no públicas deben apuntar,

⁴⁵ Zurich Insurance Group, *Líneas Financieras, Seguros de Consejeros y Funcionarios (D&O)*, México, s.f. desde http://www.zurich.com.mx/lineas_seguros_consejeros.htm

sin duda, a un mejor control y administración de su negocio, con leyes o sin ellas. Es sin duda un elemento fundamental para el éxito de este tan competido entorno económico.

A continuación se mencionan los siete aspectos básicos que estas empresas deben considerar para aplicar las mejores prácticas de gobierno corporativo:

1.- Directores más responsables

El CEO y CFO son directamente responsables de la totalidad, integridad y exactitud de la información que emita la entidad. Sin duda, esta nueva obligación en la que ambos tienen que firmar certificados que los responsabilizan legal y penalmente en caso de cometer el delito de falsedad de información. El accionista mexicano debe exigir esa misma responsabilidad a sus principales funcionarios, medida que reforzará el compromiso con la operación transparente de la empresa que representan.

2.- Un Consejo de Administración dinámico y comprometido

Las reglas otorgan una importante responsabilidad al Consejo de Administración. La idea es lograr una administración más profesional, con representantes independientes que no estén ligados a los accionistas, de esta forma se camina hacia una administración efectiva y transparente. El empresario mexicano debe asegurarse de que cuenta con un consejo, en primer lugar, independiente, luego sabio y, sobre todo, comprometido.

3.- Experiencia financiera externa

Las disposiciones ponen particular énfasis en la constitución, integración y reglas de operación del Comité de Auditoría. En este comité se requiere un presidente que sea independiente de los accionistas. Es

recomendable que dentro de este comité, exista un miembro “experto financiero” para que su labor conjunta sea competente al momento de la revisión de la información financiera y de los reportes que presentan los auditores externos e internos.

4.- Información financiera más confiable

Implantar un proceso formal de análisis y aprobación de los informes financieros, por expertos. Para cumplir esta tarea, los miembros tienen que conocer bien los riesgos del negocio y el ambiente de control que los engloba.

5.- Coherencia entre compensación y desempeño

Asesoría formal y análisis profesional del desempeño y remuneración de la alta dirección. Otro comité que se recomienda en las mejores prácticas, es aquel que tiene que ver con el manejo del recurso humano y particularmente con la compensación de la alta gerencia. El empresario mexicano necesita apoyarse en un Consejo experto y, de preferencia, independiente para fijar bien sus paquetes de compensación a la alta gerencia, de manera que remunere el valor, motive el desempeño y cuide, ante todo, no desvirtuar la actuación profesional de su gerencia a causa de la paga de bonos desequilibrados.

6.- Controles internos eficientes

Mayor preocupación por los controles internos. Se requiere que la alta gerencia establezca procesos y controles efectivos para garantizar la totalidad e integridad de las revelaciones necesarias en los informes de la

empresa, sean financieros o no. Hay que invertir en el control interno. Un control interno sólido ya no es un lujo, es una necesidad.

7.- Una mejor cultura corporativa

Por una administración profesional de los negocios, con base en Códigos de Conducta y adecuada administración de riesgos. El control interno es el proceso que, además de cumplir ciertas regulaciones y emitir estados financieros confiables, busca asegurar que los objetivos del negocio se logren de manera eficiente y efectiva, la idea de reportar eventualmente el valor real de la empresa y buscar una administración profesional de los negocios. Finalmente, el elemento que cierra el círculo es un Código de Ética, que permita dar una guía a todos los miembros de la empresa y demás partes relacionadas, de los valores y conductas adecuadas para desarrollar o conducir los negocios de la entidad.⁴⁶

Todos los elementos aquí anunciados contribuyen directamente al logro de este objetivo que se convirtió en algo trascendente para la comunidad financiera internacional y que bien deben aprender a anticipar los empresarios mexicanos.

⁴⁶ PriceWaterHouseCoopers México, *Gobierno Corporativo a la Mexicana*, México, 2010, pp. 1-3.

CAPÍTULO 5

Comparativo de la mejores prácticas Empresariales de Gobierno Corporativo en Empresas Transnacionales vs. Empresas Mexicanas

5.1 Análisis Comparativo de los Códigos de Gobierno Corporativo

El papel del nominado GC o Gobierno de las empresas, ha adquirido gran relevancia en las últimas décadas tanto a nivel nacional como internacional. Los distintos escándalos financieros que han tenido lugar en los últimos años (caso Enron, Parmalat, Tyco, WorldCom, Lehman Brothers, etc) han generado una creciente preocupación en esta área, la cual ha desencadenado el desarrollo de diversas recomendaciones y regulaciones sobre Gobierno Corporativo que se han plasmado en distintos Informes en el contexto internacional. Es por ello que desde los años noventa se viene observando una importante tendencia en el desarrollo de los denominados códigos de conducta o de buenas prácticas a nivel mundial.

Aunque cada uno de los Códigos existentes en los diferentes países cuenta con características propias, existen algunas recomendaciones comunes en la mayoría de los mismos. En muchos de ellos se recomienda que se incluya un número determinado de Consejeros externos para garantizar la independencia de los órganos de gobierno, que el tamaño del Consejo no sea demasiado grande, que las remuneraciones de los directivos no sean fijas sino que estén en relación con los rendimientos de los accionistas, que el rol del Presidente y del CEO (Chief Executive Officer) recaiga en personas distintas, etc.

En el siguiente estudio, se tomaron como elementos de análisis los diferentes Códigos y normativas existentes en los diversos países. Son muchos los países que han decidido poner en práctica distintos Códigos de Buen Gobierno, dirigido principalmente a las Compañías que cotizan en la Bolsa como medida de garantía de una correcta actuación de las mismas y de sus responsables.

Aunque este comparativo se centra en el entorno europeo, se incorpora también a los EUA ya que se considera uno de los países pioneros en esta materia. Por lo tanto se ha incluido en el análisis a los EUA, Inglaterra, Alemania, Francia, España y México.

5.2 Principales Códigos de Gobierno Corporativo publicados por País /Organismo

PAIS	AÑO	NOMBRE DEL INFORME
EUA	2003	Final NYSE Corporate Governance Rules
EUA	2008	Principios clave para reforzar el Gobierno Corporativo de las Compañías públicas en USA
Inglaterra	1992	Informe Cadbury (Los Aspectos Financieros del G.C)
Inglaterra	1995	Informe Greenbury (Grupo de Estudios sobre la Remuneración de los Directivos
Inglaterra	1998	Código Hampel
Inglaterra	2006	Código combinado sobre Gobierno Corporativo
Inglaterra	2008	Código combinado sobre Gobierno Corporativo (revisado)
Alemania	2000	Reglas de Gobierno Corporativo para empresas Publicas
Alemania	2006	Enmienda al Código de Gobierno Corporativo Alemán – Código Cromme
Alemania	2007	Enmienda al Código de Gobierno Corporativo Alemán – Código Cromme
Alemania	2008	Enmienda al Código de Gobierno Corporativo Alemán – Código Cromme

Francia	1995	Informe Vienot I
Francia	1999	Informe Vienot II
Francia	2003	El Gobierno Corporativo de las sociedades Públicas
ESPAÑA	1998	Código de Buen Gobierno: Informe Olivencia
ESPAÑA	2003	Informe Aldama
ESPAÑA	2006	Código Unificado sobre Buen Gobierno Informe Conthe
México	2010	Código de Mejores Prácticas Corporativas

5.3 Análisis Comparativo

La mayoría de los Códigos sobre GC tratan aspectos similares, centrándose por ejemplo en las funciones del Consejo de Administración, en la composición de los órganos de gobierno, en la existencia o no de otras Comisiones especiales de apoyo al Consejo, etc., lo cual es lógico ya que el objetivo de todos ellos es compartido: mejorar el GC de las organizaciones así como la transparencia en estas cuestiones. En muchos de los casos se observa que las recomendaciones son similares en los distintos países aunque no necesariamente coincidentes. Por ello, a continuación se expone un comparativo de aquellos apartados que se consideran centrales o de mayor relevancia en la elaboración de estos Códigos mostrando el tratamiento que realiza cada uno de los países sobre ellos. Los puntos que se han analizado han sido seleccionados por ser comunes a la mayoría de los códigos así como por ser cuestiones que se han considerado trascendentes en el análisis del GC.

ASPECTO ANALIZADO	OBSERVACIONES
Voluntariedad versus Obligatoriedad de las Recomendaciones o Normativas tanto en cumplimiento como en información	Se observa que en la mayoría de los casos el seguimiento de las recomendaciones es voluntario siendo obligatorio, no obstante, informar de ello, indicando el grado de cumplimiento o no de las medidas propuestas, aplicándose por tanto el principio denominado <i>comply or explain</i>
Organizaciones a las que se dirige	Se comprueba que en la mayoría de las ocasiones los Códigos se dirigen a las compañías cotizadas, aunque en algunos casos se introducen también algunas excepciones y/o ampliaciones
Principales funciones asignadas al Consejo de Administración	En este punto se tratará de exponer las responsabilidades más relevantes que los Códigos otorgan a su Consejos.
Composición del Consejo de Administración	Para analizar este punto se han tenido en cuenta el número total de Consejeros, el número o porcentaje de Consejeros externos tanto internos como independientes, así como el tratamiento otorgado a la diversidad de Género en los Códigos
Comisiones especiales de apoyo al Consejo de Administración	Muchos de los Informes sobre Gobierno Corporativo recomiendan la creación de diversas Comisiones delegadas de los Consejos, por lo que resulta interesante analizar los diversos tipos de comisiones creadas y sus funciones
Presidente versus CEO	Tras el análisis comparativo se observa que no existe un claro consenso sobre la preferencia por la separación o unión de las funciones de los máximos responsables de la sociedad (Presidente y CEO). A pesar de ello, los Códigos de Gobierno Corporativo sí suelen reflexionar sobre este dilema inclinándose en ocasiones por una de las dos opciones.
Retribuciones de los Consejeros	Tanto las políticas retributivas aplicadas, como la composición de las remuneraciones ofrecidas o la transparencia informativa de estos aspectos, son elementos incluidos en muchas de las recomendaciones sobre Gobierno Corporativo y que merecen especial atención
Auditores externos	Para garantizar la independencia de las firmas auditoras, algunos Informes introducen recomendaciones sobre el tipo de relaciones que debe mantener la empresa con sus auditores, atendiendo a los honorarios pagados, los servicios de no-auditoria recibidos, etc.

5.3.1 Voluntariedad versus Obligatoriedad de las Recomendaciones o Normativas: cumplimiento e información.

En este apartado se tratará de analizar si las pautas establecidas en los distintos Códigos se considera que son de carácter voluntario u obligatorio. Asimismo en algunos casos se observará que no se exige el cumplimiento de las propuestas de los Códigos pero sin embargo, se exige que se informe sobre el grado de seguimiento de las recomendaciones.

En el caso de España, se propone una adopción voluntaria de las medidas propuestas, recomendando su seguimiento, pero dejando en último término la elección en manos de las compañías. Se considera que cada empresa es libre de adoptar aquellas medidas que considere más adecuadas sin tener que existir ninguna regulación que obligue al respecto. Sin embargo a partir del año 2003 la ley del Mercado de Valores Español, exige la publicación de un Informe anual en el que se informe sobre el grado de seguimiento de los lineamientos del GC, o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones; es decir, no se obliga al cumplimiento de las recomendaciones, pero sí a su publicación e información, la cual hace referencia al conocido principio anglosajón “*comply or explain*”, es decir cumplir o explicar. Asimismo se establece un modelo homogéneo para la presentación del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC).⁴⁷

En el código francés de buenas prácticas, el igual que en el Español, se habla de “recomendaciones” por lo que su carácter es voluntario, ya que se considera que una compañía puede ser muy diferente al resto, por lo que no tendría sentido

⁴⁷ Cf. Comisión Nacional del Mercado de Valores de España, *Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas*, España, 2006, p.11.

establecer unas pautas comunes obligatorias, no obstante, sí se obliga a la presentación de un Informe anual en el cual se haga constar de manera precisa el seguimiento de las recomendaciones justificando aquellos puntos que no se hayan aplicado.⁴⁸

En la legislación inglesa se indica que el Código no es un conjunto rígido de reglas sino que es una guía de carácter voluntario, puesto que existe gran diversidad entre las compañías y no se puede establecer unas reglas comunes entre todas ellas. Sin embargo, también indica que las compañías deben informar sobre la aplicación de las recomendaciones adoptadas, así como justificar el no-cumplimiento de aquellas recomendaciones propuestas que no se hayan aplicado (“comply or explain”).

En el ámbito alemán no se indica expresamente la obligatoriedad o no de la aplicación de los puntos tratados en él, ya que simplemente se menciona que las reglas establecidas en el Código deben servir como una guía de ayuda a las compañías, por lo que se deduce que se trata de un conjunto de recomendaciones de carácter voluntario. Del mismo modo se sugiere que se informe de su aceptación, grado de cumplimiento, ajustes realizados, etc, en el correspondiente Informe Anual.⁴⁹

Fuera ya del entorno europeo, pero debido a su gran trascendencia como potencia mundial, se comentan algunas de las recomendaciones establecidas en los EUA.

⁴⁸ Cf. Association Francaise des Entreprises privees AFEP, *Recommendations of the Comittee on corporate governance chaired by Mr. Marc VIENOT*, Francia, 1999, p.4.

⁴⁹ Regierungskommission, *Código Aleman de Gobierno Corporativo*, Alemania, 2005, p.1.

Hay que tener en cuenta que en los EUA, las cuestiones de Gobierno Corporativo cuentan con un carácter más compulsivo, siendo muestra de ello la “Sarbanes-Oxley Act de 2002” orientada a temas de Buen Gobierno de las compañías americanas y cuyo seguimiento es obligatorio. Se contempla la aplicación de sanciones a aquellas compañías que no cumplan los estándares fijados y los CEO deberán certificar cada año que no tienen conocimiento de ninguna violación por parte de la empresa de los estándares ya establecidos sobre GC o informar de ello en el caso de que se produjera algún punto de no-cumplimiento. También se exige a las compañías que cotizan en la Bolsa, que adopten un Código de conducta y ética aplicable a todos los empleados.⁵⁰

Legislación Mexicana: Las recomendaciones son de aplicación voluntaria, señalando que las sociedades que cotizan sus acciones en la BMV y las instituciones financieras deberán cumplir las regulaciones respectivas, las cuales establecen una observancia estricta.⁵¹

5.3.2. Organizaciones a las que se dirige

En líneas generales todos los Códigos van dirigidos principalmente a las sociedades que cotizan en la Bolsa en cada uno de los mercados de origen, pero en algunos se pueden encontrar ligeras diferencias sobre todo en referencia al tamaño de las compañías. El Código alemán anima a las compañías que no cotizan en la Bolsa a que tengan en cuenta el seguimiento del mismo.

⁵⁰ Thomas Sheridan, Nigel Kendal, *El gobierno de la empresa: dirigir a los directivos*, Canon, España, 1994, pp. 43-46.

⁵¹ Consejo Coordinador Empresarial., *op cit.*, p.9.

Legislación Mexicana: Menciona que es deseable que todas las sociedades incorporen las recomendaciones sobre GC, para ello, cada una definirá de acuerdo a sus necesidades, el paso y medida de su implementación. De esta manera, las empresas mexicanas serán más competitivas entre sí y con las del resto del mundo, pues tendrán como herramienta a las mejores prácticas corporativas internacionalmente aceptadas.

5.3.3. Principales funciones y responsabilidades asignadas al Consejo de Administración

En el contexto español destaca como función primordial del Consejo el control de la gestión, es decir engloba aquellas tareas de supervisión y control dirigidas a orientar la política de la Compañía, controlar las instancias de gestión y servir de enlace con los accionistas. Asimismo este órgano debe velar por la supervivencia de la empresa a largo plazo, persiguiendo los intereses generales de la organización.⁵²

Para el caso francés se establece una cuádruple función para el Consejo de Administración, la cual consiste en definir la estrategia de la compañía; designar a las personas encargadas de gestionar la empresa según la estrategia y el modo de organización; controlar la gestión; y velar por la calidad de la información proporcionada a los accionistas y a los mercados.⁵³

La legislación inglesa establece un listado de funciones del Consejo entre las que se encuentran: liderar la compañía con prudencia y control efectivo, establecer

⁵² Comisión Nacional del Mercado de Valores de España, *op cit.*, pp. 17-20.

⁵³ Association Francaise des Entreprises privees AFEP, *op cit.*, p.6.

los objetivos estratégicos, asegurar que los recursos financieros y humanos necesarios estén disponibles, revisar la efectividad de la gestión, etc.

Respecto a los órganos de gobierno de las sociedades alemanas, se encuentra una peculiaridad en comparación con la organización de otros países. En el caso de las compañías alemanas, en lugar de existir el denominado Consejo de Administración, existen dos órganos complementarios denominados “Management Board” y “Supervisory Board”. El primero de ellos, que corresponde al Consejo de Gestión o Junta Directiva, es el encargado de la implementación de la estrategia y responsable de asegurar el cumplimiento con los requerimientos legales existentes. También, es el encargado de informar sobre todos los sucesos novedosos que puedan modificar el precio de los valores de la compañía. Por su parte el Consejo de Supervisión o de Vigilancia es el encargado de ofrecer consejo y controlar al Consejo Gestor así como evaluar la consecución de los objetivos corporativos a largo plazo. Conjuntamente ambos órganos deben informar anualmente sobre los asuntos de Gobierno Corporativo en un “Informe sobre el Gobierno Corporativo”.⁵⁴

Por otra parte, la legislación de EUA indica que el Consejo es el mecanismo encargado de la dirección de la compañía cuyo objetivo debe ser la creación a largo plazo de valor para la entidad. Asimismo lista una serie de funciones y responsabilidades de éste órgano entre las que se encuentran la selección de los ejecutivos, el control de la efectividad, la supervisión de la estrategia y los riesgos de la compañía así como garantizar la transparencia de la información, etc.

⁵⁴ Regierungskommission, *op cit.*, p.1-2.

Legislación Mexicana: Establece que la operación diaria de una sociedad es responsabilidad del Director General y su equipo de dirección, mientras que la labor de definir la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión, es responsabilidad del Consejo de Administración. Recomienda también que las funciones del Consejo de Administración no involucren actividades de la Dirección General y su equipo de dirección, con objeto de que las líneas de autoridad y responsabilidad sean transparentes.⁵⁵

5.3.4 Composición del Consejo de Administración

En la mayoría de los Códigos analizados se incluye alguna recomendación o exigencia relativa a la composición de los Consejos de Administración.

En la Legislación española se aconseja una dimensión del Consejo de entre 5 y 15 miembros, para fomentar la eficacia del mismo y la participación de sus integrantes. Asimismo se recomienda que el porcentaje de Consejeros externos sea mayoritario, pero siempre respetando la estructura de capital de la sociedad. Una modalidad en la legislación española es el apartado a la diversidad de género donde se sugiere que en el caso de que una organización cuente con un número escaso o nulo de Consejeras, deberá explicar los motivos y las iniciativas implantadas para evitar esta situación, intentando apoyar la incorporación del género femenino a los órganos de administración.⁵⁶

El código francés recomienda que cada organización adopte la forma de Consejo que más le convenga aunque remarca la importancia de incorporar

⁵⁵ Consejo Coordinador Empresarial., *op cit.*, pp.13-14.

⁵⁶ Comisión Nacional del Mercado de Valores de España, *op cit.*, pp. 24-25.

Consejeros Independientes. Como rasgo distintivo en estas recomendaciones destaca el hecho de que se recomienda que exista cierta diversidad en el Consejo, tanto en lo que se refiere a formación, nacionalidad, como equilibrio entre hombres y mujeres.⁵⁷

En la legislación inglesa destaca el papel de los Consejeros no-ejecutivos, indica que el Consejo debe reunir a los miembros que considere necesario según el tipo de entidad de la que se trate. Resalta la idea de adoptar una estructura equilibrada entre ejecutivo y no- ejecutivo, de forma que ninguna persona o grupo pueda dominar el proceso de toma de decisiones del Consejo.

En el ámbito alemán, se observa que los Códigos no mantienen las denominaciones establecidas en otros Informes correspondientes a Consejero ejecutivo, Consejero no ejecutivo, etc. Uno de los motivos reside en el hecho de que la estructura establecida en las entidades alemanas no corresponde con la aplicada en otros países, ya que la estructura dual de Consejo de Gestión y Consejo de Supervisión es característica del país germano. La única mención que se hace en relación con los miembros del Consejo de Gestión, es al indicar que deberán perseguir el interés de la compañía y no su propio beneficio personal. Por su parte, respecto al Consejo de Supervisión sí se establece que debe estar formado por un número suficiente de miembros independientes (aquellos que no tengan una relación con la entidad) para garantizar la independencia y el control.⁵⁸

⁵⁷ Association Francaise des Entreprises privees AFEP, *op cit.*, p.7.

⁵⁸ Regierungskommission, *op cit.*, p.5-6.

Aunque las reglas americanas no establecen indicaciones sobre las funciones del Consejo, sí que incluye alguna recomendación relativa al papel de los Consejeros independientes. Se establece que las compañías que cotizan en Bolsa, deberán tener mayoría de Consejeros independientes, ya que es un modo de incrementar la calidad del Consejo y disminuir la posibilidad de conflictos de intereses.

Legislación Mexicana: Se recomienda que el Consejo de Administración este integrado por un número que se encuentra entre 3 y 15 consejeros. La composición diversa del Consejo de Administración es conveniente para el logro de sus funciones, por lo que resulta importante considerar la figura del consejero independiente. Se recomienda que los consejeros independientes representen, cuando menos, el 25% de total de consejeros. Recomienda también que no existan consejeros suplentes, y si los hubiere que cada consejero propietario sugiera quién sea su suplente y se establezca un proceso de comunicación que les permita una participación efectiva.⁵⁹

5.3.5 Comisiones Especiales de Apoyo al Consejo de Administración

Como se puede observar al revisar los diversos Códigos sobre Buen Gobierno, en muchos de ellos se propone la constitución de diferentes Comisiones de apoyo, especializadas en una serie de tareas como complemento del trabajo realizado por los Consejos.

⁵⁹ Consejo Coordinador Empresarial., *op cit.*, pp.15-17.

La legislación española denomina a estas Comisiones como órganos consultivos e informativos considerándolas Comisiones delegadas de control. Se aconseja que al menos existan dos de ellas, una dedicada a las funciones de Auditoria y Cumplimiento y otra para los asuntos de Nombramientos y Retribuciones. Se menciona también la posibilidad de incluir una tercera comisión de Estrategia e Inversiones.⁶⁰

El código francés recomienda la formación de un Comité de Selección, un Comité de Remuneración y un Comité de Cuentas, como órganos de apoyo del Consejo, indicando para cada uno de ellos una serie de recomendaciones sobre la composición y las funciones designadas a los mismos.⁶¹

Por su lado, la legislación británica recomienda la formación de la Comisión de Nombramientos, la Comisión de Remuneración y la Comisión de Auditoria, como comisiones de apoyo al Consejo de Administración, señalando ciertas recomendaciones sobre su estructura y composición.

Por otro lado en la legislación de EUA se exige la formación de tres Comisiones en el seno de las sociedades que cotizan en la Bolsa: la Comisión de Nombramiento o de Gobierno Corporativo, la Comisión de Remuneración y la Comisión de Auditoria siendo preferible que estén formadas por consejeros independientes.

En el caso alemán simplemente indica en términos generales que el Consejo de Vigilancia constituirá las Comisiones que considere oportunas para tratar los

⁶⁰ Comisión Nacional del Mercado de Valores de España, *op cit.*, pp. 41-49.

⁶¹ Association Francaise des Entreprises privees AFEP, *op cit.*, p.8.

temas relacionados con la estrategia de la empresa, la remuneración de los miembros de la Junta Directiva, las inversiones y financiamiento. Se presta especial atención a la Comisión de Auditoría, encargada de los temas relacionados con la rendición de cuentas, la gestión de riesgos, el control del auditor externo.

Legislación Mexicana: Se considera que existen cuando menos tres áreas específicas en las que el Consejo de Administración debe tomar determinaciones importantes para la sociedad las cuales son: Auditoría, Evaluación y Compensación y Finanzas y Planeación.⁶²

5.3.6 Presidente versus CEO: separación o unión de funciones

En muchas ocasiones las distintas recomendaciones o normativas sobre Buen Gobierno han debatido sobre la dualidad o no en los cargos de Presidente y Director Ejecutivo, sin llegar a un consenso en las opiniones.

En España, se considera que no puede establecerse una pauta generalizada ya que tanto la acumulación como la separación de cargos cuentan con diversas ventajas e inconvenientes. Por ello, simplemente indica que en el caso de que la empresa opte por la coincidencia de las figuras de Presidente y CEO en la misma persona, se tomen las medidas de cautelas necesarias para evitar que el poder acumulado en manos de un solo agente pueda resultar excesivo.

Tanto la legislación Francesa como en la Inglesa, se muestran más favorables hacia la separación de poderes entre el Presidente y el director general para evitar una excesiva concentración de poder en manos de una única persona. En este sentido se comenta que si una sociedad opta por la combinación de

⁶² Consejo Coordinador Empresarial., *op cit.*, pp.18-19.

funciones en un solo agente, el Consejo deberá justificar su postura e informar de la situación.⁶³

Por su parte, en los códigos alemanes, no aparece ninguna mención a la cuestión sobre la unión o separación de los cargos de Presidente y CEO, lo cual puede deberse a la estructura característica de los órganos de gobierno de las empresas alemanas. Al tener establecidos dos Consejos al mando de la empresa, puede que ya no tenga tanto sentido marcar las diferencias entre Presidente y CEO puesto que en cierto modo ya se da dicha separación.

Legislación Mexicana: Establece la recomendación de separar las funciones de Presidente y CEO argumentando que no se vale ser “juez y parte” y que la concentración de las dos funciones en una sola persona puede causar confusiones en las diferentes líneas de mando de alto nivel, comprometer la imparcialidad de los miembros del Consejo y debilitar los mecanismos establecidos para la óptima toma de decisiones.⁶⁴

5.3.7 Retribuciones de los Consejeros

Otro de los temas que más expectación genera, es el relativo a las retribuciones de los Consejeros de la compañía, prestando atención tanto a las políticas de retribución ofrecidas, como a la publicación y/o obligación de informar sobre las mismas, etc.

⁶³ Association Francaise des Entreprises privees AFEP, *op cit.*, pp. 3-4.

⁶⁴ Consejo Coordinador Empresarial., *op cit.*, p.14.

La legislación española aconseja que la remuneración de los Consejeros esté relacionada con los rendimientos individuales y de la compañía, así como que sea conocida y sea suficiente para motivar al propio Consejero pero sin resultar excesiva. Se recomienda que una parte de la remuneración esté vinculada a los resultados de la empresa de modo que se encuentren más alineados los intereses del Consejero con los de los accionistas. Para todo ello se sugiere la creación de una Comisión de Retribuciones, para revisar estas políticas.⁶⁵

Las recomendaciones francesas indican que en el Informe Anual se incluya un capítulo sobre las remuneraciones percibidas por los dirigentes señalando la política de remuneración de los equipos directivos, el monto total de las remuneraciones diferenciando entre parte fija y variable.⁶⁶

Por su parte, el código inglés establece como lema general que las remuneraciones sean suficientes para atraer y retener a los directivos que están a cargo de la empresa y que se relacionen con el desempeño corporativo e individual, pero señalando que, se debe evitar pagar más de lo necesario.

En el código alemán, las políticas de remuneración difieren si se trata de los miembros del Consejo de Gestión o del Supervisor. Para el primero de los casos, se indica que las remuneraciones ofrecidas deberán ser las suficientes para motivar la creación de valor a largo plazo, pudiendo incluir programas de incentivos relacionados con el valor de las acciones o el éxito de la compañía. Asimismo, se indica que los elementos de remuneración monetarios deben estar formados por

⁶⁵ Comisión Nacional del Mercado de Valores de España, *op cit.*, pp. 35-37.

⁶⁶ Association Francaise des Entreprises privees AFEP, *op cit.*, pp. 4-5.

una parte fija y otra variable, estando este último término formado por elementos excepcionales o por elementos que incorporen un incentivo a largo plazo. Por otro lado, respecto al Consejo Supervisor sólo se indica que la remuneración deberá ser apropiada al nivel de responsabilidad de los logros conseguidos.⁶⁷

Legislación Mexicana: En México durante muchos años la tradición y los usos y costumbres han dictado la etiqueta de que ser Consejero es un nombramiento honorífico; un título de honor. Sin duda alguna, siempre será un honor pertenecer al Consejo de Administración de una o más empresas y eso es una realidad. Pero lo que deja de ser realista es esperar que por una retribución honorífica, los Consejeros puedan lograr un desempeño óptimo.

5.3.8 Auditores Externos: relación con la Compañía

Se ha comentado la necesidad y obligatoriedad sobre el establecimiento de una Comisión de Auditoría como responsable del control y supervisión a nivel interno de la organización. No obstante, las compañías también cuentan con la participación de auditores externos que verifican y evalúan la buena marcha de las empresas. Respecto a esta cuestión, las recomendaciones sobre buenas prácticas comentan algunos puntos relativos a la independencia de los auditores, su relación con la empresa, etc.

El código español indica que tanto el Consejo de Administración como la Comisión de Auditoría deben velar por la independencia de los auditores externos controlando e informando sobre el porcentaje que representan los honorarios procedentes de la compañía sobre el total de ingresos de la firma auditora. Se

⁶⁷ Regierungskommission, *op cit.*, p.6.

recomienda que las empresas no contraten a aquellos auditores en los que los honorarios recibidos de la organización representen un porcentaje significativo de los ingresos totales del auditor (por ejemplo superior al 10%) para velar por su independencia y objetividad. Asimismo, si la firma de auditoría presta otros servicios de consultoría o asesoría a la empresa, ésta deberá adoptar algunas cautelas al respecto. También considera que las compañías deberían establecer sistemas de control sobre las relaciones que mantengan con las entidades auditoras que no sean la propia auditoría de cuentas.⁶⁸

De forma similar, el código francés menciona también la necesidad de establecer una relación de independencia entre los auditores y la compañía. En este sentido se comenta por ejemplo que deberá informarse sobre el porcentaje que representan los honorarios pagados por la compañía sobre el total de ingresos de la firma auditora. Asimismo se aconseja que las compañías no soliciten servicios de asesoría o consultoría a las firmas que auditan sus cuentas para garantizar la independencia y objetividad de los resultados.⁶⁹

De forma similar, el código inglés dedica un apartado de su Informe a la figura del auditor externo, apuntando que para garantizar su independencia se considera apropiado que el porcentaje de ingresos que una firma auditora reciba de un determinado cliente, sea inferior al 10%. Sin embargo, indica que en caso de que el auditor externo proporcione también servicios diferentes a la auditoría, se deberá informar sobre las medidas tomadas para garantizar la independencia y

⁶⁸ Comisión Nacional del Mercado de Valores de España, *op cit.*, p. 43.

⁶⁹ Association Francaise des Entreprises privees AFEP, *op cit.*, p.8.

objetividad de la relación, pero no incluye ninguna recomendación sobre el porcentaje determinado que debe alcanzar.

También el código alemán muestra interés en la necesidad de asegurar la independencia de los auditores externos, estableciendo para ello unos márgenes que limitan la relación de la firma auditora con la empresa.

En la legislación de EUA, al hablar de la Comisión de auditoria que debe formarse en las compañías que cotizan en la Bolsa, las recomendaciones indican que ésta debería considerar si es necesario que la firma auditora rote regularmente, para garantizar la independencia del auditor. Es decir, aunque no se establece un número de años en concreto en los que una misma firma puede auditar a una compañía, se recomienda que cada sociedad establezca este límite para asegurar la independencia de los auditores externos.

Legislación Mexicana: El comité recomienda que exista un órgano intermedio que apoye al Consejo de Administración en la función de auditoria, asegurándose que tanto la auditoria interna como la externa se realice con la mayor objetividad e independencia posible, procurando que la información financiera sea emitida y revelada con responsabilidad y transparencia.

Para la auditoria externa de los estados financieros así como para cualquier otro servicio se recomienda abstenerse de contratar despachos en los que los honorarios percibidos por todos los servicios que presten a la sociedad, representen un porcentaje mayor al 10% de los ingresos totales así como se sugiere la rotación del socio que dictamina los estados financieros de la sociedad, así como de su

grupo de trabajo, a fin de asegurar la objetividad en los reportes. Se recomienda que esta rotación sea al menos cada 5 años.⁷⁰

5.4 Conclusiones y Reflexiones

Aunque en algunos de los apartados analizados se pueden encontrar diferencias en las recomendaciones propuestas entre unos Códigos u otros, también existen otra serie de puntos comunes en los cuales coinciden en gran medida y en líneas generales todos ellos, a pesar de que después cada uno de los Códigos pueda incluir una serie de matices o puntualizaciones diversas.

Por ejemplo, se puede comprobar que todos los Códigos sobre GC analizados, apuestan por la voluntariedad en la aplicación de las recomendaciones, mostrando ligeras diferencias en lo referente a la publicación de la información corporativa. En algunos de los países se exige la elaboración de un documento en el que se especifique el grado de cumplimiento con las medidas aconsejadas (por ejemplo el Informe Anual de Gobierno Corporativo en España), mientras que en la mayoría se aconseja informar sobre la adopción de las recomendaciones sobre GC, pero no se exige un formato determinado para ello, etc. Asimismo, la mayoría de ellos se dirigen a sociedades que cotizan en la Bolsa, pero cada uno de los Códigos otorga un matiz diferenciador (unos comentan que también podría hacerse extensivo a sociedades que no coticen en la Bolsa, otros incluyen algunas excepciones para sociedades pequeñas, etc.).

Respecto a las funciones de los órganos de gobierno, la mayoría coinciden en la importancia de separar las funciones de supervisión y gestión, o de incluir

⁷⁰ Consejo Coordinador Empresarial., *op cit.*, pp.22-24.

Consejeros externos en los órganos de gobierno, pero se pueden observar diferencias en las recomendaciones relativas a la composición determinada de los Consejos o el porcentaje de Consejeros independientes que deben formar parte del Consejo, etc.

Del mismo modo, es común que los Códigos incluyan alguna indicación respecto a la constitución de Comisiones de apoyo al Consejo para cuestiones relativas a la selección de los Consejeros, a la remuneración de los mismos, a las actividades de control y auditoria, pero sí que se pueden observar diferencias respecto a la composición y tamaño de las mismas, su denominación, etc.

Por su parte, respecto a la separación de los cargos de Presidente y CEO, mientras que algunos de los Códigos apuestan por no unificar dichas funciones otros prefieren dejarlo a elección de cada empresa, pero indicando en la mayoría de estos casos que si se opta por aunar funciones se establezcan algunas medidas de cautela que garanticen la independencia.

Quizás el apartado relativo a las remuneraciones es en el que se pueden encontrar mayores diferencias. Por ejemplo algunos países consideran que en el caso de los Consejeros no-ejecutivos puede ser favorable otorgarles una parte de la remuneración vía acciones mientras que en otros la recomendación se realiza justo en el sentido opuesto aconsejando que no se relacione la remuneración de los no-ejecutivos con el desempeño o resultados de la compañía.

Como se puede observar, en líneas generales las orientaciones de los Códigos se mueven en el mismo sentido, apoyando la voluntariedad en la aplicación emitiendo recomendaciones sobre la necesidad de incorporar comisiones de apoyo a los Consejos, aunque también se pueden observar algunos elementos en los que

las diferencias son notables. No obstante, la existencia de tales diferencias puede ser un elemento enriquecedor, ya que la diferente naturaleza de los países, puede ser la causa de que las recomendaciones sean también diversas.

CAPÍTULO 6

Sistemas de Control Corporativo

6.1 La realidad mexicana

En artículo publicado por Víctor Chávez en el diario *el Financiero* el 13 de Septiembre de 2012 y titulado “México altamente vulnerable al fraude y a la corrupción” en entrevista con Juan Manuel Portal en su calidad de presidente Internacional de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificado – Capítulo México - menciona que la realidad es palpable y que nuestro país es altamente vulnerable a la práctica de los fraudes financieros y actos de corrupción tanto en el sector público como en el privado.⁷¹

Resalta que durante la última década de gobierno no sólo no se ha avanzado en materia de combate a la corrupción, sino que se ha retrocedido de manera alarmante. Advierte que hay tal impunidad que el crimen organizado se extiende a otras esferas, estamos en una situación bastante compleja debido a las desventajas del gobierno en recursos, armas, estructuras, inteligencia frente a la delincuencia organizada.

México necesita más y mejores expertos en la detección e investigación del fraude y la corrupción como la hay en otros países. Esto no se va a acabar de un día para otro, esto lleva mucho tiempo y hay que empezar a inculcar esa cultura anticorrupción desde la educación básica, principios éticos y morales; hay que formarlos desde abajo.

Se requiere rendición de cuentas, transparencia y ética. En toda organización “debe de haber una decisión clara desde la cabeza y poner el ejemplo que no habrá desvío de recursos”.

⁷¹ Jesús Sánchez, “México, altamente vulnerable al fraude y a la corrupción”, en *El Financiero*, México, núm. 8670, 13 de septiembre de 2012, p.30.

En otro artículo publicado en la revista “Expansión” por Leticia Gasca en Julio de 2012 titulado “El País de la Mordida” menciona que el costo de la corrupción en México es de 1.5 billones de pesos, según el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado. Es decir que la economía mexicana destina a la corrupción un monto igual al 10% de su Producto Interno Bruto, el equivalente a las ventas de PEMEX de 2011. A la larga, el costo de esta corrupción da como resultado que las empresas no cumplan con las normas ya establecidas, suba la incertidumbre y el riesgo de operar y se genera una barrera de entrada a la participación de empresarios honestos, lo que disminuye la competencia y el beneficio para los consumidores.⁷²

Recientes casos de irregularidades en multinacionales con operaciones en el país, testimonios de empresarios y otros involucrados y décadas de costumbre parece indicar que la corrupción promueve el éxito de los negocios. Pero ¿es la única manera de triunfar en México?

La Encuesta de “Fraude en México 2010” llevada a cabo por la firma consultora KPMG México y aplicada a 286 directivos de empresas que operan en México, con ingresos anuales registrados desde menos de 250 millones de pesos mexicanos y hasta más de 7,000 millones de pesos, arrojó los siguientes resultados:

Para el 2010, sólo el 30% de las empresas contaba con un programa de prevención de fraudes.

⁷² Leticia Gasca Serrano, “El país de la mordida”, en *Expansión*, México, núm. 1094, 9 de julio de 2012, p.96.

- El nivel de incidencia de fraudes en México sigue siendo de los más altos a nivel de América Latina, donde el 75% de las empresas encuestadas reportó haber sido víctimas de cuando menos un fraude en los últimos 12 meses.
- En comparación con el 2008, el fraude interno, esto es, el cometido por empleados, se incrementó significativamente al pasar del 60% al 77%.
- El 15% de los fraudes fue cometido por miembros de la Alta Dirección de las empresas, frente al 54% cometido por personal operativo y el 31% cometido por niveles gerenciales. No obstante, el daño económico causado por los fraudes cometidos por la Alta Dirección representó el 51%, muy superior al daño causado por los niveles gerenciales y operativos, con el 37% y 12% respectivamente.
- El defraudador que más daño causa a las empresas suele ser un individuo ubicado en un puesto de la Alta Dirección, de entre 35 a 50 años, con una antigüedad en la empresa en promedio de 10 a 15 años. El fraude promedio cometido por este individuo es de \$3.3 millones de pesos mexicanos.
- El fraude más frecuente sigue siendo la malversación de activos, con 43% de incidencia.
- El fraude en estados financieros representó sólo el 10% de los fraudes reportados, sin embargo, este tipo de fraude provocó el 70% del daño económico sufrido por las empresas afectadas por algún tipo de quebranto.
- En 2010 casi 2/3 partes de las empresas defraudadas tardó más de un año en detectar el fraude del que fueron víctimas.⁷³

⁷³ KPMG Cárdenas Dosal, S.C. *Encuesta de fraude en México 2010*, México, 2011, pp. 6-7.

6.2 Caso Walmart y Siemens

En abril de 2012, el diario New York Times detalló supuestos pagos ilícitos de al menos 24 millones de dólares que Walmart de México habría hecho en los años 2002 y 2005 para destrabar trámites locales, obtener permisos y reducir tarifas de impacto ambiental en la construcción de algunas de sus tiendas.

La investigación identificaba al entonces director de la empresa en México, como la “fuerza motora detrás de años de soborno”. En 2008 su director fue ascendido a vicepresidente del corporativo, en reconocimiento al crecimiento que logró en la filial mexicana. Hoy Walmart en México es el empleador privado más grande del país, con más de 238,000 trabajadores y 2,783 locales.

A raíz de esto, las acciones de la firma caían -18%. El 20 de junio de este año, Walmart anunció una reducción de 12 a 8% en su proyección de crecimiento en México para 2012. El director de comunicación corporativa atribuye los presuntos sobornos a fallas individuales en el seguimiento de sus códigos de Ética y de buen Gobierno Corporativo.⁷⁴

Por otro lado, en el caso de Siemens ha sido la empresa que ha pagado la mayor multa de la historia por actos de corrupción. En 2007 un denunciante anónimo destapó una red global de corrupción orquestada desde Alemania. La investigación de la SEC halló que entre marzo 2001 y septiembre 2007, Siemens había hecho 4,283 pagos ilegales para cerrar contratos en Bangladesh, Venezuela, México, Rusia, Vietnam, Argentina y China.

⁷⁴ Leticia Gasca Serrano *op cit.*, p.99.

En 2004, Siemens realizó tres pagos ilícitos por un total de 2.6 MDD a un consultor no identificado en PEMEX. Una parte de ese dinero llegó a un alto funcionario de la paraestatal, de acuerdo a investigaciones de la SEC. Nadie fue a la cárcel en el caso de México ya que la Secretaría de la Función Pública no encontró pruebas que vincularan a individuos con los actos de corrupción.

El conglomerado alemán de ingeniería pago 450 MDD al Departamento de Justicia estadounidense para limpiar su historial de cargos de cohecho y falsificación de libros contables y 350 MDD a la SEC. Sólo así pudo seguir pujando por licitaciones en ese país.

El escándalo les costó sus puestos al ex presidente ejecutivo y al ex presidente del Consejo de vigilancia. Todo el Consejo de administración en Alemania fue sustituido. Desde entonces Siemens reforzó sus reglamentos y su Código de Conducta, cuyos principios aplica a quienes actúan en nombre de la firma y a proveedores y socios comerciales. También desarrolló un sistema de prevención, detección y respuesta ante actos de corrupción. El equipo mundial a cargo de esta labor tiene más de 600 personas.

Las empresas con programas anticorrupción y pautas Éticas, según datos de Transparencia Internacional, sufren hasta un 50% menos de incidentes de corrupción y tienen menos probabilidades de perder oportunidades comerciales que las que no tienen estos programas.⁷⁵

⁷⁵ Leticia Gasca Serrano., *op cit.*, pp.101-102.

6.3 La importancia del Control Corporativo

El mundo corporativo ha sufrido una gran pérdida de confianza, generada principalmente por el entorno económico nacional y los fraudes corporativos internacionales. La percepción de manejos fraudulentos de directivos y administradores de la cúpula de las organizaciones, ha puesto de manifiesto la importancia que adquiere el tema del buen GC.

El riesgo de fraude puede ser mitigado en un grado razonable con adecuados mecanismos de control. A diferencia de las tendencias que ponen énfasis en la detección basada en fuertes procedimientos de control que incitan la burocratización y la práctica de “poner palomita”, la experiencia ha demostrado la efectividad de las medidas orientadas hacia la prevención y la disuasión del fraude, que se enfoca hacia un cambio cultural de los empleados en la organización.

Un programa integral de administración de riesgos de fraude en una empresa, significa la aplicación de los recursos económicos, humanos y de conocimiento con el fin de mitigar los riesgos, teniendo en cuenta que debe existir una adecuada relación costo-beneficio.

Mitigar el riesgo de ser víctima de un fraude requiere de un sistema de actividades y controles que, en su conjunto, reduzcan al mínimo posible la probabilidad de ocurrencia de fraude y conductas impropias y que, al mismo tiempo, maximicen la posibilidad de detectarlas, antes de que signifiquen un quebranto económico significativo.

Una estrategia de administración de riesgos de fraude que sea efectiva y orientada a la empresa abarcará actividades, mecanismos y controles que tengan tres objetivos:

- **Prevención:** Reducir el riesgo de ocurrencias de fraude y conductas impropias.
- **Detección:** Descubrir fraudes y conductas impropias cuando ocurren.
- **Respuestas:** Tomar medidas correctivas y reparar los daños provocados por el fraude o conductas impropias.⁷⁶

6.4 Entendiendo el fraude en las Organizaciones

El activo más importante de toda empresa es la confianza que puede tener entre los inversionistas, socios estratégicos, empleados y clientes. Por esta razón resulta muy importante conocer las características del fraude, sus causas más comunes y los efectos que suele tener en las organizaciones. Solamente con un entendimiento claro de qué es el fraude y de cómo afecta a las organizaciones se puede diseñar un plan efectivo que mitigue este riesgo.

Todo fraude implica una conducta impropia e irregular. En términos generales se habla de una conducta impropia cuando una persona decide actuar ignorando las reglas y normas internas de la compañía para lograr un beneficio personal. En este sentido, una conducta impropia puede ser desde una omisión dolosa en la supervisión de un determinado proceso, hasta un fraude deliberadamente planeado y ejecutado.

El fraude se puede definir como un acto deliberado de abuso de confianza, que aprovechándose de engaños, se realiza para obtener un beneficio sin consentimiento de la empresa afectada.

⁷⁶ Shelley M. Hayes et al., *Hacia un programa integral de Administración de riesgos de fraude*, México, 2010, pp. 207-208.

El fraude puede ser clasificado en función a su perpetrador: si es cometido por un individuo dentro de la organización, como un empleado o funcionario, se define como fraude interno; cuando es cometido por un ente externo, como un *hacker*, un cliente o un proveedor, entonces se trata de un fraude externo.

Por lo general, los fraudes internos son los que mayor impacto pueden tener sobre las organizaciones, ya que suelen ser cometidos por personas que conocen bien el funcionamiento de los sistemas de control interno y, por lo tanto saben mejor como quebrantarlos.

El fraude interno puede dividirse en dos grandes categorías: por un lado, la denominada malversación de activos y, por otro, el llamado fraude de estados financieros. La malversación de activos se refiere primeramente a todo tipo de apropiación indebida de activos, como pueden ser efectivo, inventarios, maquinaria o incluso propiedad intelectual.

El fraude de estados financieros es quizá la modalidad de fraude más riesgosa para las empresas, pues se trata de un ilícito que afecta la información financiera de la organización, que sirve de base para la toma de decisiones estratégicas, tanto desde el punto de vista operativo (bonos a empleados, inversiones de capital, etc.), como desde el punto de vista del accionista o inversionista. Por lo tanto, es un ilícito que afecta directamente la imagen y confianza que puede tener la compañía con el mercado en que se desempeña y con sus propios accionistas.

Adicionalmente, para las compañías públicas el impacto de un ilícito perpetrado puede verse reflejado directamente en una baja del precio de cotización de sus acciones. De hecho, en ocasiones estos efectos colaterales pueden tener

consecuencias incluso más graves que el fraude mismo como son las mencionadas en la última Encuesta de Fraude y Corrupción en México en 2010 llevada a cabo por a firma consultora KPMG:

- Incremento en los costos de operación
- Pérdida de confianza entre los empleados
- Desorden organizacional
- Daño en la imagen de la empresa
- Pérdida de clientes
- Pérdida de contratos

Uno de los aspectos que más llama la atención en esta encuesta es la poca efectividad de los sistemas de control interno que actualmente tienen las empresas que operan en México. Se menciona que 9 de cada 10 fraudes se descubren hasta seis meses después de haberse cometido el ilícito, a pesar de que en la mitad de los casos se tuvieron señales claras de que alguna irregularidad estaba sucediendo. Entre las señales de alarma que tuvieron las empresas defraudadas destacan las siguientes.

- Faltantes de inventarios
- Faltantes o diferencias en efectivo recurrentes
- Estilos de vida ostentosos de los empleados
- Registros contables poco claros y/o atrasados
- Incremento en gastos de operación
- Dependencia de pocos proveedores y/o clientes

Ante esta evidencia, la pregunta es obvia: ¿qué pueden hacer las empresas para protegerse de mejor manera del riesgo de fraude? Y, sobre todo ¿cómo empatan los mecanismos de prevención de fraudes con la noción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo?⁷⁷

6.5 La Administración de Riesgos de Fraude y el Gobierno Corporativo

Como se ha mencionado, el GC es una iniciativa que busca maximizar el valor de la empresa normando el diseño, integración y funcionamiento de las figuras que gobiernan a las corporaciones, alineando todos los elementos de la estructura de Gobierno Corporativo con los intereses de los accionistas.

El Gobierno Corporativo comprende una serie de elementos estratégicos, operacionales y administrativos, que para efectos de análisis se pueden agrupar en dos principales ejes que abarcan las áreas que requieren reforzamientos y mejoras en controles, estos son: **1)** requerimientos normativos y de reporte y **2)** gobierno y control.

6.5.1. Requerimientos Normativos:

Bajo un ambiente de buen GC, las regulaciones deberían ser aprovechadas como un medio para incrementar el grado de transparencia al accionista y empujar otros aspectos de estas prácticas que, finalmente se verán reflejados en la rentabilidad de las empresas.

⁷⁷ KPMG Cárdenas Dosal, S.C., *op cit.*, pp. 12-17.

6.5.2. Riesgos y Control

Para administrar el riesgo, se requiere que ciertas figuras de la organización mantengan canales de comunicación constantes entre si, con el fin de conocer sus apreciaciones sobre aspectos críticos del negocio y sus actividades.

Algunos de los riesgos significativos que enfrentan las organizaciones son las amenazas de fraudes y conductas impropias que incluyen el daño a la reputación de las empresas, la disminución del valor de la marca, la pérdida de ganancias, daños penales y severas multas.

El Consejo de Administración, el Comité de Auditoria, así como los miembros de la gerencia, deben estar seguros de que sus programas y controles internos sean normalmente efectivos. El buen gobierno sólo puede ser establecido mediante la firme exigencia en la toma de responsabilidades.

6.6 Programa Integral de Administración de Riesgos de Fraude

Como se ha señalado, los objetivos principales de un Programa Integral de Administración de Riesgos de Fraude son los de **1)** prevenir, **2)** detectar y **3)** dar respuesta a los fraudes y conductas impropias en la empresa.

Todas las compañías son susceptibles de padecer algún tipo de fraude, ya que cuando hay colusión e intención es difícil frenarlo. Sin embargo se ha visto que este riesgo se mitiga sustancialmente cuando las empresas cuentan con un programa integral que permita combinar mecanismo de cambio cultural con controles internos en los procesos de negocio.

Un adecuado sistema de administración de riesgos debe partir de una estructura sólida de GC. Todos en la organización desempeñan un papel

importante en el proceso de supervisión y monitoreo, tanto en el Consejo de Administración, el Comité de Auditoria y la Gerencia.⁷⁸

Prevención	Detección	Respuesta
Supervisión del Consejo de Administración / Comité de Auditoria Funciones del Equipo Directivo Auditoria Interna, Cumplimiento y Funciones del Monitoreo		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación de riesgos de fraude y conductas irregulares ➤ Código de conducta y normas relacionadas ➤ "Due diligence" de empleados y terceras partes ➤ Comunicación y entrenamiento ➤ Controles de riesgo de fraudes de específicos por procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mecanismos de denuncia anónima ➤ Auditoria y supervisión ➤ Análisis forense proactivo de datos de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Protocolos de investigación interna ➤ Protocolos de explicación y de rendición de cuentas ➤ Protocolos de revelación de información ➤ Protocolos de acciones correctivas

Estas estrategias, cuando son integradas en un sistema de administración de riesgo, ayudan a reducir las amenazas que enfrenta cotidianamente una empresa. En México estas medidas suelen verse más como un costo que como una inversión. La cultura de las empresas en general, sigue siendo más reactiva que preventiva. En ese sentido, la identificación y la mitigación de los riesgos de fraude y conductas impropias son las principales áreas de oportunidad que tienen las empresas mexicanas para mejorar su competitividad en el futuro inmediato.

⁷⁸ Shelley M. Hayes *et al*, *op cit*, p.216.

6.6.1 Prevención

Los controles preventivos están diseñados para ayudar a reducir el riesgo de que se presenten condiciones que originen casos de fraude y de conductas impropias. Las empresas deben enfocarse en los Códigos de conducta, en la capacitación y comunicación organizacional sobre lo que constituye una conducta impropia para la empresa.

El tener un Código de Ética que explique la misión y visión, los valores del negocio y los comportamientos esperados, conjuntamente con un eficiente sistema de denuncias, es una muy poderosa herramienta de control interno. Una condición indispensable para que sea efectivo es un muy buen proceso de difusión y capacitación a todos los niveles de la empresa, incluyendo Consejeros y funcionarios, y en algunos casos hasta clientes y proveedores.⁷⁹

Algunos de los elementos o componentes que se deben considerar al hablar de mecanismos de prevención de fraude son los siguientes:

6.6.1.1. Supervisión del Consejo de Administración / Comité de Auditoría

El Consejo de Administración de una entidad desempeña un importante papel en la supervisión e implementación de controles para mitigar el riesgo de fraude y conductas impropias. El Consejo, junto con la Administración, es responsable de implantar la filosofía de “predicar con el ejemplo” y garantizar que se haya

⁷⁹ José Manuel Canal Hernando, *Gobierno Corporativo en México, hacia la Institucionalización. Entrevistas a profundidad*. PWC México, 2011, pp. 11-13.

establecido una estructura de apoyo institucional a los más altos niveles para desarrollar prácticas de negocio en forma responsable y ética.

6.6.1.2. Supervisión de la Alta Dirección

Para tener mayor certeza de que los controles contra el fraude y las conductas impropias siguen siendo efectivos y están en línea con los valores de la compañía, o bien, con las prácticas deseables, la responsabilidad sobre el enfoque de administración de riesgos de fraude y de conductas impropias de la entidad debe compartirse con la alta dirección. El cuerpo directivo se encuentra en una posición ideal para influir con las acciones de los empleados a través de su liderazgo ejecutivo, especialmente al fijar el “tono ético de la organización” y desempeñando un papel decisivo en el fomento de una cultura de altos estándares éticos e integridad.

6.6.1.3. Función de Auditoría Interna

Esta función en la empresa es también un actor clave en las actividades antifraude, apoyando el enfoque de la dirección para prevenir, detectar y responder a fraudes y conductas impropias.

6.6.1.4 Código de Conducta

El Código de conducta de una empresa es uno de los vehículos de comunicación más importantes que puede utilizar la dirección para informar a los empleados sobre las principales normas que rigen las conductas de negocio aceptables. Se trata de un documento que establece qué conductas son aceptadas y cuáles no, definiendo así los comportamientos esperados de cada uno de los empleados. Debe incluir ante todo las características propias de la cultura de control de la empresa,

enunciarlas de una forma sencilla pero firme, incluyendo las consecuencias de actuar de manera contraria al código.

6.6.1.5 Comunicación y Entrenamiento

Para hacer conscientes a los empleados de sus obligaciones en relación con el control del fraude y de las conductas impropias, debe existir primero una capacitación adecuada y una comunicación continúa. Las compañías deben hacer un esfuerzo de capacitación y comunicación sobre las conductas esperadas por parte de cada uno de los empleados, de tal forma que todos entiendan los riesgos que conlleva una conducta inadecuada.

6.6.2 Detección

El objetivo de los controles de detección es descubrir los fraudes y las conductas impropias cuando éstas se produzcan. Las empresas pueden adoptar sistemas de denuncia anónima o implementar programas de monitoreo y análisis de datos sensibles para la operación y administración de la compañía.

6.6.2.1. Mecanismos de Denuncia Anónima

Consiste en proporcionar a sus empleados distintos canales para que expresen sus preocupaciones y sospechas de fraude o conducta irregular. Normalmente, una línea de denuncia anónima o “Línea Ética” es un mecanismo al que pueden recurrir los empleados para realizar denuncias sobre posibles fraudes o conductas impropias. Un sistema de recepción de denuncias constituye una herramienta importante de control. Algunas características que deben tener los mecanismos de denuncia anónima para que sean realmente efectivas son las siguientes:

- **Confidencialidad.** Todos los asuntos reportados se deben tratar con estricta confidencialidad

- **Anonimato.** Se debe respetar la decisión del denunciante de no revelar sus datos personales, para evitar una posible identificación, si así lo desea.
- **Accesible.** Debe ser accesible desde cualquier lugar y cualquier hora, de tal suerte que no exista restricción de tiempos o medios para su realización.
- **Independiente.** Debe ser un mecanismo operado por un tercero independiente, para que el denunciante tenga la certeza de que su información será tratado con confidencialidad.
- **No represalias.** Las denuncias que se hagan deben ser evaluadas y, de proceder, iniciar una investigación. Pero en todo caso, no se deben de tomar medidas represivas con quien ha realizado la denuncia.

6.6.2.2. Auditoria y Monitoreo

Estos controles son diseñados para detectar fraudes y conductas impropias por lo que son herramientas importantes que la dirección puede utilizar para determinar si los controles de la empresa están cumpliendo su función.

Dado que es imposible auditar todos y cada uno de los riesgos de fraude y conductas impropias, la dirección puede desarrollar un plan de auditoria y monitoreo que esté basado en los riesgos identificados por medio del proceso de evaluación del riesgo de fraude de la compañía.

Los controles de respuesta se refieren a los mecanismos de control que permitan tomar a tiempo las acciones correctivas más adecuadas a remediar o limitar los daños causados por el fraude o conducta impropia. En este nivel, las empresas deben adoptar, por ejemplo, un protocolo de investigación, que ayude a delinear las acciones concretas que se han de seguir en caso de haber detectado una irregularidad en la empresa. Aquí también es importante diseñar un protocolo de

sanciones y correcciones, que le sirva a la empresa como una guía de medidas disciplinarias por adoptar en caso de fraude o conductas impropias.

Para lograr los tres objetivos antes enumerados de un Programa Integral de Administración de Riesgos de Fraude (prevención, detección y respuesta), es fundamental que la empresa aplique un proceso continuo para mitigar realmente los riesgos que enfrenta en sus operaciones. Una administración efectiva de los riesgos de fraude proporciona a la empresa las herramientas para administrar el riesgo de manera consistente con las necesidades de negocio.

Este proceso consta de cuatro fases:

1. **Diagnóstico de riesgos:** El primer paso es determinar cuáles son los riesgos de fraude de la empresa y la efectividad con que los administra. La empresa tiene que tener en cuenta qué unidades de negocio, procesos, sistemas y controles entre otros factores deben incluirse en el análisis.
2. **Diseño:** El objetivo de la fase de diseño del control es que la dirección de la entidad desarrolle controles que operen de forma efectiva y la protejan frente a riesgos de fraude y conducta irregular.
3. **Implantación:** Una vez que han sido diseñados los controles antifraude, la dirección debe establecer una estrategia y un proceso para implantar los nuevos controles a todos los niveles de la empresa y asignar a un directivo de experiencia considerable la responsabilidad y los recursos necesarios para administrar este proceso.
4. **Evaluación:** El hecho de que exista un control no significa que esté funcionando de forma correcta. Cuando un control lleva funcionando un

período de tiempo previsto, debe evaluarse para determinar si ha sido diseñado e implementado efectivamente para alcanzar el objetivo deseado.

CAPÍTULO 7

Conclusiones

7.1 Conclusiones generales

Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, derivado de los escándalos financieros que sacudieron al mundo de los negocios en años recientes, la Administración de riesgos y el GC son conceptos que a pesar de haber existido con anterioridad, se han vuelto populares tanto para empresas reguladas como no reguladas y ambos deben ser vistos y analizados de manera conjunta.

El GC busca generar un ambiente de sinergia y confianza para el logro de los objetivos, a través de normar el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa.

Por su parte, el objetivo principal de la Administración de riesgos es generar valor a los accionistas, así como identificar, medir, monitorear y mitigar los riesgos, acciones que forman parte del quehacer cotidiano de los ejecutivos.

Siempre se deberá tener en mente que contar con un adecuado, operante y sustentable GC, así como una eficiente interrelación con la función de la Administración de riesgos conlleva a varios beneficios como:

1. Incrementa la posibilidad de que los inversionistas reconozcan esta situación y paguen un premio adicional del valor de la acción en el mercado. Esta condición es vista entre el público inversionista, entes reguladores y público en general como un indicador más de desempeño.
2. Reduce la posibilidad de que se presenten situaciones inesperadas.
3. Reconocimiento en el medio empresarial como una entidad transparente y confiable.

El mayor desafío en México del GC es su amplia difusión y entendimiento, es un tema muy bien conocido en el ámbito de las empresas que ya están en el mercado como emisoras, pero la comprensión de estas disciplinas es todavía limitada en el resto de las empresas del país, por lo cual es muy relevante entender el valor que ofrece el Gobierno Corporativo a las organizaciones, incluso desde etapas tempranas de la evolución de las empresas.

Lo que es importante, en realidad, es transmitir los principios en forma amplia, independientemente de consideraciones de tamaño, sector industrial y zona geográfica.

El Gobierno Corporativo debe ser visto como una disciplina que genera valor al entenderla y aplicarla en cada empresa.

El mayor reto para las empresas es la vivencia de esta normativa, que no sea nada más una formalidad, sino una conciencia que permita a la administración reflexionar si los riesgos que toman son los adecuados. Es un tema de vivencia porque el GC es un sistema para gobernar la corporación, y que puede ser impecable en papel, pero si no se vive a cabalidad, puede no ser realmente útil para generar valor a los accionistas y mantener la confianza tanto de depositantes como de inversionistas.

Actualmente, es ampliamente reconocido que las empresas que viven un mejor GC tienen acceso a mejores tasas, condiciones de crédito y reciben mejor calificaciones crediticias, así como una mayor aceptación con reguladores, clientes y proveedores.

En el corto plazo se tiene que cuidar que las prácticas en los mercados públicos estén actualizadas, lo cual es indispensable para que México sea un país

eficiente y atractivo para la inversión internacional, y permita una manifestación amplia de la inversión mexicana en su propio mercado, a través de sus instituciones e infraestructura bursátil.

Si se quiere tener un flujo activo de inversión y operación, se necesita de un mercado cuyas empresas estén actualizadas con las mejores prácticas. A mediano plazo, se tiene que prever como se dota de mayores conocimientos y experiencia en Gobierno Corporativo a las nuevas generaciones.

¿Hacia donde va el Gobierno Corporativo en México?

Se tiene que trabajar más en difundir la cultura de GC en universidades, en empresas medianas, pequeñas y grandes. Que usen las recomendaciones emanadas del Código de Mejores Prácticas Corporativas para el manejo de sus organizaciones.

Se debe avanzar en la institucionalización y en los principios de transparencia y revelación de la información y también en la responsabilidad en la revelación de información.

Las organizaciones junto con su gente deberán de entender que si en las empresas persisten prácticas que no son eficientes o aceptables, estas deberán de erradicarse. Por eso es importante ir creando esa conciencia, ese es el paso que sigue. Subir a más gente, a más empresas, de tal modo que sepan que ahí encontrarán varios beneficios, pues si no tengo obligaciones y si no tengo beneficios, ¿que me va a inspirar dar el siguiente paso?

La importancia de este estudio radica en sembrar en la conciencia del empresario mexicano que el dinamismo del entorno económico mundial requiere de nuevas estrategias que estén a la par de cualquier país considerado como

“primer mundo” y que eso sea garantía para dar confianza al inversionista tanto nacional como extranjero.

Como resultado de la inquietud surgida a lo largo de los años de estudio de la Maestría donde se ponía siempre especial énfasis en la competitividad y en la innovación, en este tema de GC tenemos un amplio campo donde la empresa mexicana tiene un largo camino por recorrer y es inminente que se deberán canalizar los recursos necesarios para hacer esto una realidad.

Uno de los retos de nosotros como egresados de una Maestría, es ser entes promotores del cambio, donde la innovación debe ser parte de nuestra cultura y que el valor agregado que demos a nuestras empresas, sea precisamente eso, el de estar siempre un paso adelante a lo que el entorno requiere y con una visión estratégica a largo plazo lo que ayudará a nuestra permanencia en este mundo cada vez mas competitivo y exigente.

7.2 Sugerencias para futuros estudios

A partir de esta investigación se pueden desarrollar distintos trabajos complementarios; así como comenzar nuevas líneas de investigación como las que se describen a continuación:

1. Considerando que en México el 90% de las empresas son familiares, los estudios muestran que una gran mayoría de estas no sobreviven a la segunda generación debido principalmente a que no cuentan con órganos de gobierno tales como Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración y Comités, aunado a la falta de planes de desarrollo y aprendizaje de las nuevas generaciones en la administración de la empresa así como reglas claras que garanticen el reparto de riqueza

entre todos los miembros de la familia y considerando que la mayoría de los principios del GC son los mismos y que lo que puede variar son las prácticas y su instrumentación hacia dentro de la empresa, sería valioso contar con un estudio de seguimiento que mostrara el avance de prácticas de GC de este tipo de empresas.

2. Realizar análisis sobre la evolución de las empresas mexicanas en materia de GC tomando como muestra representativa a un mayor número de corporaciones considerando que los estudios actuales se limitan a incluir en su muestreo a poco más de 130 empresas.
3. Estudio sobre planes de sucesión en las corporaciones mexicanas indispensables para dar permanencia y valor a la empresa donde se establezcan programas para formación de talentos que sean capaces de sustituir a los ejecutivos claves.
4. Realizar estudios donde se compruebe que las prácticas en materia de GC en empresas bursátiles y mercados públicos estén actualizadas, lo cual es indispensable para que México sea un nodo eficiente y atractivo para la inversión internacional.

BIBLIOGRAFIA

ARCE GARGOLLO Javier *El Gobierno de la Empresa. Consideraciones Legales*. IMEF, México 2010.

ASOCIACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL COMMONWEALTH, *Principios para el Gobierno Corporativo del Commonwealth*, s.l., 1999.

ASSOCIATION FRANCAISE DES ENTREPRISES PRIVEES AFEP, *Recommendations of the Committee on corporate governance chaired by Mr. Marc VIENOT*, Francia, 1999.

BOLSA MEXICANA DE VALORES, *Nuestra Historia*, s.f. obtenido el 20 de Junio de 2012, desde <http://bmv.com.mx/>.

BRITISH BROADCASTING CORPORATION, *Caso WorldCom sacude a los mercados*, obtenido el 25 de junio de 2012, desde <http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/new>

BRITISH BROADCASTING CORPORATION, *Enron: radiografía de un escándalo*, obtenido el 25 de junio de 2012, desde <http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/news/newsid>

CADBURY Adrian, *Corporate Governance and Development* Foro mundial sobre Gobierno Corporativo, 2003.

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN, *Ley de Instituciones de crédito*, México, 2010.

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN, *Ley del Mercado de Valores*, México, 2005.

CANAL HERNANDO, José Manuel, *Gobierno Corporativo en México, hacia la Institucionalización. Entrevistas a profundidad*. PWC México 2011.

CENTRO DE EXCELENCIA EN GOBIERNO CORPORATIVO, *Gobierno Corporativo en México, Progresos Recientes*, México, 2009.

COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE MÉXICO, *Importancia de un buen Gobierno Corporativo en las Empresas*, México, 2011.

COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES, s.f., obtenido el 04 de Julio de 2012, desde http://es.wikipedia.org/wiki/Comisi%C3%B3n_Nacional_Bancaria.

COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES DE ESPAÑA, *Código Unificado de buen gobierno de las sociedad cotizadas* España, 2006.

Conoce la Secretaria de la Función Pública, s.f., obtenido el 05 de Julio de 2012, desde <http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/conoce-la-sfp.html>.

CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL, *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, México 2006.

CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO, *¿Qué es el Gobierno Corporativo?* Venezuela s.f.

CORPORATE GOVERNANCE COMITÉ *Belgian Corporate Governance Code*, Bélgica 2004.

CRUZ Guillermo *et al.*, *Resumen Ejecutivo sobre la Nueva Ley del Mercado de Valores*, Deloitte Touche Tohmatusu, México, 2006.

CRUZ REYES Guillermo, “*Mitos y realidades del Gobierno Corporativo*”, en *El Financiero*, Mexico, núm 8548, 29 de marzo de 2012.

DAVIES, Adrián, *Las mejores prácticas de gobierno corporativo*, Panorama, México, 2007.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, *¿Qué es el Gobierno Corporativo?* S.f., obtenido el 25 de mayo de 2012 desde http://www.deloitte.com/view/es_ES/es/lineas-de-servicio/Gobierno-Corporativo/

EL CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL, s.f., obtenido el 03 de Julio de 2012, desde <http://www.cce.org.mx/acerca-de/>.

GALAZ, YAMAZAKI, RUIZ URQUIZA, *Implementación de Gobierno Corporativo*, México, 2012, p.2.

GASCA SERRANO Leticia, “El país de la mordida”, en *Expansión*, México, núm 1094, 9 de julio de 2012, p.96.

HAYES Shelley M. *et al.*, *Hacia un programa integral de Administración de riesgos de fraude*, México, 2010.

INTERNATIONAL INSTITUTE OF FINANCE, *Progress in financial services risk management*, USA, 2012.

JUNTA DE MERCADOS DE CAPITAL DE TURQUIA, *Principios de Gobierno Corporativo*,Turquia 2003.

KPMG CÁRDENAS DOSAL, S.C. *Encuesta de fraude en México 2010*, México, 2011.

MACÍAS Héctor, *El Diccionario Filosófico de Babel* Primera Encuesta de Gobierno Corporativo en México, México, 2011.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO OCDE, *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE* México 2004.

PRICEWATERHOUSE MÉXICO, *Primera encuesta de Gobierno Corporativo en México*, México, 2011.

PRINCIPIOS DE LA OCDE PARA EL GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES, s.f., obtenido el 01 de Julio de 2012, desde http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_sp.pdf.

REGIERUNGSGSKOMMISSION, *Código Aleman de Gobierno Corporativo*, Alemania, 2005.

SÁNCHEZ JESÚS, “México, altamente vulnerable al fraude y a la corrupción”, en *El Financiero*, México, núm 8670, 13 de septiembre de 2012.

SHERIDAN THOMAS, *et al*, *El gobierno de la empresa: dirigir a los directivos*, Canon, España, 1994.

SOLIS PEÑA Margarita, “Gobierno Corporativo se abre paso”, en *El Financiero*, Mexico, núm 8587, 28 de mayo de 2012.

SONI OCAMPO Javier, *Primera Encuesta de Gobierno Corporativo en México*, México, 2011.

ZURICH INSURANCE GROUP, *Líneas Financieras, Seguros de Consejeros y Funcionarios D&O*, México, s.f. desde http://www.zurich.com.mx/lineas_seguros_consejeros.htm

LISTA DE ABREVIATURAS

BMV	Bolsa Mexicana de Valores
CARC	Comité de Administración de Riesgos y Cumplimiento
CCE	Consejo Coordinador Empresarial
CEGC	Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo
CEO	Chief Executive Officer
CMPC	Código de Mejores Prácticas Corporativas
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
CPS	Comité de Prácticas Societarias
EGCM	Encuesta de Gobierno Corporativo en México
GC	Gobierno Corporativo
IFF	Instituto Internacional de Finanzas
LIAP	Ley de Instituciones de Asistencia Privada
LIC	Ley de Instituciones de Crédito
LGSM	Ley General de Sociedades Mercantiles
LMV	Ley del Mercado de Valores
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PYME	Pequeñas y Medianas empresas
SA	Sociedad Anónima
SAB	Sociedad Anónima Bursátil
SAPIB	Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil
SEC	Securities and Exchange Commission
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público

